

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الملحقة الجامعية - مغنية-

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية - المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية-

تحت إشراف الأستاذة:

بوهنة كلثوم

من إعداد الطالبتين:

❖ مزيان سعدية

❖ وزاني سهيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ مساعد أ

أ. قادري رياض

مشرفة

أستاذة محاضرة ب

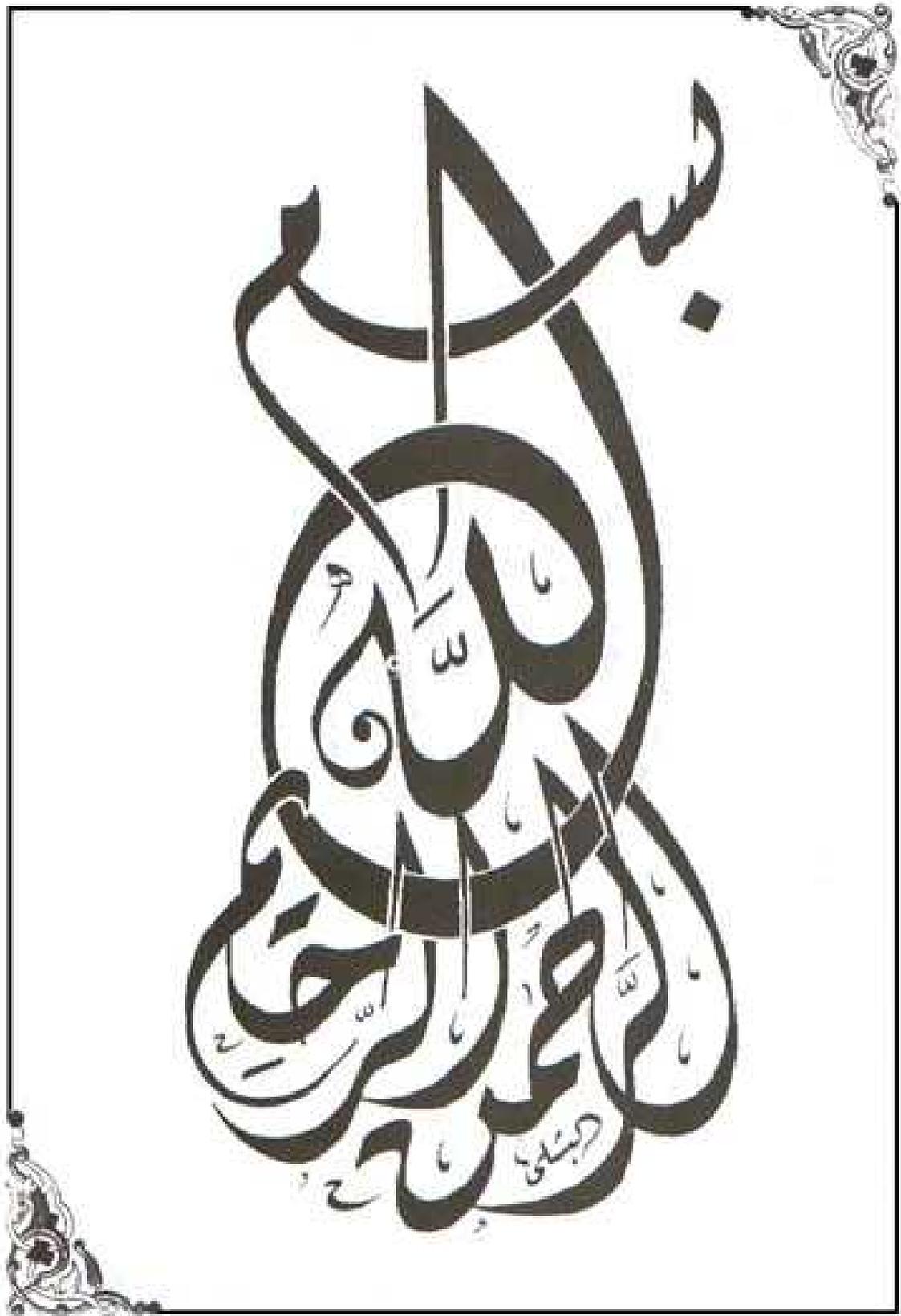
أ. بوهنة كلثوم

مناقش

أستاذ محاضر ب

أ. تروش محمد

السنة الجامعية: 2015-2016



الأهداء

أهدي عمرة جهدي و تعبي إلى التي غاورت حياتي بأكرام جدلا، ولكنها لم تغاور لحظة قلبي
وتفكيري..... إلى روح أبي رحمها الله

إلى والدي الثانيين اللذان غمراني بعطفهما ولا يزالان أبي عبد الرحمن وأبي حليلة

إلى والدي العزيز جمال

إلى من جمعني مع قلعة الرحم..... إلى من يعيش في قلب وجوه أُملي..... أخي يونس

إلى حبيبتي نورية و زوجها و أبنائها

إلى كل عائلتي وإخوتي

إلى التي قاسمتني هذا العمل أخي و صديقتي سهيلة وعائلتها الكريمة

إلى من جمعني معهم أحملي الذكرى صديقتي الغالية: أمل، فاطمة.

إلى خفيبي فريد و عائلته الكريمة.

مزيان سعدية

إلى أمي

الحمد لله الذي وفقني وأنار دربي وألهمني الصبر والعون لإتمام هذه المحاضرة

أهدي عمرة جهدي ولب وراستي

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الناصع بالبياض الأبيض، يا

أغلى شخص في الوجود... الأبيض، والدي حفيظي لله

إلى من بفتقته قلبي ويرتحن لذكره... إلى من فارقتا دون أن يشهد علي بخاخي...

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى من كانوا لي نعم المعين والسنن إلى أختوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم

إلى من كانت سندي في شؤلي الدرر **سعدية** وإلى عائلتها الكريمة

إلى صديقتي ورفيقتي وربي: **أمال**، **فاطمة الزهراء**، **غنية**

وزلاني سهيلة

حكمة شكر

عَمِلْنَا بِقَوْلِهِ نَعْمًا ﴿فَأَوْثِرْنَا وَقَنَا﴾ ﴿أَوْثِرْنَا بِإِيمَانٍ وَالْإِسْرَافِ وَالْإِسْرَافِ﴾ ﴿وَاللَّيْلِ بِكَفَرَاتِهِ﴾

الشكر أولاً للمولى عز وجل الذي يسر لنا أمرنا وهون لنا الصعب،

حتى إنهاء هذا العمل فالحمد لله عمراً يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله
علينا وعلى الناس أجمعين

وصل وسلم على خير خلقه سيرنا محمد أشرف المرسلين

من أعماق القلب نتقدم بأسمى آيات الشكر وأبلغ عبارات التقدير

للأستاذة "بوهنة كلثوم"

التي كانت لنا سنداً وعونا بنصائحها وتوجيهاتها طيلة قيامنا بهذا البحث

فكانت نعم الأستاذة والأخت

كما نشكر أعضاء اللجنة المناقشة على مراجعة هذه المذكرة قصر إثرائها

والشكر موصول للأخت **أمينة بوبركة** التي ساعدتنا على كتابة هذه المذكرة

وأخيراً نأمل أن يكون عملنا لبنة من جدار العلم والبحث ومنطلقاً للبحوث

اللاحقة .



الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية
1	مقدمة الفصل
1	المبحث الأول: القيادة.
1	المطلب الأول: ماهية القيادة وأهميتها.
1	الفرع الأول: ماهية القيادة.
4	الفرع الثاني: أهمية القيادة.
6	المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي.
6	الفرع الأول: عناصر القيادة.
7	الفرع الثاني: خصائص السلوك القيادي.
9	المطلب الثالث: نظريات أنماط القيادة.
9	الفرع الأول: نظريات القيادة.
17	الفرع الثاني: أنماط القيادة
23	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة.
23	الفرع الأول: القيادة التبادلية.
24	الفرع الثاني: القيادة التحويلية.
27	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
27	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية.
28	الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية.
29	الفرع الثاني: عناصر القيادة التحويلية.
32	المطلب الثاني: سمات القائد التحويلي ومتطلبات بنائه.
32	الفرع الأول: خصائص القائد التحويلي.
34	الفرع الثاني: متطلبات بناء القائد التحويلي.
37	المطلب الثالث: وظائف وأنماط القائد التحويلي
38	الفرع الأول: وظائف القائد التحويلي.
40	الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية.
43	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها

44	الفرع الأول: التحديات التي تواجه القائد التحويلي.
46	الفرع الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.
49	خلاصة
	الفصل الثاني: الإبداع الإداري
50	مقدمة الفصل
51	المبحث الأول: الإبداع الإداري.
51	المطلب الأول: ماهية وأهمية الإبداع الإداري.
51	الفرع الأول: ماهية الإبداع الإداري.
57	الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري وأهميته.
60	المطلب الثاني: مبادئ ونظريات الإبداع الإداري.
60	الفرع الأول: نظريات الإبداع الإداري.
63	الفرع الثاني: مبادئ الإبداع الإداري.
65	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري.
65	الفرع الأول: أساليب الإبداع الإداري.
69	الفرع الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري.
71	المطلب الرابع: معوقات ومقومات الإبداع الإداري.
71	الفرع الأول: معوقات الإبداع الإداري.
74	الفرع الثاني: مقومات الإبداع الإداري.
77	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
77	المطلب الأول: العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية.
78	الفرع الأول: التأثير الكاريزمي.
79	الفرع الثاني: الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم.
79	الفرع الثالث: التشجيع الإبداعي.
80	الفرع الرابع: الاهتمام بالأفراد.
81	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.
86	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري.
90	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.
92	خلاصة

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية-
93	المبحث الأول: نظرة عامة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية
93	المطلب الأول: تعريف المعهد
93	الفرع الأول: بطاقة تقنية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.
94	الفرع الثاني: الفروع المفتوحة على مستوى المعهد
95	المطلب الثاني: هيكل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني -مغنية-
95	الفرع الأول: مهام المديرات الفرعية
98	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.
99	المبحث الثاني: واقع القيادة التحويلية في المعهد و أثرها على الإبداع الإداري
99	المطلب الأول: منهجية الدراسة
99	الفرع الأول: المنهج المتبع
99	الفرع الثاني: عينة الدراسة
99	الفرع الثالث: أدوات الدراسة
100	المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.
100	الفرع الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.
105	الفرع الثاني: متعلق بمدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية.
109	الفرع الثالث: مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين
112	الفرع الرابع: نتائج البحث
115	خاتمة
118	قائمة المراجع
123	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
100	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية	01
105	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات التأثير المثالي	02
106	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الحفز الإلهامي	03
107	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الاعتبار الفردي	04
108	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الاستشارة الفكرية	05
109	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات مدى توافر القدرات الإبداعية	06

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	نموذج لمفهوم القيادة الإدارية	01
14	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون Blake & Mouton	02
98	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين المهني بمغنية	03
101	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
101	منحنى بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	05
102	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
103	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
104	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	08



إن القيادة نشاط إنساني أزلي، قدم قدم الإنسان نفسه، فكل تجمع بشر يقل أو كثر يحتاج إلى قيادة توجه نشاطه وترشد ممارساته وتحفزه لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مطلب شرعي دلت عليه النصوص من الكتاب والسنة، فقد قال الله تعالى في محكم التنزيل ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ حَزَاإٍ ۙ أَلَّا يَأْتِيَ النَّاسُ مِنَ حَزَاإٍ يُفْتَنُونَ﴾ يوسف آية 55، وقال جل وعلى في سورة القصص ﴿قَالَتْ اجْعَلْنِي عَلَىٰ حَزَاإٍ ۙ أَلَّا يَأْتِيَ النَّاسُ مِنَ حَزَاإٍ يُفْتَنُونَ﴾ آية 26، وقال صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فل يؤمروا عليهم أحدهم) (النووي، د.ت، ص 317)، وتعد القيادة هي مفتاح النجاح في أي عمل، يقول John C. Maxwell "كل شيء يتوقف على القيادة، وتتغير المؤسسة عندما يتغير القائد."

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول الأقل حظا التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، واليوم يعيش العالم في عصر تعصف به المتغيرات وتعجبه المخترعات في كلا المجالات، عصر أصبح من سماته السرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، عصر سرت فيه حمى التحالفات والتكتلات، عصر جدد فيه ظروف ومتغيرات منها: التحول إلى اقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، والتوقيع على الاتفاقيات الدولية، وثورة تقنية المعلومات والاتصالات، وتنامي ظاهرة العولمة، ونمو الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني، والتغيير فيه يأكل القوى العاملة، عصر برزت فيه تحديات منها: تحدي المنافسة بين المنظمات من أجل السيطرة والبقاء، تحدي العولمة حيث تحول العالم إلى كيان واحد صغير، تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، تحدي الجودة الشاملة بعد أن أصبحت جودة الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند كثير من المنظمات، وتحدي التكنولوجيا بمقدار نجاح القيادات في توظيف هذه التقنيات واستثمارها في تطوير أداء وإنتاج المنظمة بمقدار ما يكون نجاحها وقدرتها على المنافسة، وتحدي اتخاذ القرار في عالم متغير، في عصر هذه سماته، تبرز القيادة كعنصر رئيس من عناصر تكوين المنظمات، بل وعامل حاسم في نجاحها؛ ولهذا جد الباحثون والممارسون للبحث عن نمط قيادي قادر على التعامل مع هذه التطورات ويتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن يتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي وتعديل الأوضاع وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان البقاء.

لم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب، فظهر ما يسمى بالقيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهر تحديها في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، ومن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين ونقلهم إلى أعلى معايير المسؤولية الأخلاقية وتحفيزهم على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق وكذا تنمية قدراتهم الإبداعية وهذا يحدث على إدارة المؤسسات تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتتجدد بشكل مستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تنمية تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي، فقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عاملاً بالغ الأهمية ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فلذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

الإشكالية:

على ضوء ما سبق حرصنا على دراسة نمط القائد التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة المناخ الملائم لتقديم ما لدى العمال من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والعمل المنوط بهم على أكمل وجه، ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

❖ ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين؟

ينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

❖ ما مدى تباين آراء العاملين تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية؟

❖ ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة؟

❖ ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة؟

فرضيات البحث:

- ❖ من وجهة نظر الموظفين أن القيادة السائدة في المؤسسة ليست تحويلية.
- ❖ مستوى الإبداع لدى العاملين منخفض
- ❖ توجد علاقة بين الإبداع الإداري والقيادة التحويلية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ أهمية القيادة في عالمنا اليوم لما يعتره من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة.
- ❖ إيجاد التوافق بين النمط القيادي التحويلي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمنظمة التي يتولون قيادتها.
- ❖ القيادة التحويلية فن للتعامل مع الآخرين وتعتبر مركز الإدارة التنظيمية، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم.
- ❖ يعتبر الإبداع والتطوير مطلبان رئيسيان لأي مؤسسة، وذلك لأن المنظمة التي تفتقر إلى الإبداع في وقتنا الحاضر مصيرها الزوال.
- ❖ الحاجة إلى تبني سياسات الإبداع بسبب التغيرات التي تواجه المنظمة في عناصر البيئة التنافسية.
- ❖ تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب.

أهداف البحث:

يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- ❖ الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

❖ تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة التحويلية أنجح في تحقيق التوازن التنظيمي بين العمل والعمال والسعي إلى الكفاءة والاستقرار المهنيين، والوصول بالمؤسسة إلى التطور لأن وقوف رجل الإدارة على فهم مدركات مرؤوسيه يمكنه أن يؤثر في سلوكياتهم بما يتفق وأهداف المؤسسة عن طريق الإبداع الإداري.

❖ معرفة مدى تطبيق النمط القيادي التحويلي في المؤسسة وتحديد وجهة نظر الموظفين حولها ما إذا كانت توصلهم إلى إبداع إداري ملحوظ.

صعوبات البحث:

إن أي بحث لا يخل من الصعوبات والنقائص، وقد واجهتنا في بحثنا الصعوبات التالية:

❖ كثرة الدراسات السطحية الغير متعمقة فيما يخص تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

❖ صعوبة حصر الموضوع نظرا لتداخله مع مواضيع أخرى هي بدورها شائكة.

❖ تعاون عمال المؤسسة كان محدودا، مما أثر في عملة جمع المعلومات بشكل دقيق وشفاف.

منهج البحث:

❖ اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، نظرا لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، أما فيما يخص جمع البيانات فاعتمدنا على المصادر الأولية والثانوية حيث تم استخدام الثانوية والمتمثلة في الدراسات، والمراجع والمقالات، والوثائق على الانترنت، وأيضا الأبحاث السابقة لكتابة الإطار النظري للدراسة.

❖ ثم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات باستخدام طريقة الاستقصاء باستعمال استبيانات تم تصميمها خصيصا لأغراض هذه الدراسة حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل آراء عدد من الموظفين وذلك للوصول إلى نتائج هائية.

تقسيمات البحث:

بغرض معالجة موضوع دراستنا قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كما يلي؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

❖ الفصل الأول:

عالجنا في الفصل الأول ماهية القيادة الإدارية، بذكر مفهومها وأهميتها وعناصرها، كما حددنا خصائص السلوك القيادي والاتجاهات الحديثة في القيادة، ثم انتقلنا بعدها إلى القيادة التحويلية فسلطنا الضوء على مفهومها وعناصرها وكذا خصائص ومتطلبات القيادة التحويلية، ثم ذكرنا وظائف وأنماط القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي، بعدها حددنا التحديات التي تواجه القادة التحويليين.

❖ الفصل الثاني:

في هذا الفصل تطرقنا إلى العلاقة بين الإبداع الإداري والقيادة التحويلية، فسلطنا الضوء بداية على الإبداع الإداري من خلال تحديد مفهومه وأهميته، ثم مبادئ ونظريات الإبداع الإداري وكذلك وضحنا كل من أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري، ثم انتقلنا بعدها إلى معوقات ومقومات الإبداع الإداري، ثم قمنا بتحديد العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين من خلال الدراسات السابقة.

❖ الفصل الثالث:

أجهنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى المعهد الوطني للتكوين المهني-مغنية- من أجل الخروج بنتيجة فيما يخص إشكالية بحثنا.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول القياوة

والقياوة التحويلية

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

مقدمة الفصل

القيادة هي علم وفن شأها في ذلك شأن الإدارة، والذي لا شك فيه أن نجاح الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها في موضع التنفيذ، لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاء إلى الدولة، وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يلعبون دورا رئيسيا فيه من خلال التأثير في توجيه نشاط الجماعة ومدى إنتاجها والروح السائدة في أفرادها¹.

المبحث الأول: القيادة.

يلقى موضوع القيادة اهتماما كبيرا على كافة المستويات وفي جميع المجالات، سواء السياسية منها أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية.

المطلب الأول: ماهية القيادة وأهميتها.

لقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقا لنوعية الفكر ومجال التخصص والخبرة في مجال العمل، ولكنها تركز على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

الفرع الأول: ماهية القيادة.

القيادة لغة مشتقة من الفعل قاد، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين ينفذون هذه الأوامر بالعمل الذي يوصلهم لتلك الأهداف².

وتعرف القيادة أيضا بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

1- بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 280

2- أحمد محمد فتحي عوجة، أصول إدارة الأعمال، المكتبة العصرية للنشر، 2010، ص 67

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ويعرفها كل من كريم ناصر ومخلف الدميلي بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذا مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة¹.

ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم من أجل العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وتحفيزهم على التعاون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتوجيه طاقتهم واستخدامها بأفضل طريقة ممكنة .

ولقد عرف بنيس (Bennis) القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها².

من خلال التعاريف التي تطرقنا لها يمكن أن نقع في خلط بين دور القيادة والإدارة، لذلك يجب أن نوضح المفاهيم الأساسية كالقائد والمدير، والفرق بينهما.

القائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين إلى تحقيق أهدافهم، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وآخر يقبل التوجيه.

أما المدير فهو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارية وظائف التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحاجة إلى القادة ذوي المهارات الإدارية أكثر من المدراء.

يعتقد يتوقدل (Stogdal) بأن القيادة عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

ويرى همفل (Hemphil) بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول مشكلات متعددة، ويقول المارشال بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه،

1- أحمد محمد فتحي عوجة، مرجع سبق ذكره، ص 68

2- رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2014، ص 30.

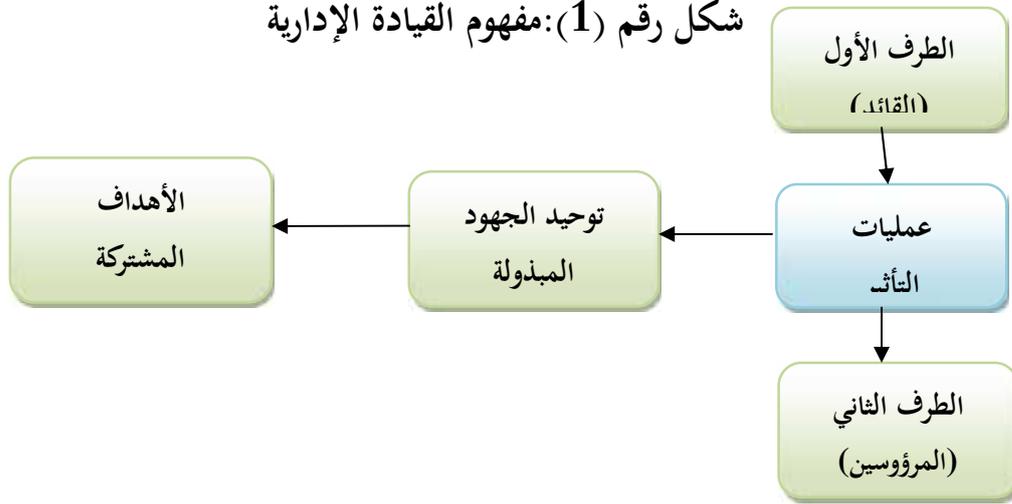
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصية خاصة وهذه الشخصية يجب أن تتميز بالشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة، بحيث تجعل الأفراد يعملون متى تريد منهم العمل¹.

كما يعرفها **ماكديجور** بأنها تأثير شخصي متبادل، يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد ومرؤوسيه، غايته تحقيق الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة الذي يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، حيث نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد².

شكل رقم (1): مفهوم القيادة الإدارية



المصدر: سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابلة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، عمان، المجلد 41، ملحق، 2014، ص 306

ويعرف **وايت (White)** القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة.

يرى **هانت و لارسن (Hunt, Larson)** بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

1- رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص 32

2- محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2010، ص 12.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

وبذلك فإن الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء¹.

هذه التعاريف وإن اختلفت إلا أنها تتفق في النقاط التالية:

- كل قائد يجب أن يكون له تابعين، لديه قوة وقدرة على التأثير على سلوكهم.
- هدف القيادة الإدارية أن تصل بذلك التأثير إلى تحقيق أهدافها المحددة.

من هنا تعتبر القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم لتحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها مركب معقد مكون من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم، وظيفتها الأساسية تتمثل في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم².

الفرع الثاني: أهمية القيادة.

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورية في كل المنظمات، أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه، وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف وتقليص التعارض بينها، بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف التنظيمية³.

1- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 283

2- رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص 34

3- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

وتتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية، وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

وتأخذ القيادة بهذا أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية، وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات¹.

فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
 - بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
- ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيرا على بروز الاهتمام بالقيادة الإدارية:

المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء.

التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.

الضغط على المنظمات لتزيد من مظاهر مسؤوليتها الاجتماعية نحو الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وحققهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية.

صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم².

مما سبق يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين رؤوسيه واحترامهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما

1- سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 23.

2- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص 205.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

يبدله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم.

وعليه تكمن أهمية القيادة في:

- 1) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3) أنها عملية تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4) قدرتها على السيطرة على مشكلات وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5) قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة¹.
- 6) قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7) قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة².

المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي.

ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقبلها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها؛ وهذا ما يدفعنا إلى تحديد عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي لتسهيل الفهم³.

الفرع الأول: عناصر القيادة.

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة وهي:

أولاً: توفر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن البقية في قدرته على التوجيه والتأثير والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

1- جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص176.

2- طارق محمد السودان، فيصل عمر باشراجيل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003، ص42.

3- رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ثانياً: عملية التأثير الإيجابي يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة، بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل: المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعارفهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه وتغيير سلوكياتهم¹.

ثالثاً: تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وأخرى بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها.

رابعاً: عملية التنسيق حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي².

الفرع الثاني: خصائص السلوك القيادي.

يعرف القائد بأنه الشخص القادر على توجيه وصياغة سلوك الآخرين بغرض تحقيق هدف أو أهداف محددة بكفاءة وفعالية، يتضح من هذا التعريف أن القائد يصبح فعالاً عندما يتمكن من تحقيق الأهداف كما يلي:

أ/ بكفاءة: وتعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية دون إسراف أو تبذير فالكفاءة مرتبطة بعمليات استخدام واستغلال جميع أنواع الموارد.

1- بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2- محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص32.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ب/ **بفعالية:** تعني فعل الأشياء الصحيحة وبطريقة صحيحة، وفي الوقت المناسب، فالفعالية مرتبطة بالأهداف المرجوة تحقيقها.

تتوافر سمات عديدة للقائد الفعال يمكن تحديدها في ثلاث مجموعات رئيسية، وذلك على النحو التالي¹:

أولاً: سمات شخصية؛ تتمثل أهم السمات فيما يلي: العدل، القدوة، الذكاء، الأمانة، المثابرة، الثقة بالنفس، الاعتماد على النفس، النشاط والحيوية، الحزم والجزم، اللباقة والقدرة على التعبير اللفظي السليم، الالتزام بالأخلاقيات والقيم الإيجابية السائدة في المجتمع والتخلي عن القيم السلبية.

ثانياً: سمات تتعلق بالعلم والمعرفة؛ ونعني بها الرصيد المعرفي من العلوم الذي يتوافر لدى القائد وتشمل كل المعلومات والحقائق والموضوعات والنظريات والمفاهيم والقوانين وغيرها، لذا يجب أن يتصف القائد الفعال بالسمات التالية²:

الرغبة في التعلم والنمو والتقدم، ومعرفة الجديد.

تنمية قدرات التحليل والربط والاستنتاج.

الاقتناع بأن العلم والمعرفة هما أساس فاعلية القيادة والتقييم والتقويم.

ثالثاً: سمات إنسانية؛ تتعلق هذه السمات بكيفية التعامل الناجح والفعال مع العمال على اختلاف أنواعهم وأهدافهم وقدراتهم الذهنية، ومستوياتهم التعليمية والثقافية، وتعد هذه السمات ضرورية للغاية لكسب تأييد وتعاون أفراد الجماعة والجماعات المختلفة، ومن ثم قدرة القائد على التأثير عليهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرجوة وتتمثل أهم السمات فيما يلي:

المرونة واللين في التعامل مع البشر.

الإنصات الجيد إلى الآخرين وإدراك ما يقصدون.

المهارة في توجيه السؤال إلى الآخرين للحصول على المعلومات المناسبة.

القدرة على التعبير اللفظي في مختلف المواقف.

1- رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص 40

2- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 53.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

السيطرة، ويقصد بها القدرة على التحكم في العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الأداء أو النتائج بصفة عامة.

الاتزان، ويقصد به القدرة على السيطرة والتحكم في المواقف خاصة تلك التي يتعرض فيها القائد لقدر من الضغوط التي قد تؤدي إلى حالة من التوتر والانفعال في سلوك البشر بصفة عامة، والقائد الناجح هي الذي يستطيع إدارة هذه المواقف بثبات واتزان بشكل يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة¹.

المطلب الثالث: نظريات أنماط القيادة.

اهتم العديد من الباحثين بدراسة موضوع القيادة ونتيجة لاختلاف نظر هؤلاء الباحثين، فقد تباينت الزوايا والاهتمامات التي تم من خلالها دراسة موضوع القيادة، فظهرت العديد من النظريات والأنماط الخاصة بالقيادة.

الفرع الأول: نظريات القيادة.

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين، وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا، وتعتبر تجارب هوثورن (Hawthron) التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية المناخ الإشرافي، هي البداية الحقيقية لدراسة السلوك الإنساني والقيادي . فيما يلي أهم نظريات القيادة الإدارية حسب تطورها التاريخي والتنظيمي².

أولا : نظرية الرجل العظيم.

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد يتميز بامتلاكه سمات أكبر مما هي عند مرؤوسيه.

لقد بنا دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء فكرة اعتبروها مسلمة، تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبهم الله القيادة، كما أوجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيتهم.

1- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد الحيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة، عمان، 2009، ص 46.

2- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة، وسمات وراثية، تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها¹. من أهم الاعتراضات التي وجهت لهذه النظرية، أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصبح، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

ثانياً: نظرية السمات.

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

تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة².

لقد سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة وضعت في ستة مجموعات أساسية، هي:

1/ الخصائص الفسيولوجية (الجسمية): تشتمل هذه الخصائص على العمر، المظهر، الطول والوزن، وتؤكد هذه النظرية على أن صفات الفرد الجسمية وخصائصه العامة، لها تأثير في الآخرين وتساعد على تحقيق أهداف الجماعة، ولكن ليس في كل الأحوال أو المواقف³.

2/ الخلفيات الاجتماعية: مثل التعليم ومستواه، الحالة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد، وتأثيرها في سلوكه وقيادته.

1- بلال فوزي جبارة الأغا، تنمية مهارات القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 19.

2- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، داء صفاء، عمان، 2010، ص 108.

3- أحمد محمد فتحي عجوة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

3/ الذكاء: أوضحت الدراسات والبحوث أن القائد الناجح يتمتع بالقدرة على البث والتحكم في الأمور، وعلى اتخاذ القرارات والتزويد بالمعلومات، وكذلك قدرته على استعمال ذكائه بحكمه واستيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به.

4/ الشخصية: أوضحت الدراسات والبحوث أن شخصية القائد لها تأثير في مقدرته على القيادة، فالقائد الفعال يمتاز بسمات شخصية عامة كالليقظة والثقة بالنفس، وتوحد الشخصية، والاعتماد على النفس والسيطرة على الحاجات الشخصية¹.

5/ المهمات ذات العلاقة بالخصائص: المهمات التي يمارسها القائد تعتبر اختباراً لصفاته وخصائصه الفردية، فالقائد يمتاز بحاجات عالية للإنجاز وإثبات الذات، وكذا القدرة على تحمل المسؤوليات، هذا بالإضافة إلى تميزه بمبادئه والتوجيه الذاتي، الدافعية العالية والحاجة إلى تحقيق الأهداف.

6/ الخصائص أو الصفات الاجتماعية: أن يكون القائد نشيطاً ومتعاوناً ومتفاعلاً مع الآخرين، وهذه الصفات تجعل القائد مقبولاً من الجماعة وتمسكاً وتتوحد معه.

قد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها:

1) صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد.

2) اختلاف الباحثين في تحديد سمات القيادة.

3) عدم تحديد الخصائص التي تميز القادة على التابعين وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة.

كذلك لم تبني النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه².

ثالثاً: النظرية السلوكية.

بينما استهدفت نظرية الصفات القيادية محاولة تحديد وتشخيص الخصائص والسمات التي تميز وتفرق بين القادة وغير القادة، فإن نظريات المداخل السلوكية استهدفت تحديد السلوك الذي يمكن أن

1- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

يتميز بين القادة الفعالين وغير الفعالين، وهناك مجموعة كبيرة من الدراسات اهتمت بدراسة سلوك القيادة، وأهمها:

1/ دراسات جامعة ميتشجان:

حدد الباحثون في جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية نمطين أساسيين للقيادة وبالتالي سلوك القائد.

1/1- سلوك القائد بالتركيز على العمل: هو السلوك الذي يعطي فيه القائد اهتماما كبيرا لإنجاز العمل والتمسك بالإجراءات الواجب إتباعها في هذا الصدد، ويقوم القائد في هذا النمط بشرح وتوضيح العمل المطلوب انجازه من مرؤوسيه، فضلا عن قيامه بالإشراف عليهم ومتابعة أدائهم لهذه الأعمال ومراقبتهم، ذلك بهدف التيقن من قيام كل فرد بأداء الدور والأنشطة المطلوبة تحقيقها من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة¹.

2/1 - سلوك القائد بالتركيز على العامل: هو السلوك الذي يعطي فيه القائد اهتماما كبيرا بتحقيق رضا العاملين وتكوين فرق العمل الفعالة، ويكون تركيز القائد في هذا النمط على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وذلك من خلال بناء فرق عمل نشطة بواسطة الموارد البشرية المتاحة في مكان العمل².

كما يركز القائد أيضا على تحقيق الإشباع الوظيفي، فضلا عن مراعاة تحقيق أقصى مستويات الانسجام بين أعضاء فريق العمل الواحد، وقد أشار الباحثون إلى أن تركيز القائد على أحد هذين الاتجاهين يكون على حساب الاتجاه الآخر، فحين يكون سلوك القائد بالتركيز على العمل يكون أقل اهتماما بالتركيز على العامل والعكس صحيح.

كما وجد الباحثون أيضا أنه كلما كان سلوك القائد يهتم بالتركيز على العامل، فإنه يصبح قائد أكثر فعالية من القادة الذين يهتمون بالتركيز على العمل، حيث يسعى العاملون معهم إلى تحقيق مستويات أداء عالية فضلا عن شعورهم بالرضا عن العمل بدرجة عالية.

1- جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 182.

2- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة، القائد الفعال، ط1، إثراء للنشر، عمان، 2009، ص 37.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

2/ دراسات جامعة أوهايو:

اتفقت دراسات جامعة أوهايو مع دراسات جامعة ميتشجان في وجود نمطين أساسيين لسلوك القيادة وهما:

1/2- السلوك الهيكلي: وهو النمط الذي يماثل سلوك القائد بالتركيز على العمل، حين يكون التركيز من جانب القائد على الأداء والإنجاز.

2/2- السلوك الاعتباري: وهو ذلك النمط الذي يماثل سلوك القائد بالتركيز على العامل، حيث يكون التركيز من جانب القائد على تحقيق الرضا والإشباع للعاملين من خلال حثهم على تحقيق مستويات الأداء العالية¹.

تتمثل أهم الفروق الأساسية بين دراسات جامعتي ميتشجان وأوهايو في أن الأولى ترى أن القائد إما أن يركز على العمل أو العاملين، وليس كلاهما، بينما رأت الثانية أن كلا من نموذجي السلوك الهيكلي والاعتباري بينهما رابطة 66 واتصال، أي أن القائد قد يستخدم السلوك الهيكلي بالتركيز على العمل بعض الوقت، في حين يستخدم السلوك الاعتباري في البعض الآخر.

3/ الشبكة الإدارية:

قدم كل من روبرت بليك و جين موتون نظرية الشبكة الإدارية، والتي تصف أنماط السلوك الإداري للقادة والتي تصور الأنماط المختلفة التي ينتهجها القادة في إدارة البشر من ناحية وإدارة أعمالهم من ناحية أخرى، وترتكز الشبكة الإدارية على بعدين أساسيين في تصنيف سلوك القادة، وهما درجة اهتمام القائد بالعمل ودرجة اهتمام القائد بالعاملين.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) إلا أن الباحثات أكدا على خمس نماذج قيادية، أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط².

الاهتمام بالعماد	9	نمط						نمط
	8	(9, 1)						(9, 9)
	7							
	6							
	5				نمط			
	4				(5, 5)			
	3							

شكل رقم 02 : الشبكة الإدارية (بليك وموتون)

الاهتمام بالعمل

أ- النمط (9 ، 1):

يعطي القائد في هذا النمط أقصى اهتمام بالعمل، وأقل اهتمام بالعاملين، حيث يركز كافة جهوده نحو إنجاز العمل بالشكل الذي يراه مناسباً، ويستخدم العاملين كأدوات لتحقيق وإنجاز هذا العمل، ويعتمد على الرقابة الصارمة على هؤلاء العاملين، كما يلجأ إلى إتباع أساليب الترهيب والتهديد في إدارته للعاملين.

ب- النمط (1 ، 9):

يعطي القائد بهذا النمط اهتماماً بالعاملين ورغبتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، بينما يعطي أقل الاهتمام بالعمل، ويركز على إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق الرضا لهم وكسب ودهم، وتحقيق رغبتهم، وكذلك لا يعطي قائد هذا النمط اهتماماً بالعمل والنتائج¹.

ج- النمط (1 ، 1):

لا يعطي القائد في هذا النمط أي اهتمام بالعمل أو العاملين، ولا يلقى اهتماماً بالمسؤولية الملقاة على كاهله، ويتسم بعدم المبالاة، ولا يسعى إلى تحقيق رضا العاملين أو تحقيق أهداف العمل، ولا يسعى للتعرف على مشاكل العمل وعلاجها، إنما يحاول دائماً تجنب هذه المشاكل وتجاهلها.

1- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

د- النمط (5 ، 5):

يعطي القائد في هذا النمط اهتماما متوسطا بالعمل والعاملين، ويسعى دائما إلى التوفيق بين الأداء والإنجاز من ناحية وحاجات العاملين ورضاهم من ناحية أخرى¹.

هـ- النمط (9 ، 9):

يعطي القائد في هذا النمط أقصى اهتمام بالعمل والأداء من ناحية، وأقصى اهتمام بالعاملين وحاجاتهم والعمل على إشباعها من ناحية أخرى، حيث يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج في العمل وتحقيق الأهداف مع التركيز على جانبي الكم والنوع معا، ويسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وإشباع حاجاتهم، وكذا الاهتمام بهم وبمشكلاتهم والحصول على مشورتهم في العمل.

رابعا: نظرية القيادة الموقفية.

تتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملائمتها للموقف، أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه الإداري متلائما مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، كلما زادت فرص نجاحه في القيادة والعكس صحيح.

توحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية، بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والجمال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل، ويبحث عن الحلول للمشكلات، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم.

وقد عرض (Howard Carlisle) نظرية الموقف باعتبارها أسلوبا للخروج من عامة نظريات القيادة، إذ أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استنادا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه².

وكذلك قاد فيدلر عدد من الدراسات التي أقيمت في جامعة إلينوي الأمريكية في الأعوام (1967، 1971، 1976) والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كوفا اعتمدت

1- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

منهجاً جديداً، أخذ في الاعتبار طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة، والذي أسس على سؤالين يدوران حول ماهية العوامل الشخصية التي تجعل من شخص ما قائداً؟، وما هي الشخصية التي تجعل هذا القائد فعالاً؟ وتتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف، وهي العلاقات بين القائد والمرؤوسين، قوة مركز القائد، هيكلية المهمة أو مدى وضوح المهمة¹.

خامساً: نظرية المسار الهدف في القيادة.

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

1- السلوك التوجيهي: هي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

2- السلوك المساند: يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم وريغباتهم ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين².

3- السلوك المشارك: ويتضمن الأخذ بأراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

4- السلوك الموجه نحو الهدف: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مختلفة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التوقع والحفز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفيز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، تقوم على أن القادة والتابعين لهم يسرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم³.

الفرع الثاني: أنماط القيادة

1- بلال فوزي جبابرة الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2- أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 225.

3- عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى إيجابية وسلبية، ومن جهة نظر تفويض السلطة، يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة¹.

أولاً: القيادة الديمقراطية.

تستند هذه القيادة إلى ثلاثة أركان هي العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين، والاستفادة من آراءهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.

والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات ويتشاور معهم في اتخاذ القرارات².

1/ أشكال القيادة الديمقراطية: هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ

المشاركة هي:

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

1- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 111.

2- رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله
- د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- ه- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين¹.
- 2/ الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي: يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:
- أ- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومؤوسيه².
- ب- الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- ج- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بأعمال الموكلة إليهم، فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.
- د- أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية، وما يسعى إليه من رقي، كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.
- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم، والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببت في تدني مستوى الإنتاجية³.

1- بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

2- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 87.

3- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ثانيا: القيادة الأوتوقراطية.

يطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، وتدور حول محور واحد، وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد، الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكم سلطة اتخاذ القرار، ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد¹.

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة لأن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، حيث تتم الرقابة من السلطة ويعبر ما سبق عنه القائد الأوتوقراطي، إن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لانجاز العمل اليومي بالكامل، وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، يتم وفقا لذلك تنظيم العمل، تصميم الأنظمة ومعايير الأداء ويحدد القائد الأهداف الواجب إنجازها، وتتم الشكوى من جانب فئة العمال بسبب الضغوط الاقتصادية ونتيجة أي تهديدات متعلقة بالأجر، النقل، ويلاحظ أن القرارات تتخذ من جانب القائد وهذا الحقد وليد السلطة التي يتمتع بها، نتيجة لما سبق لوصف هذا النمط أو الأسلوب الإداري بأنه أوتوقراطي، استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة وكانوا غير مدركين .

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات هيئته للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب، وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

1- عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

أ- القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين لتكون كل الأمور تحت سيطرته¹، ويعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض، بدلا من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل.

ب- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل، يحاول أن يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، يستخدم الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والثناء والقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته.

ج- القائد الأوتوقراطي اللبق: يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات، هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده².

2- الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على مدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

أ- الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم، والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدّة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

ب- الحالات التي يواجه فيها القائد أنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، وذلك لعدم قبولهم للسلطة.

1- محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2- عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ج- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول للعدوانية، نتيجة لطرق التربية التي تلقاها، والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش فيها، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعاً من السلوك العدواني والحب في التسلط على الآخرين.

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها ترتكز في أنه يقتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين كما يساهم في قتل روح الإبداع لديهم، وإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكار والإبداع، كما يؤدي إلى حالة عدم استقرار نفسي لدى الأفراد¹.

ثالثاً: القيادة الحرة.

يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية، وهي نموذج عن جماعة عمل متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول أن يؤثر فيهم².

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل، يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً.

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم أنه غير مجد، لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين، دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجمداً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم

1- بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2- سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.

الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة:

1) اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل¹.

2) اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم، بطريقة عامة غير محدودة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم، ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمرؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات، ووضع الحلول للمشكلات.

3) يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرص الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله، وتقييمه لمراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار، وفي الرأي الذي انتهى إليه.

4) إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن تكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الأداء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها، أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل².

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة.

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً وأنماطاً حديثة للقيادة الإدارية يتماشى مع جدل

التوجهات الجديدة التي تتضمن العناصر التالية:

★ القيادة تنسيق جهود الموارد البشرية.

★ القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص.

1- محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

2- بلال فوزي جبابرة الأغا ، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

★ القيادة مساندة ودعم لفرق العمل.

★ القيادة ريادة.

كما تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والحفز، فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق العمل من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم، ويكون دور القائد أساسا هو تكوين تلك الفرق، وتوفير الجو المناسب لإبداعهم في العمل ومتابعة هذا التطوير والابتكار والإبداع في الأداء وإمدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء¹.

الفرع الأول: القيادة التبادلية.

يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملا وينجزونه، والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات، ومن لا ينجز يعاقب، كما أن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد الذي يقوم في عملية تبادل مع الآخرين وعلى أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم². فأساس سلوكهم التدعيم الشرطي والذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها، وهذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية. وبذلك فإن نمط القيادة التبادلي يقوم على بعدين أساسيين هما الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة والبعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد.

ويتميز القائد التبادلي بما يلي:

1. تحديد الأهداف للمجموعة حيث يقوم بتحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها.
2. يقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف العاملين بالمهام.
3. يتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب والجزاءات.
4. يكافئ على الأداء ويقدر الانجاز.

1- أحمد محمد فتحي عوجة ، مرجع سبق ذكره، ص 104.

2- رمضان عمومن ، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

5. يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات لتصحيحها¹.

الفرع الثاني: القيادة التحويلية.

هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم².

تستند القيادة التحويلية على ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

أولاً: التغيير.

ويعني التغيير هنا التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية، والقائد التحويلي يضع إستراتيجية واضحة ومحدد للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية، ويقترح أفكار جديدة للتطوير وتحسين الأساليب وطرق العمل نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

ثانياً: الإبداع.

تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) بحل ما يواجهها من مشكلات معقدة، إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد، هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين، وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإدارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة المتراكمة³.

1- محمد كريم حسنين سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2- محمد بدیع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2006، ص

12.

3- بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ثالثا: روح المخاطرة.

يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، ويؤكد (Bill Lucas) أن القادة المبتكرين أو المبدعين يتميزون بقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح.

هذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون انجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهمته بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، يحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة¹.

إن التعدد في وسائل التأثير التي يعتمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس وجود اختلافات في أساليب وأنماط القيادة الإدارية، وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع البحث عن أفضل أسلوب ونمط قيادي يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي، ويعتبر القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة المتبعة، وذلك لما تكتسيه من أهمية وتمكنها من مساعدة القائد على تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك ارتأينا التطرق إلى دراسة القيادة التحويلية بالتفصيل لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها.

1- بلال فوزي جبابرة الأغا ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي، على يد بيرنز **Burns** في كتابه "القيادة" الذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا. لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية، التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا، من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي : الكاريزما والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس عام 1990 مكونا رابعا، أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspiration motivation)، في عام 1993 قدم كل من باس و أفليو نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، فهي النوع الذي تحتاجه تلك المنظمات ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة¹.

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية.

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

ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية نجد:

* يرتكز جوهر القيادة التحويلية حسب سعيد الغامدي على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ويقوم

1- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود¹.

* و يرى سيد هوارى إن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

* هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم².

* تعني القيادة التحويلية حسب بيلبيني استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عالي، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات، والذي غالب ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مقل: الأمانة، الاستقامة، الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد، والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، الاستقامة³.

* ينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة هب التي تعمل لخدمة التغيير⁴.

* أما كونجر فنظر لها على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون أساس من الرسالة العليا للمنظمة.

1- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2-Roberts, N. (1985) : **Transforming leadership** : A process of collective Action.P 1024

3-محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 24..

4-colvin, Robber, **Transformational leadership** : a prescription for contemporary organizations, leadership quarterly, 9(1),

1999, p1

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

*القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشترك¹.

الفرع الثاني: عناصر القيادة التحويلية.

تتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وبتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى، والأفراد الذين يظهرون القيادة التحويلية غالبا ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة، وليس مصالحهم الذاتية، وتشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس (Bass) أربعة عناصر أطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي²:

أولاً: التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence).

يعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العظمى للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم³.

يسلك القائد وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منه نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفون بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القائد في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمتعوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد

1 - fairholm, values leadership, a values philosophy model, international journal of value-bades management, G.W. 1995, p65

2- حافظ عبد الكريم الغزلي، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص27..

3- Bass, B. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications,

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات التالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتها، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم¹.

ثانياً: الاستشارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**) .

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات، وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن الحلول المنطقية لها.

ويقصد بها كذلك إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة². إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، يشعرهم بالرضا الوظيفي، ويعمق التزامهم وولائهم للمنظمة³.

ثالثاً: الاعتبار الفردي: (**Individulized consideration**)

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

1- محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 27..

2-Krishnan, V. (1998), **Influencing the transformational leadership: strategies used by followers**, International Association Of Management, 16(1), p21

3-Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, **Leading in the 1990s**, F.(1991)

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ويقصد بها قيام القائد بالاهتمام بجاقات العاملين التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة وأداء العاملين¹.

رابعاً: الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) (Inspirational Motivation) :

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

ويعرف (Woods) التحفيز بأنه: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين، للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه"².

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، وعد ذلك كوسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرق لتحفيز وإلهام العاملين، ودفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

إن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين، بهدف لإحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف، لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

المطلب الثاني: سمات القائد التحويلي ومتطلبات بنائه.

1- محمد وسيم بازرباشي، القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، 2010، ص5

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

يطلق مصطلح قائد على إنسان ما يعمل في مجال معين أمر غير مستغرب في أيامنا، فكثيرا ما نسمع كلمة القائد تطلق (بحق أو بغير حق) على بعض العاملين في كل المجالات، غير أن القيادة الحقيقية التي نعنيها تتجاوز تحقيق الأهداف الإدراكية التقليدية إلى التأثير على النفوس وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية، لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي¹.

الفرع الأول: خصائص القائد التحويلي.

القائد التحويلي حسب باس هو القائد الذي يمتلك القدرة على بناي رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم ويحدد (Hetland and Sandal) ست خصائص للقائد التحويلي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: القدرة على التركيز والانتباه.

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأوليات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول، وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

ثانياً: تحمل المخاطرة.

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة، ويفرض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة

1- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات) ، مجلة الإدارة

والاقتصاد، العدد الثالث و السبعون، 2011 . الجامعة المستنصرية، العراق، ص101.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

للآخرين، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً¹.

ثالثاً: الثقة بالنفس وبالآخرين.

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات².

رابعاً: احترام الذات.

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي على ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل أن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد³.

خامساً: القدرة على الاتصال.

1- عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، 2012، ص 92.

2- حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سبق ذكره، ص 31

2- ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 109

3- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة للتصميم و تطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، إدارة مكتبية، المملكة العربية السعودية، 161 دار، ص 72

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرته على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله¹.

سادسا: الإحساس بالآخرين.

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى، من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة، ورفع الروح المعنوية بين أعضائها².

الفرع الثاني: متطلبات بناء القائد التحويلي.

القادة التحويليين أصحاب رؤى يلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق كما قدم كل من كوزس و بوسنر (Kouzes&Posner) خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي، وهذه السمات حكرا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدّما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين، وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق انجاز استثنائي، وتشتمل هذه السمات على ما يلي:

أولا: رسم نماذج عملية واقعية (Model heway).

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

1- حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سبق ذكره، ص 32

2- خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص 23

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

الرنانة، بل تكون أفعالهم وانجازاتهم مثالا يحتذى به، وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحققة لأقوالهم، فهم النموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهام مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه¹.

ثانياً: الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a shared vision).

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين².

ثالثاً: تحدي العملية (Challenge the Process).

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل، وكذا يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة، وعمليات وخدمات ونظم جديدة³.

ويعرف القادة التحويليين جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم، كما يتعلمون من نجاحاتهم، وعادة ما يبدأ

1- محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص30

2- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص27

3- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

رابعاً: تمكين الآخرين من التصرف (Enaleothers to act).

لا تتحقق الأحلام العظيمة، ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل¹.

إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيداً أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليين أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون لجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام، لذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه².

خامساً: التشجيع (Encourage the hea).

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، يشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يدخر القائد التحويلي جهداً في تشجيع رؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم، ومساهماتهم والاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة، ويرسلون رسائل سكر وتقدير لمن يستحقون، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية، ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في

1- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2- محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة، أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أو أي تغيير مؤثر من أي نوع، لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة، ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة¹.

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكل المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد.

المطلب الثالث: وظائف وأنماط القائد التحويلي

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية، العدالة، المساواة، السلام والإنسانية، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال هذه القيم ويسمّيها **باس** بالقيم الداخلية حيث لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد لكن التعاطي بين القائد والأتباع يوحدهم ويؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد، ويزيد من طموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بدل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

الفرع الأول: وظائف القائد التحويلي.

يعد المدخل التحويلي للقيادة منظورا يقوم على أساس عريض يشتمل على العديد من الأوجه والأبعاد لعملية القيادة، وبصفة عامة يصف المدخل التحويلي كيف يمكن للقيادة القيام بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المنظمات، وعلى الرغم من أن الخطوات التي يتبعها القادة التحويليون ليست محددة إلا أنها تتخذ عادة الشكل التالي:

1- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 29..

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

أولاً: إدراك الحاجة إلى التغيير.

يظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والاختلافات الاجتماعية وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين¹.

ثانياً: صياغة الرؤية والرسالة.

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليين قادة لهم رؤية، وهي أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح².

والقائد التحويلي يعلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة³.

ثالثاً: اختيار نموذج التغيير ومساواته.

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن

1- حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سبق ذكره، ص 33..

2- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص 114

3 - Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), "Corporate Culture And Performance", The Free Press, New York.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة¹.

يؤكد **kotter** أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير، وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية، قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد في ربط الأفراد ببعضهم وتوحيد جهودهم بشكل فعال².

رابعاً: صياغة الإستراتيجية الجديدة.

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير، إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية، والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين³.

خامساً: تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة.

إن تحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة، وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً على العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال

1- محمد وسيم بازرباشي، مرجع سبق ذكره، ص11

2- حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سبق ذكره، ص 35

3- سمر أكنم سميرات و عاطف يوسف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم،

دراسات، العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق1، 2014، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 516

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

توضيح الرؤية وإبصارها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المدراء في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير¹.

سادسا: تنفيذ التغيير ومتابعته.

يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير، أي وضع أجندة للتغيير موضع التنفيذ، والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين لأن الإصرار هنا ضروري لتنفيذ التغيير، لأن التغيير يعتبر رحلة وليس نقطة الوصول².

الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية.

ذكر **بيرنز Burns** عدة أنماط تندرج ضمن أنماط القيادة التحويلية، وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط، وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، سنتناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

أولا: القيادة العقلانية (**Intellectual Leadership**).

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق هذا الأخير يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

ويذهب **Burns** إلى أن الفشل في الإيديولوجيات الجديدة لا يعود إلى افتقاد القيادة العقلانية، ولكن لأسباب أخرى، ويؤكد أن نجاح المدرسة العقلانية يتطلب خمس شروط³:

1- أن تكون هناك علاقة قوية بين مفكري العصر على مدار فترة طويلة من الزمن.

2- أن تتوافر لديهم مبادئ قوية بدرجة تكفي لتغيير البرنامج التشريعي القائم.

1- حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سبق ذكره، ص 35..

2- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 30..

3- بلال فوزي جبارة الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 36..

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

- 3- أن تتوفر لديهم القدرة على بناء الحد الأدنى لمستوى المنظمة، كي يتمكنوا من توسيع ونشر أفكارهم من خلال الوسائل المختلفة كوسائل الإعلام.
- 4- أن تتوفر لديهم المقدرة على تحريك مجموعات قوية ذات اهتمام بإحداث التغيير مع الاهتمام في الوقت نفسه بتعزيز المستويات العالية من القوة الموجودة.
- 5- لأن تكون لديهم المقدرة على التأثير في إحداث تغيير أساسي سواء من خلال ممثلين لهم، أو من خلال جماعة أو حزب منظم.

ثانياً: القيادة الإصلاحية (Reforme Leadership) .

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتساب العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلب لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج، ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه. ويمكن أن تتحدد العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية في مجموعة من النقاط، يمكن إجمالها في الثلاثة التالية:

- 1- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
 - 2- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها.
 - 3- غياب الإحساس بالهدف العام.
- وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

والإجرائية، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة، وتحسينها، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهرياً¹.

ثالثاً: القيادة الثورية (**Révolution leadership**).

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر **Burns** من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، ولكي تكون القيادة الثورية ناجحة لابد أن تتوفر لها عدة خصائص منها:

1- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنسر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد.

2- الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية، يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة، ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

3- الثورة تتطلب الصراع، شأنها شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع، ومن الأمثلة الغربية عن القيادة التحويلية: مارتن لوتر، كنج، فيدل كاسترو، لينين².

رابعاً: القيادة البطولية الكاريزمية (**Charismatique Héros Leadership**).

القيادة الكاريزمية من الشخصية الآسرة للأتباع، لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو النبي موسى عليه السلام، الذي ولد في مصر فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد³.

1- بلال فوزي جبارة الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 37..

2- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 26..

3- بلال فوزي جبارة الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 38..

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

يقوم القائد التحويلي بإدارة التنافس المتعلق بأنشطة المنظمة، ويقوم بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف، ويكيف المنظمة مع التوجهات العالمية بتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات، وأنماط القيادة لتتلاءم معها، ويشرف على إدارة المفاجآت واتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة، ويدير التعليم والتدريب المستمر .

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها

تشكل القيادة أهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية على مستوى الدول، بل وعلى مستوى المنظمات أيضاً، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين، ونتيجة لذلك شمل هذا التحول كافة المجالات مما جعل العالم يتسم بالترابط والتقارب والتداخل، والتأثير المتبادل في جميع الأوجه، مما فرض على المنظمات وقادتها على حد سواء حتمية التأثر والتأثير بحكم التواجد في بيئة ديناميكية تتسم بالتطور السريع، مما يجعلها أمام تحدي إدارة جديدة ، قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.

الفرع الأول: 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 وبعد نظر، وتحدد هذه التحديات فيما يلي:

أولاً: المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة¹.

ثانياً: العولمة.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، وبمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

ثالثاً: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها².

رابعاً: الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة هدفاً لكل المنظمات،

1- محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 30

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

لكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليين يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة¹.

خامسا: التحديات التكنولوجية.

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة وتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديا تكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع².

سادسا: اتخاذ القرار في عالم متغير.

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأن يتم في عالم متغير غير مستقر مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف³.

الفرع الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.

بعد التعرف على التغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف، لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع

1 - محمد كرم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 30

2- محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 40

3- طارق محمد السويدان، أ. فيصل عمر باشراجيل، مرجع سبق ذكره، ص 111

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

متطلبات هذا القرن، وحيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظرا لأنها بطيئة الحركة، كذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات، لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة¹.

وهكذا فإنه من السهل على القائد الإداري قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة ناما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية أو محلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإدارية².

يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوثر³:

- 1- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها إستراتيجية تساهم في إنجازها.
- 2- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة الاستراتيجية لتحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- 3- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- 4- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

1- محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

2- محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 30..

3- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره ، ص 32

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

- 5- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- 6- 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.
- 7- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على هيئة المرؤوسين بدلا من هيئة التنظيم فقط.
- 8- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

إن أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات هو وجود قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة، ويتصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية، واستشارة الهمم العالية للمرؤوسين، والاهتمام بالالتزام والشفافية والعناية والتمكين والإيصال، وكذلك الوعي بالقضايا العالمية الرئيسية، من خلال إلهام القوى العاملة لكي تحتضن السياسات الموضوعية، وتبذل أقصى الجهود مع ضمان استمرارية المتابعة والتوجيه بطريقة متوافقة مع النتائج التي يرغب فيها المشاركين.

خلاصة

إن ضمان قيادة تحويلية فعالية يوجب على المنظمة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لها والعمل على تطويرها ومواكبة التغيير، وأن تتأكد من أن السياسات التنظيمية التي وضعت تتوافق مع نتائج التغيير المطلوبة وتشجع الناس من خلال التأثير الإيجابي الذي يحقق نتائج التغيير المطلوبة، وتصدر الإشارة إلى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن القادة التحويليين هم الوحيدون الذين يلعبون دوراً في قيادة التغيير، فالقادة المتوسطون دوراً حيوياً، أيضاً في قيادة التغيير وتكون مساهمتهم لا غنى عنها لنجاح جهد التغيير. لذلك لا يعمل القادة التحويليين بمعزل عن الأدوار الأخرى، فهم يبذلون الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات، وبوصفه منفذ للتغيير فإن دوره مرتبط تماماً بأدوار المشاركين معه، لأن القادة التحويليين يقدمون الدعم، ويمنحون الصلاحيات ويشجعون المرؤوسين على المشاركة الكاملة والفاعلة في إحداث التغيير. فهم يمارسون التأثير الإيجابي عن طريق استغلال الدعم واستثارة الدافع للآخرين.

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية هي عملية إلهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد الموظفين على فهم مؤسساتهم وعملياتهم وبيئة الأعمال، ويمكن للقادة التحويليين استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير فبدلاً

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والقيادة التحويلية

من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير، فإنهم يبحثون الموظفون على الإبداع داخل مجموعاتهم وإيجاد حلول المشكلات التي تحدث أثناء عملية التغيير.

الفصل الثاني:

الإبراهيم اللواتي

مقدمة الفصل

كلمة إبداع تعد من الكلمات التي تجذب الاهتمام، وذلك لما تحمله من مضامين متجددة، لعل أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، غير أن هذه المضامين كثيرا ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة، كالفن بجميع مجالاته والشعر، والاختراع في عالم الصناعة، وبالتالي فإنه من غير المألوف أن ترتبط هذه الكلمة بجل المشكلات وبخاصة في مجال العمل.

والإبداع من حيث المكانة التي يحتلها داخل عمليات التفكير البشري يمثل أعمق وأوسع وأعمق وأعقد نوع من أنواع هذا التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعبا، فقد عدّه كثير من الباحثين شكلا 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 منافية للمألوف.

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

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمرا مألوف بين الكتاب والباحثين، فكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل مناخي باغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره، فلذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري من جميع جوانبه، وكذا علاقته بالقيادة التحويلية.

المبحث الأول: الإبداع الإداري.

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملاحظه ومعاييره عن كل العصور السابقة، ولعل من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقه، زمن هنا أصبحت ملزمة بالعمل الجاد والمستمر من أجل تحسين موقعها واكتساب ميزة تنافسية، فأصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا لكل منظمة تبحث لها عن مكان في الصدارة، وتحقيق أفضل النتائج.

وفي هذا السياق تبنت العديد من المنظمات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، ورأت فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وأسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

المطلب الأول: ماهية وأهمية الإبداع الإداري.

تتقدم مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه، وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، وبسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، إلا أنهم يتفقون على أن الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

الفرع الأول: ماهية الإبداع الإداري.

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويخترع في كل المجالات سعيا للتكيف مع الظروف من ناحية وإيجاد الظروف المرغوبة من ناحية أخرى.

أولا: تعريف الإبداع الإداري.

جاء على لسان العرب أن كلمة إبداع من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، أما في اللغة الإنجليزية فتعني كلمة (Innovâtes) إحداث وإيجاد شيء جديد، ويتداخل هذا المصطلح مع

العديد من المصطلحات الأخرى، كالإختراع والابتكار وغيرهما، لذلك كان حريا بنا أن نزيل هذا اللبس والتداخل قبل التطرق إلى التعريف الموضوعي للإبداع، فالابتكار يتعلق بخلق فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ، وعليه فإن الابتكار يسبق الإبداع، ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، حيث ينظر كل واحد منهم إلى الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه وميوله¹.

يعرف البعض الإبداع في ضوء العلوم الاجتماعية بأنه استجابات مفردات للمتغيرات البيئية وهي وسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المنظمة.

كما ينظر للإبداع على أنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة².

ويمكن حصر التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع ضمن خمسة مداخل كل منها يتناول جانبا من جوانب الظاهرة وهي :

المحول الأول: التعاريف التي تنظر إلى الإبداع كونه عملية، وفي هذا المجال يعرف الإبداع على أنه عملية يحاول الإنسان فيها عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد، أن ينتج إنتاجا جديدا نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه³.

ويعرف سميث الإبداع بأنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق بينها علاقات⁴.

1- بوهرة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص 6.

2- محمد بزيع حامد بن تويل العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3- بوهرة محمد، مرزوقي رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 6.

4- السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 17.

المحور الثاني: التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات، يعرفه ماكينون، بأنه تصرف يهدف إلى إنتاج يتسم بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.

يعرفه روشكا على أنه وحدة متكاملة لمجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة¹.

المحور الثالث: التعاريف التي تركز على السمات أو الخصائص للأشخاص المبدعين، كالخيال الواسع، والثقة في النفس واستمرارية البحث والإطلاع والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير.

يؤكد جيلفورد (Guilford 1986) ذلك بقوله أن الإبداع يعد سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات².

المحور الرابع: التعاريف التي تركز على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد مثل الاستقلال والبحث عن الحقيقة والحاجة للإنجاز حيث عرف الإبداع من خلال هذا المحور على أنه الاستعداد الكامل للتفوق والتميز.

المحور الخامس: التعاريف التي تركز على المراحل التي يمر بها العمل الإبداعي، وهي كالاتي: الاهتمام، التركيز، الاحتضان، البزوغ، التحقق³.

إضافة لذلك هناك بعض التعاريف تنظر للإبداع كسلوك، حيث عرفه هوبكنز على أنه استجابة الفرد بصورة مميزة للمواقف المثيرة التي تواجهه.

أما بارنيز فيرى أن الإبداع هو نمط من السلوك المميز الفريد، الفعال في إدراك المواقف المحيرة وفي إيجاد الحلول لها.

كذلك هناك من ينظر إلى الإبداع من خلال المدخل البيئي بحيث تؤكد العديد من الدراسات على تأثير البيئة والتنشئة الاجتماعية وخيارات الأفراد على قدراتهم الإبداعية.

1- هواري معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 06/2006، ص

.70

2- رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص 84.

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 1997، ص 465

ويعرف أندروز الإبداع على أنه العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته، كما أنها تعبر عن فرديته وتفردته¹.

وذهب البعض إلى التمييز بين نوعين من الإبداع، فني وإداري فالأول يتعلق بالجانب الفني داخل المنظمة، كتقديم سلع وخدمات جديدة أو التوصل إلى أساليب وطرق ترتبط بشكل مباشر بالنشاط الإنتاجي، أما الثاني فيتعلق بالجانب الإداري ومثال ذلك إدخال تغييرات جديدة على الهيكل التنظيمي أو التغيير في الأدوار والمهام ومن خلال التعاريف السابقة للإبداع يمكن استنتاج ما يلي²:

إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة أكثر من كونها مفهوم نظريا، حيث يكون إما قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو يكون عملية إنتاجية تهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالحدة و الملاءمة وإمكانية التطور، لأن الإبداع نقيض للتقليد والمحاكاة واجترار المؤلف، كما أنه ليس حدثا عارضا وإنما يمر بمراحل عدة هي: الاهتمام، التركيز، الاحتضان، البزوغ والتحقق.

وبالرغم من أن نوعية الإبداع تتحدد بالصفات الشخصية التي يملكها الأشخاص المبدعون كالمرونة والحساسية للمشكلات والخروج عن المؤلف في طريقة حلها، إلا أنه يمكن تطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تدريب الجماعات والأفراد وتوفير المناخ الملائم لذلك³.

ثانيا: عناصر الإبداع الإداري.

من أجل التعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديدا، لابد من التعرف على عناصر الإبداع والتي أتفق كثير من الباحثين حول وجودها بالرغم من تباين آرائهم حول الإبداع وهي كالتالي:

أ/ **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات، ويملكون حساسية

1- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

3- حسين عجلان حسن، الإدارة المصرفية في منظمات الأعمال، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 42.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

مفرطة اتجاهها، وهم أقدر من غيرهم على معرفة أسبابها والتفكير فيها وهم يدركون الأهداف التي دفعتهم للتفكير ويؤمنون بها¹.

ب/ **الطلاقة:** ويقصد بها إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات.

ج/ **الأصالة:** تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية².

د/ **المرونة:** هي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة³.

هـ/ **القدرة على التحليل:** وهي القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية وإعادة تنظيمها ليسهل التعامل معها.

و/ **الميل إلى التجريب:** يميل الشخص المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها، إذ يعتبرها نسبية تتوقف على المنظور الذاتي حيالها⁴.

م/ **المخاطرة والتحدي:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة، وتبني مسؤولية نتائجه⁵.

ن/ **الثقة في النفس:** وتعتبر صفة إيجابية فاعلة في بناء شخصية مبدعة، إذ أن الشخص المبدع يتسم بالجرأة والشجاعة في التعبير عن رأيه، وأفكاره والدفاع عنها وعدم الخضوع بالطموح والرغبة في النجاح.

ي/ **النقد الذاتي:** يميل الشخص المبدع غالباً لتقويم ذاته ونقد أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي والنفسي وتغيير كل ما يحول بينه وبين تطلعاته وأهدافه.

1- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جدة، 2003، ص 35.

2- الكليبي، صالح محمد علي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، اليمن، 2012 ص 77

3- سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2006، ص 26.

4- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر، 2003، ص 300.

5- خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 172.

ومن المحاولات أيضا في اتجاه تقسيم شتاين (Stien)¹ يرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتزج معا خلال فترة زمنية، لذا فهو يقترح ثلاثة مراحل:

- 1- تكوين الفرص: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.
- 2- اختبار الفرص: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها.
- 3- الاتصال بالآخرين: تقديم الإنتاج الإبداعي.

ثالثا: مراحل الإبداع الإداري.

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ، سنكتفي بنموذجين يعتبران الأكثر قبولا كما أنهما لا يختلفان كثيرا عن بعضهما البعض.

يقترح الكاتبان كرايتنر وكينيكي (Kreitner and Kiniki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية²:

1. الإعداد (Préparation): تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.
2. التركيز (Concentration): في هذه المرحلة يركز اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة .
3. الاحتضان (Incubation): هنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
4. الشروق / الإلهام (Illumination): بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإبعاد العلاقات فيما بين الأشياء.
5. الإثبات / التحقق (Vérification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2004، ص 399.

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص 306-307.

أما عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) فحدد مراحل الإبداع كما يلي¹:

1. **مرحلة الاهتمام (Interest):** مرحلة تحديد المشكلة محور اهتمام المبدع ومعرفة أبعادها.
 2. **مرحلة الإعداد (Préparation):** تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة باستخدام أساليب متنوعة.
 3. **مرحلة الاحتضان (Incubation):** مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات موضوع البحث، وكذلك وضع الحلول وبدائلها.
 4. **مرحلة البزوغ (Illumination):** مرحلة إعادة ترتيب وتنسيق الأفكار بما يسمح بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.
 5. **مرحلة التحقق (Vérification):** مرحلة التحقق من صحة وصدق الفكرة الجديدة وتحديد طرق تطبيقها، ونتائج تطبيقها، ومستلزمات ذلك من ظروف ملائمة وأشخاص مكلفين.
- إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابقة ذكرها بالنتائج والتسلسل الذي أشار إليه Wallace، لأن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الأوقات، لكن هذا لا ينفي أنها تتم وفق خطوات منظمة، كما أنها ليست دائماً عقلانية توجهها أهداف المنظمة، فهي حالات كثيرة تتولد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة والحاجة إليها.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري وأهميته.

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في المنظمة نظراً للتطورات المحيطة وزيادة حدة المنافسة التي أوجدت مشكلات عديدة، فرضت على المنظمة الاستجابة لهذه التغيرات بإحداث تعديلات وإيجاد أفكار جديدة وأساليب حديثة، وكذلك العمل على توفير وإنتاج عدد كبير من المبدعين، لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا، وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.

1- أحمد المغربي، برفين جوتيا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 29-32.

أولاً: خصائص الإبداع الإداري.

يمكن القول أن موضوع خصائص الشخص المبدع يعتبر من الموضوعات الرئيسية التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع، وقد توصلت عدة دراسات إلى أن هناك عدداً من الخصائص جرى تصنيفها كخصائص دالة على إمكانية الإبداع ويمكن إجمالها فيما يلي¹:

- أ/ البصيرة الخلاقة (Creative Insight): تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليست لها أجوبة، وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.
- ب/ الشجاعة والثقة بالنفس: هي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، لكن ذلك لا يزيده إلا تصميمياً.
- ج/ الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: تنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوف من غضبهم.
- د/ القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.
- هـ/ القدرة على التكوين والتجريب والتجديد: هي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- و/ الاستقلالية الفردية: لا يجب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه يجب أن يفرض سلطته على الآخرين، وتثبيط الروح المعنوية للعاملين.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري.

1- أمد فرمان مها، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غر منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، 2010، ص 37

تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، وتغير أذواق المستهلكين، أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول يد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع¹.

أي أنه على المنظمة تبني أفكار إبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها².

بكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ومراقبة البيئة من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها، كما أكد العديد من الكتاب والباحثين أن الإبداع أصبح من وظائف المدير الرئيسية، وأنه من واجبه أن يتعلم كيف يديره، كونه صار أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة وليس ترفاً أو أمراً ثانوياً.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيسياً من أهدافها، ولا تعمل على تشجيع العاملين عليه بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك يسكون مصيرها الاضمحلال لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات المستمرة داخلياً وخارجياً.

ويمكن إجمال أهم الإيجابيات لظاهرة الإبداع الإداري في المنظمة على النحو التالي³:

1. القدرة على الاستجابة كمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون

لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

1- محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 390.

2- محمد كريم، حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3- ندم عكروش مأمون، ندم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري. ط 1. عمان. الأردن، دار وائل

للنشر، 2004، ص 5-6

2. إن توفر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب تواكب التطورات.

5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل.

أما في وطننا العربي فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات وفي شتى المجالات والميادين لتحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها، والصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها والخارجية، وتمكينه من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة بين حضارات الأمم.

المطلب الثاني: مبادئ ونظريات الإبداع الإداري.

تعد المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، ولكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضاً وملئاً بالألغاز وعدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث والتجريب.

الفرع الأول: نظريات الإبداع الإداري.

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات تعرف بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كل حسب اتجاهه والمدرسة التي ينتمي إليها وهي كالتالي:

أولاً: نظرية (1958 March & Simon).

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، ومن أسباب الفجوة في الأداء بعض العوامل الخارجية كالتغير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالتنظيم¹.

ثانياً: نظرية (1961 Burns & Stalker).

كان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها².

ثالثاً: نظرية (1966 Wilson).

بين أن عملية الإبداع تمر بثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثيراً إيجابياً لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة³.

1- رمضان عمون، مرجع سبق ذكره، ص114.

2- محمد سليمان عميان، مرجع سبق ذكره، ص395.

3- الصرايرة، أكثم عبد الله " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات العامتين الأردنية " مجلة

رابعاً: نظرية (Harvey Mill 1970).

Burns & Stalker March & Simon

المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما

التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة)، كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية كحجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات

1.

خامساً: نظرية (Hage and Akien 1970).

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

- * : (Marche and Simon).
- * : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- * :

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي كثيرة ومتعددة بتعدد التخصصات وتنوعها، منها المركزية والرسمية في التعامل والاتصال، الإنتاج وكفاءة الأداء ومستوى الرضا عن العمل².

سادساً: نظرية (Zaltman and Others 1973).

ترى هذه النظرية أن الإبداع عملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، لكل مرحلة مراحل جزئية، كما وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية

1- العزاوي نجم نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية: قدم هذا البحث في الملتقى الدولي الموسوم حول: والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19) 2011

2- د، مرجع سبق ذكره، ص 218

(Hage and Akien) في تحديد ذلك، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة وأضافوا متغيرات أ

1.

سابعا: نظرية (Edword de Bono).

يعد هذا الاسم مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة IBM وهيوز للسلاح، وقد أصدر عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الست، وهي طريقة مبتكرة في التفكير الإبداعي والتي حازت على الاقتناع والتطبيق في كثير من المؤسسات العالمية. إن أسلوب القبعات الست يفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ يساعد على التفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير

2.

الفرع الثاني:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العلمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع وحتى تكون المنظمات نامية وأساليب مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية³:

* إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر، مادامت في الاتجاه الصحيح، ومادام لم يقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، لذلك يجب يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

* هم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل

ابتكارا وريحا، ولكن المكافأة على أساس الجدارة.

-1 ، مرجع سبق ذكره، 116.

-2 دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 .15

-3 .35

* احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات

* التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل، ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والذ .

* تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

*

في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط، بل يستطيع من خلاله أن يبني نف
أيضا، إن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله ويوظفها في
خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز

* التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن شعور
الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز، وهو

* ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون

لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية، إما أن تكون
قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة، وعسيرة ينبغي بدل المستح
هذا بالشيء الكثير.

* لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة
وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة

ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل

في المحاولات الأخرى

* يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات

الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار هو الجناح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً، لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً وإن الجديد مخيف، لأنه مجهول المصير، والابتكارات بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم شعور بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري.

حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد أن تواكب التطور، ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الإلكتروني، ذلك لأنه أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، ولكن نقصد منه تطور الفكرة

1

الفرع الأول:

لقد بات التطور والاتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة وأصبح المعيار الذي تحكم

أولاً: أسلوب الجماعة الاسمية.

الجماعة الاسمية لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) أفراد يجلسون حول المنضدة وعندما تطرح عليهم المشكلة يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض

المقترحات للمشكلة

¹، ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو

ورقة كبيرة معلقة أمامهم، دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد

التسجيل بعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.

ثانياً: أسلوب العصف الذهني.

العصف الذهني هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من جماعة من الأفراد

قصير وجلسة خاصة، وهنا كل الأفكار مرحب بها وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة التي تساعد كذلك في إثارة جو من المرح في هذه الجلسة الإبداعية، ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5 6) كحد أدنى و (20)

(100) فكرة في (30) .

:

* تأجيل الحكم سواء كان إيجابياً أو سلبياً على أية فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.

* تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت جامحة كان ذلك أفضل².

* توليد أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الحكم على حساب الكيف.

1- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، 291.

2- " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع في مبحث

*

يمر العصف الذهني عبر مجموعة من المراحل والتفاصيل من أهمها:

- 1
- 2
- 3
- 4 بدء العصف الذهني أي تدفق الأفكار، وتعليق الأوراق التي سجلت عليها الآراء على الجدران
- 5
- 6
- 7

ثالثاً:

يكون التفاعل بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في الأسلوبين السابقين فالجماعة تتكون من متخصصين في الموضوع المطروح، ومن العاملين في المنظمة أو من خارجها، ترسل إليهم استبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها وإعادتها إلى الفريق المسؤول على إدارة العملية، ويتولى الفريق تلخيص النتائج وتبويبها وإرسالها إلى نفس أعضاء الجماعة لبيان وجهة النظر حول الموضوع ثانية، وبعد الاطلاع على آراء الآخرين يعاد إرسال النتائج حتى يتبلور القرار الذي توصي به الأغلبية¹.

:

- 1.
2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

3. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه، إرسال القائمة للخبراء.
4. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
5. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- 6.
7. تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة¹.

رابعاً:

هدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعاً لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية، ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء، ثم يجري نوعاً من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفككة في الخصائص مثل: ... ومن تم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة².

خامساً:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بين بعضها هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن : أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو

وتتلخص هذه الطريقة في قيام قائد المناقشة بعرض مشكلة ومفردات على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه، وي طرح

1- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، 293.

2- ، مرجع سبق ذكره، 115.

الأعضاء هذه الأفكار من خلال استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز، بوصفها حيلة عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة، ويؤدي هذا بدوره إلى بلوغ وهيئة المناخ الضروري للنشاط الإبداعي، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا.

ويخلقه ليجد

الأفراد مجالاً للتعبير الإبداعي، وتتوصل المنظمة إلى أهدافها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع ورفع وتوفير المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية¹.

الفرع الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري.

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات:

أولاً:

التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، فريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة².

بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع

صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام

-1 ، مرجع سبق ذكره، 115.

-2 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره 399.

بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

ثانيا:

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع الإداري تصمم

البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا، ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع الإداري¹.

ثالثا:

غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه

الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن تم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على

²

المطلب الرابع:

بعد التفكير الإبداعي هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، ألا وهو إثراء

-1 ، مرجع سبق ذكره، 116.

-2 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 401.

- 1 - سوء المناخ التنظيمي ممثلاً بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان.
 - 2 - عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب فالقيادة الإدارية كما أسلفنا أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً¹.
 - 3 - تأثير القيم الاجتماعية السائدة فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير، فمعظم المخترعين والمنظرين لا قوا في حياتهم مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف.
 - 4 - ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم، فحوافز الإبداع تتمثل برؤية الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد هي شرط الوصول للمناصب الرفيعة، فكثيراً ما نجد الأشخاص المتملقين للمسؤولين عندهم الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمناً من العمل الجاد.
- ومن جهة أخرى يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية.
- أ - معوقات فردية²:
- الإحساس بعدم الأمان.
 - عدم القدرة على تحمل المخاطر.
 - الخوف من الوقوع في الأخطار.

1- محمد كريمة حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

2 - القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، 2007، المملكة العربية السعودية، ص ص: 56-57

- الرغبة في تجنب الفشل.
 - الخوف من تحمل المسؤولية.
 - الميل إلى الاعتماد على الآخرين.
 - اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.
 - السعي لأن يكون الفرد عمليا.
- ب - معوقات تنظيمية:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات المركزية الشديدة.
 - الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
 - الإصرار على أساليب عمل موحدة.
 - النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
 - الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.
 - التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق¹.
- ج معوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات مثلا التعليمية والعائلية قد لا تشجع على الإبداع وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى، قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته².

1- رمضان عمون، مرجع سبق ذكره ، ص 117.

2- محمد بزيغ حامد، بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

الفرع الثاني: مقومات الإبداع الإداري.

إن الأفراد المبدعين يساعدون في النهاية على الوصول بالمؤسسة التي يعملون فيها إلى التجديد والإبداع، ولكن الإبداع الإداري أشمل ويعني القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤكد هذا التعريف على أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها في الطريق الصحيح. وتتلخص هذه المتطلبات في مجموعة من العناصر:

أولاً: الانتماء المؤسسي.

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساس الإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان والإدارة فيها مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع، فقد تمكنت من الاستفادة من هذه القيمة وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن شعور اللامبالاة أو الاستهتار بالمال العام يفسر تخلف كثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها¹.

ثانياً: الحس الاقتصادي.

عمل الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية حيث تعني الأولى خفض النفقات وهو الحس الاقتصادي، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة، وهو الحس الاجتماعي، إن انعدام الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع.

ثالثاً: العقلية العلمية.

تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل الأساليب التي تعتمد على المحاولة والخطأ، فقد ولى الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهداً فردياً، يعتمد على وجود الفرد العظيم وأصبحت المهنة تعتمد على المؤسسة التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين.

1- رمضان عمون، مرجع سبق ذكره، ص 121.

رابعاً: الانفتاح على الرأي الآخر.

لا بد أن يكون للإبداع مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر، والإصرار على سماعه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد ومن هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في تحسين الفرص المناسبة والمحفزة للأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين، فالمؤسسات المنغلقة على نفسها حكمها الموت البطيء¹.

خامساً: الإيمان بمواهب الآخرين.

لا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي كل الاهتمام لتشجيع روح الفريق.

سادساً: البعد الإنساني.

يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية للعاملين الذين- كما أسلفنا هم مصدر الإبداع- فإذا صفة نفوس الأفراد وأذهانهم وشعر أنهم محل اهتمام الإدارة، اجتهدوا في العمل لتحقيق إنتاج وخدمة جيدة.

سابعاً: المثالية والمستقبلية.

من مواصفات الإبداع والمبدعين السعي للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرصة المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها، ومن العوامل المساعدة على إيجاد مناخ مؤسسي يجعل من الإبداع ظاهرة متجددة ومتأصلة، مشاركة العاملين والرؤساء في عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الأهداف بشكل دوري، وكذا التطوير التنظيمي وإدارة المشاريع ومرونة العمل، تشكيل فرق بحث وتطوير هدفها، رصد وحل مشكلات العمل وابتكار الحلول.

1- رمضان عمون، مرجع سبق ذكره ، ص 122.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

فالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي، واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة، وتحقيق التميز في الأداء، كان لزاماً على المنظمات التركيز على الرأسمال الفكري وبالذات على العنصر البشري الذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث.

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي¹.

المطلب الأول: العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية.

بعد الإبداع الإداري أداة المنظمة للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع المشكلات، فالمنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها يجب على قياداتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

يؤثر القادة في سلوكيات مرؤوسيهـم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهـم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيهـم على الإبداع من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.

من المهم أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية، أو

1- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

يتشبت بالقديم ولا يريد الجديد، يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها وتطبيقها، مع تقديم العون الذي يتطلبه سواء مادي أو معنوي¹، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة، حيث أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرص للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية دور القيادة نمطا وسلوكا على إبداع وابتكار المرؤوسين، وفيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كلا على حدا:

الفرع الأول: التأثير الكاريزمي.

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار، ولكن 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 متحمسا، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

1- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

فالقائد يشجع مبدأ التجريب والمبادرة و بث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع والمناخ المناسب، كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها، الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل.

وتعد الثقة بالنفس من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع تشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة، وتتيح لهم فرصة التفكير والتأمل والمشاركة، وإبداء الرأي، واتخاذ بعض القرارات¹.

الفرع الثاني: الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم.

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح، إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور، يعطي انطبعا بالثقة ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يجبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل لكل ابتكار أو إبداع في العمل يوفر دافعا نفسيا للمرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على خلق روح التنافس بين الموظفين تساعد على زيادة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجد والأصالة.

الفرع الثالث: التشجيع الإبداعي.

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية، يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين، وتأكيدا لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بدل أقصى جهد ممكن لاقتراح

1- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 47 .

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، في حين أن عدم إشراك العاملين فغي بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلا دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين¹.

كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمؤوسيه عاملا مساعدا لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية، ولا يجب أن يقتصر على تفويض الواجبات وعلى المسائل البسيطة إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ.

الفرع الرابع: الاهتمام بالأفراد.

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسود من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءته في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، فمن مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل يرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم مما يدفعهم إلى مزيد من الجهد والتفكير وبالتالي التقدم وزيادة الإنتاج.

إن مساندة القائد لمؤوسيه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب ابتكاري، ولقد ظهر أو وجود معايير موضوعية لقياس الأداء ونظام جيد للحوافز تعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الإبداعي فمن المعروف أن قدرة الموظف على الإنتاج والعطاء تتناسب طرديا مع درجة ارتياحه للعمل².

1- محمد بزيغ حامد بن تويلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 66 .

2- نفس المرجع، ص 68 .

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.

قام زايد (1999م) بدراسة ميدانية حول تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، التي تهدف إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة، وتأثير العلاقة الإرتباطية بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية، وبين الانتماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة بين نمطي القيادة وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية بسيطة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر وعددها 269 مفردة.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات على انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل، فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التبادلية والتحويلية معاً، إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، كذلك بينت نتائج الدراسة إلى استمرارية تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتماء العاملين العاطفي والمعياري اللذين يبدوان قويين من خلال ما يوفره هذا النمط القيادي من عائد مادي ويعود السبب في ذلك إلى قدرة المدير على تدعيم التفاعل والمشاركة مع مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم وميولهم¹.

أجرى الغامدي (2000م) دراسة عن القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب الأكاديمية والعمل على إعداد الكوادر القيادية الجامعية، من خلال عقد دورات إدارية والاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تنفذ في مراكز التدريب الأمريكية².

1- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

2- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

أجرى العامري (2001م) دراسة بعنوان القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، وهي دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، التي تهدف إلى التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة وإبراز ما توصلت إليه الدراسات الميدانية عن أهمية وأثر القيادة التحويلية على الجوانب المختلفة للمنظمة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية الموظفين لمدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير، بيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته من موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية حيث تم اختيار 600 مفردة للدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أو ردها الباحث كما يلي:

❖ أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً.

❖ أن للقيادة التحويلية آثار إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية، كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

❖ أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية، وأن الاتجاه العام لمعظم مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التعبير وضرورته للمؤسسات العامة.

❖ كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير وتطوير في شتى مجالاتها، ويرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادية التحويلية، كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومدى قبول التغيير¹.

وقد قام الهلالي (2001م) بدراسة ميدانية حول استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام

1- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 71 .

في بعض الكليات الجامعية وتوضيح إدراكاتهم للفرقة في بذل مزيد من الجهد وزيادة فاعلية القيادة والرضا عن القيادة.

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العمداء ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليين، حيث أن درجة المتوسط تشير إلى أنهم يستخدمون سمات القيادة التحويلية، كما تبين أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يستخدمون سلوكيات تحويلية أكثر من استخدامهم للسلوكيات الإجرائية، كمال توصل الباحث إلى توصيات تحت على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم¹.

كما أجرى العمري (2003م) دراسة حول العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه.

قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، كما تم التوصل إلى أنه هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية، أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم².

كما أعد العامري (2002م) دراسة حول السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، واعتمد في ذلك على استبانة في جمع البيانات، وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب المفردات غير الاحتمالية الهادفة، وقد تكونت هذه المفردات من 600 موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الكياسة والروح الرياضية) متدن في هذه الأجهزة، كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين.

1- المرجع السابق، ص 72 .

2- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

كذلك أجرى الوطبان (2005م) دراسة ميدانية بعنوان السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات الأمنية بوزارة الداخلية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القادة الأمنيين، وكذلك دراسة أثر العوامل الشخصية للمرؤوسين على رؤيتهم مدى توفر القيادة التحويلية لدى القادة الأمنيين، وقد تم اختيار مفردات عشوائية من العاملين في الإدارة العامة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أم أكثر السمات توفرا في القادة الأمنيين هي سمة القيادة الكاريزمية، تلتها في ذلك سمة التشجيع الإبداعي، ثم سمة القيادة الإلهامية، وأخيرا سمة الاهتمام الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المؤهل العلمي وبين رؤية أفراد المفردات حول توفر سمة التشجيع الإبداعي، وأنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي وبين الاتجاه نحو توفر سمة القيادة الكاريزمية أو سمة الاهتمام الفردي، كما تبين وجود علاقة موجبة بين العمر وبين سمات القيادة التحويلية¹.

من الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى موضوع القيادة التحويلية دراسة Devanna Tichy and (1990م) بعنوان القيادة التحويلية، حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية، وأبرز خصائصها وممارستها، وفهم ديناميكيات التغيير الناجحة، وإدراك الهيكلة والعمليات والاجراءات المطلوبة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسة، تألفت عينة الدراسة من 12 قائدا للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح وتميز، وقد استخدم الباحثان منحى الدراسات النوعية وقاموا بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فرد من أفراد العينة.

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

قام Luchs (2002م) بدراسة بعنوان القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس وبتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن

1- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 73 .

تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبار الفرضية القائلة أنه كلما اتجه نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين.

تكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في 1080 مدرسة من مدارس نيويورك، وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة، وبذلك ثن رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، وأن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل¹.

ومن الدراسات المحلية نجد بحث زباني إيمان بعنوان تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة وهدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى مدى تأثير سمات القيادة التحويلية على أداء المنظمة، حيث تم اختيار عينة بحث تقدر ب 60 عامل وزعت عليهم استبانات استردت منها 51 استبيان و توصلت الـ النتائج التالية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

1- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري.

قام الحقباني (1997م) بدراسة حول أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، وقد استهدفت الدراسة التعريف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية متوسط إلى حد ما، وأن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نمط القيادة يعد أقل من المتوسط، وكذلك فيما يخص مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية¹.

أجرت العنقري (2001م) دراسة بعنوان علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.

استهدفت الدراسة التعرف على بعض متغيرات السلوك القيادي وعلاقتها بالإبداع الإداري للمرؤوسين والتعرف على واقع الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في الأجهزة الحكومية.

وقد تم تطبيق الدراسة على (313) مفردة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الحكوميين تحت الدراسة مرتفع، كما تبين أن عنصري التحليل والربط كان أقل عناصر الإبداع الإداري توافر لدى المرؤوسين، وأظهرت البيانات أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع لديهم، وكذا وجود علاقة إيجابية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين وبين خصائص القائد الشخصية وبين مستوى الإبداع الإداري للموظفين².

1- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

2- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

كذلك أعد السليم (2002م) دراسة بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر عناصر الإبداع توفر لديهم والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية، وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه، اعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أكثر عناصر الإبداع توفر لدى العاملين هو عنصر الأصالة ثم الطلاقة ويليه المخاطرة، وأخيرا الحساسية للمشكلة كما تبين أن التزام القيادات الأمنية بنمط القيادة أقل من المتوسط.

قام الحربي (1424هـ) بدراسة حول أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، وقد استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفرا لديهم، وتحديد أثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري، وأيضا تحديد أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري.

وقد كانت مفردات الدراسة مكونة من (384) مديرا ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استبانته في جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الإبداع الإداري للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع، كما تبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء¹.

قام السمييري (1424هـ) بدراسة حول العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، التي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة، تم تطبيق الدراسة على مفردات مكونة من (343) فرادا من الموظفين العاملين في محافظة جدة، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانته،

1- محمد كريم حسيني، سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 64.

أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل يعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع الدراسة، كما أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة¹.

كما أجرت الشقحاء (2003م) دراسة بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، وهي دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، حيث هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة مع تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية، وكذلك تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع للعاملين فيها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرية العامة للجوازات تمارس الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة يليه كل من النمط الأوتوقراطي والحر بدرجة ضعيفة نسبياً، كما أن ممارسة عناصر الإبداع الإداري كانت بصورة متوسطة، كذلك توجد علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، ويرجع ذلك لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتخطيط العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع وأيضاً ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة.

قام العازمي (2006م) بدراسة بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية.

توصلت الدراسة إلى أن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية، أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية.

1- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 75 .

قد خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسماوات وخصائص القيادة التحويلية¹.

أما في الدراسات المحلية نجد بحث رمضان عمومن حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون - لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة ، مدة العمل العمل، المستوى التعليمي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال.

- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كوّن

اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية

- لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري و اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية.

- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي والعمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في الجامعة ، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين ، مع ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات و الندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها، والقيام بدراسات ميدانية عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية، وكيفية تطويرها في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

1- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 76 .

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.

بالنظر إلى الدراسة السابقة نلاحظ أن جميعها تناولت موضوع القيادة التحويلية وموضوع الإبداع الإداري كلا على حدة، وهناك أيضا بعض الدراسات التي أبرزت العلاقة بين القيادة والإبداع الإداري، ولكن الموضوع لم يكن مخصص للقيادة التحويلية.

بالرغم من ذلك فلقد توأجت بعض نقاط التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابق، فتشابه مع دراسة الغامدي حول القيادة التحويلية من حيث العناصر والأنماط، ودراسة الوطبان حول السلوك القيادي التحويلي في تركيزها على توافر سمات القيادة التحويلية

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية في تنمية الإبداع، في حين هدفت دراسة العمري إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات العامة، ودراسة العامري التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، ودراسة مصطفى التي هدفت إلى بيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية، ودراسة الهلالي التي هدفت إلى فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية، ودراسة Lucks التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في تلك المدارس من خلال الدراسات السابقة تمكنا من الخروج ببعض النقاط التي ساعدتنا على القيام بدراستنا وهي كالاتي:

❖ بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات بأنواعها سواء كانت تعليمية أو اقتصادية أو خدمية، وكان لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة الفعالة التي تناسب بيئة العمل والتي تساعد على تحسين الأداء .

❖ كما استفدنا من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذا النمط في توجيه التغيير وتسهيل وكيفية تفاعل العاملين باستخدامه.

❖ اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.

- ❖ تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
 - ❖ اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
 - ❖ بناء الاستبيان وصياغة الفقرات وتطويرها.
 - ❖ اختيار المتغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).
- ما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي:
- ❖ ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية نمط القيادة التحويلية، وانعكاسه على أداء العاملين والإبداع الإداري لديهم والارتقاء بهم إلى وضع أفضل في المستقبل.
 - ❖ سعت الدراسة إلى توضيح نمط القيادة التحويلية والذي لم يكن معروفًا لدى الكثير ممن يمارسونه على أرض الواقع، وكذا دوره في تطوير الأداء والإبداع الإداري.

خلاصة

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك من خلال التماس العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل، وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

إن المنظمات الكبيرة والمتقدمة تولى أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجهها، بهدف معالجتها وإيجاد الحلول لها، ولا ريب في أن ما وصلت إليه من نجاح ليس وليد الصدفة، بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين، لإبراز طاقتهم واستثمارها بصورة عقلانية و رشيدة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

المبحث الأول: نظرة عامة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية

المطلب الأول: تعريف المعهد

يعتبر التكوين مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية، كما أنه يمكن المتدرب من ولوج عالم الشغل وذلك بعد فترة تكوين نظري وتطبيقي. يبدو أنه المجال الأمثل للتلاميذ الذين لا يرغبون في متابعة دراستهم، وأيضاً التلاميذ الراغبين في إنشاء مقاولاتهم الخاصة. يعمل قطاع التكوين المهني رغبة ووعياً بضرورة إدماج جميع شرائح المجتمع في عجلة التنمية والتطوير والمحافظة على الموروثات الثقافية والتقليدية.

الفرع الأول: بطاقة تقنية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية-:

ولاية تلمسان؛ دائرة مغنية؛ بلدية مغنية.

قرار الإنشاء رقم 10/264 المؤرخ في 21/10/2010.

تاريخ الاستغلال: سبتمبر 2014.

تاريخ الإدخال في الميزانية: 26/12/2010.

سعة الاستقبال النظرية: 300.

أ- الأرض: البنية التحتية، البنايات:

المساحة الكلية: 15900 م²

البنايات: 6379 م²

ب- المقرات البيداغوجية:

عدد الورشات: 06.

عدد قاعات التدريس: 08

عدد قاعات التدريس المختصة: 06

المكتبة: 01

المدرج: 01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

مكتب الإعلام والتوجيه: 01.

ج- المصالح المشتركة:

الداخلية 120 سرير (إناث + ذكور).

المطعم 100 وجبة يوميا.

النادي 01

فضاء للعب: Matico.

عدد السكنات الوظيفية: 04.

الفرع الثاني: الفروع المفتوحة على مستوى المعهد

الرقم	التخصص	نمط التكوين	المستوى التأهيلي
1.	المسالك والشبكات المختلفة	إقامي	05
2.	معالجة المياه	إقامي	05
3.	البيئة والنظافة	إقامي	05
4.	تسيير الموارد البشرية	إقامي + تمهين	05
5.	المحاسبة والتسيير	إقامي + تمهين	05
6.	المحاسبة والمالية	تمهين	05
7.	إعلام آلي - قاعدة المعطيات	تمهين	05
8.	أمين مديرية	تمهين	05
9.	مربية الطفولة الأولى	تمهين	05
10.	صيانة أنظمة الإعلام الآلي	إقامي	05
11.	صيانة أجهزة التبريد والتكييف	إقامي	05
12.	زراعة الأشجار المثمرة	تمهين	05
13.	صيانة السيارات الوزن الخفيف	تمهين	05
14.	مسير أشغال عمومية	تمهين	05
15.	طوبوغرافيا	تمهين	05

المطلب الثاني: هيكل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية -:

يتشكل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية - من 03 مديريات فرعية هي:

1) المديرية الفرعية للدراسات والتربصات.

2) المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل.

3) المديرية الفرعية للإدارة والمالية.

الفرع الأول: مهام المديريات الفرعية:

أولاً: المديرية الفرعية للدراسات والتربصات.

تتكفل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات على الخصوص بما يأتي:

■ ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.

■ إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.

■ تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين.

■ ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.

■ ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.

■ ضمان تنظيم التعليم المعتمد في التكوين الحضوري.

■ ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم

التأهيلي.

■ ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري، وكذا

تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين المتواصل.

■ المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية وإعداد

الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد.

■ المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد مدونة الشعب والتخصصات التي يختص فيها

المعهد.

- المشاركة في إعداد خريطة التكوين المهني وفي نشاطات الدراسات والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد.
 - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
 - التنظيم والمشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني والعلمي والثقافي.
- تشكل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات من 03 مصالح هي:
- ❖ مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني.
 - ❖ مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني.
 - ❖ مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية.
- ثانيا: المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل.
- تتكفل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل على الخصوص بما يلي:
- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
 - ضمان التكوين المهني المنظم عن طريق التمهين.
 - إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
 - تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
 - القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
 - ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.
 - ضمان تكوين تأهيلي منظم لفائدة الأفراد والعمال والإدارة والهيئات العمومية والخاصة.
 - ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
 - ضمان التكوين عن طريق الطلب.
 - المشاركة في أشغال تتعلق بهندسة التكوين المهني المتواصل.

■ تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

تشكل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل من مصلحتين هما:
❖ مصلحة التمهين.

❖ مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة.

ثالثا: المديرية الفرعية للإدارة والمالية.

تتكفل المديرية الفرعية للإدارة والمالية على الخصوص بما يلي:

■ تقييم وتحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المعهد.

■ إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها.

■ ضمان التسيير الإداري والمالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.

■ إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.

■ ضمان تكوين وتحسين ورسكلة مستخدمي المعهد.

■ ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوصة عليها في

التشريع والتنظيم المعمول به.

■ ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للمعهد ومسك الجرد.

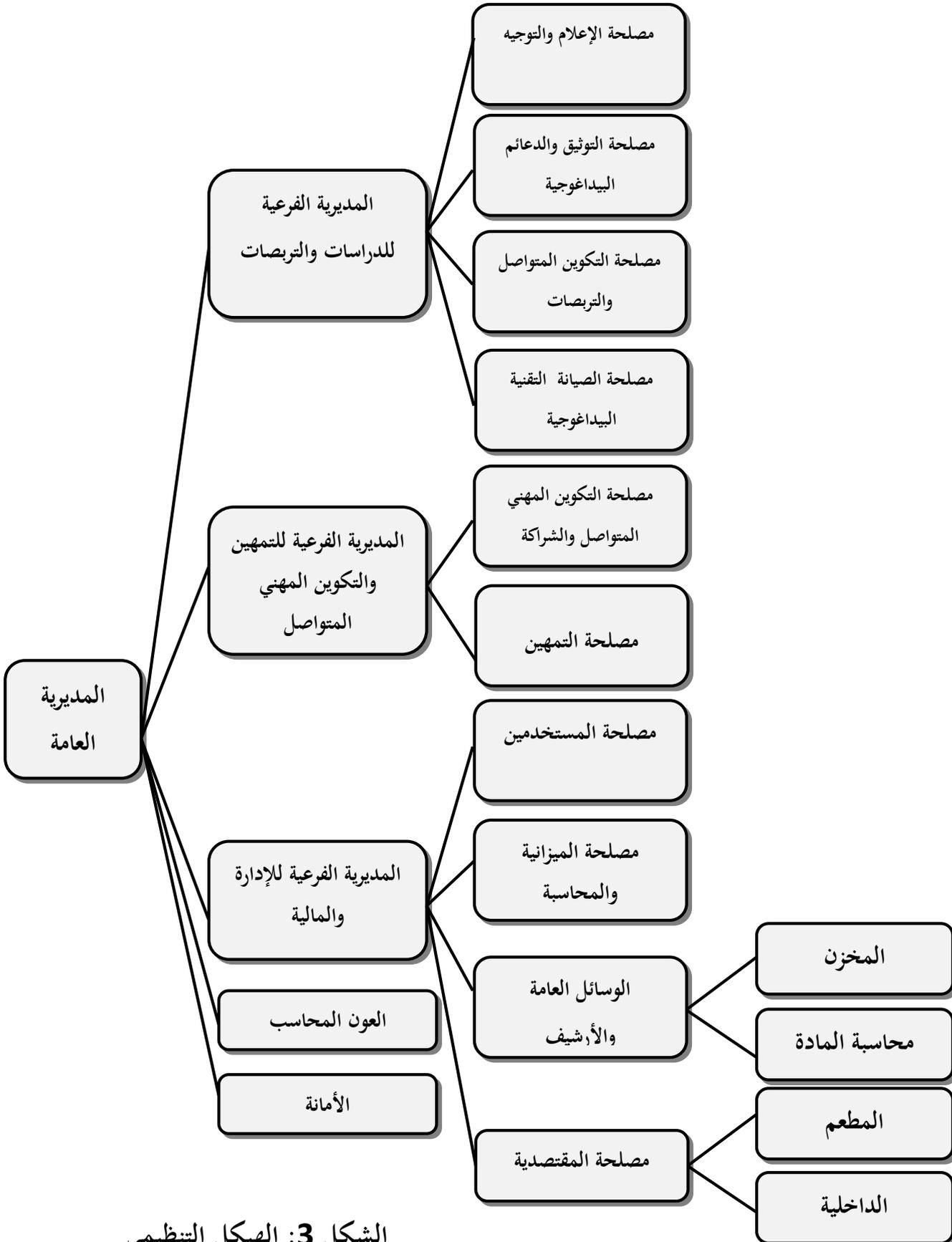
تشكل المديرية الفرعية للإدارة والمالية من 03 مصالح هي:

❖ مصلحة المستخدمين.

❖ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

❖ مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية -:



الشكل 3: الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: واقع القيادة التحويلية في المعهد و أثرها على الإبداع الإداري

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة أثر عملية القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة و بعدها نقوم بتحليل الاستبانات الموزعة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية طريقة الاستقصاء لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، حيث ساعدتنا هذه الأخيرة على تحليل آراء عدد من الموظفين في المعهد و ذلك من اجل معرفة نوع العلاقة بين القائد التحويلي و الموظف و أثرها على الإبداع الإداري.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

شملت دراستنا في مجاله البشري على مجالها البشري على موظفين وإطارات المعهد تمثلت فيما يلي: تألفت عينة الدراسة من 45 موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارات وكان عدد الاستبانات المسترجعة 32 وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين بأن البعض منها غير صالح لتحليل مما أدى إلى استبعاد 3 استمارات وتبقت 29 وهي التي سيتم إخضاعها للدراسة.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات اللازمة مكونة من ثلاث محاور: استهدف المحور الأول معرفة البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني استهدف تحديد مدى توافر خصائص و سمات القيادة التحويلية، وهدف المحور الثالث إلى معرفة مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

الفرع الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم 1: التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية و الوظيفية

النسبة	التكرار	البيانات	
μ 59	17	الذكور	الجنس
μ 41	12	الإناث	
μ 100	29	المجموع	
μ 31	09	من 20 إلى 30 سنة	العمر
μ 38	11	من 31 إلى 40 سنة	
μ 31	09	من 41 إلى 50 سنة	
μ 00	00	50 سنة فأكثر	
μ 100	29	المجموع	
μ 14	04	أقل من الثانوي	المؤهل العلمي
μ 38	11	ثانوي	
μ 17	05	بكالوريا فأكثر	
μ 31	09	دراسات عليا	
μ 100	29	المجموع	
μ 52	15	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
μ 21	06	من 5 إلى 10 سنوات	
μ 27	08	أكثر من 15 سنة	
μ 100	29	المجموع	
μ 72	21	دائم	نوع الوظيفة
μ 28	08	متعاقد	
μ 100	29	المجموع	

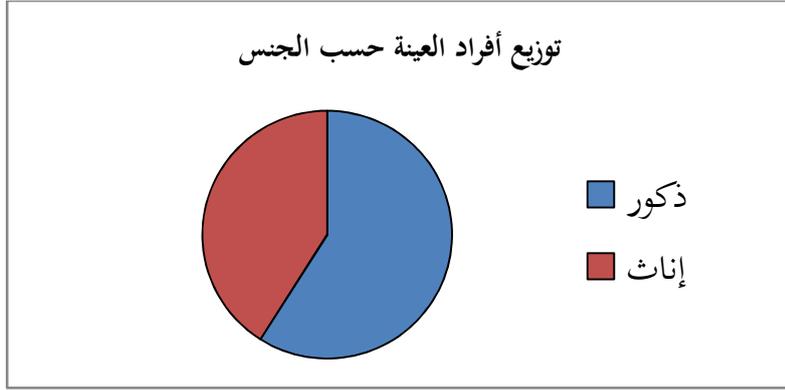
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

لقد تم توزيع 45 استبانة على عمال وإطارات المعهد الوطني للتكوين المهني بمغنية، استرجعت منها

32 استبانة، 29 منها صالحة للدراسة.

أولاً - الجنس: من خلال استمارات الاستبيان 29 نلاحظ أن طبيعة العينة من حيث الخصائص العامة التي وضحت في الجدول أعلاه، تبين أن العينة المستخدمة تحتوي على نسبة من الذكور تقدر ب 59 μ مقارنة بالإناث التي تمثلت نسبتها ب 41 μ والشكل التالي يوضح ذلك.

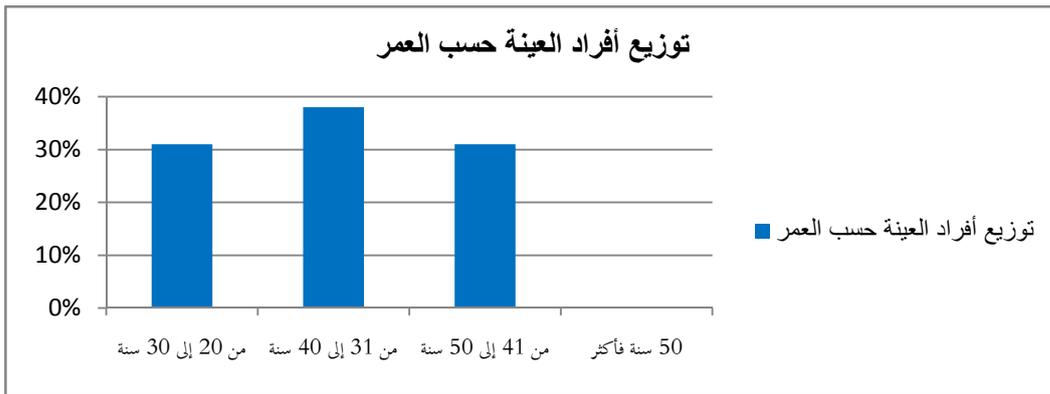
الشكل رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين

ثانياً - العمر: يبين الجدول أن 31 μ من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة، وكذلك نفس النسبة (31 μ) من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، أما الفئة العمرية الغالبة فهي التي تتراوح ما بين 31 و 40 سنة، بنسبة 38 μ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 5 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالبتين

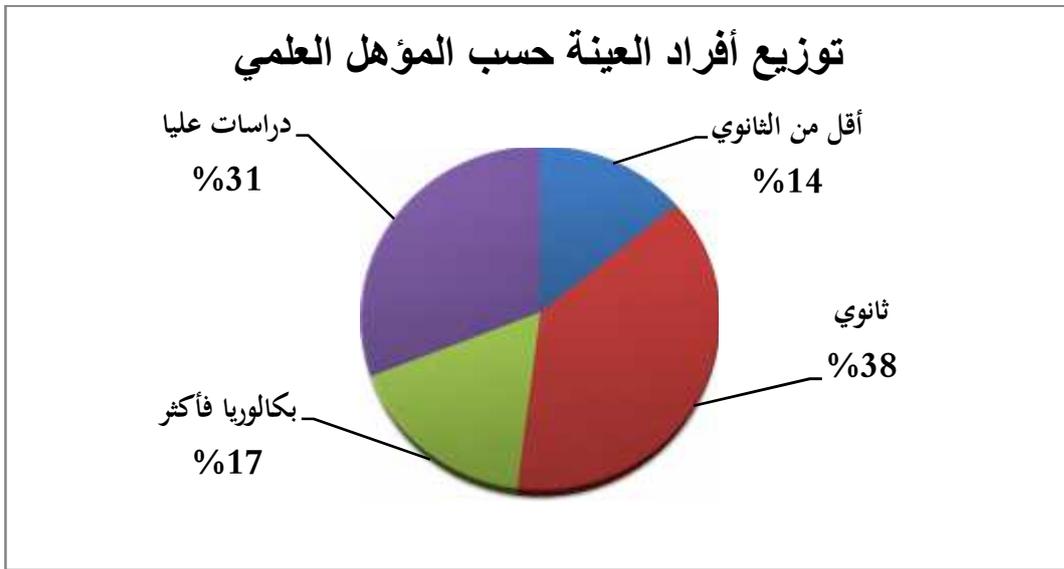
لوحظ من خلال الشكل أعلاه أن الفئة العمرية العالية هب من 31 إلى 40 سنة بنسبة 38 μ وهي فئة عمرية ذات ثقافة مشتركة من خلال الانتماء تقريبا إلى نفس الجيل وتشابه الطموحات والقدرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

على خلق التنافس مع الفئة أقل من 50 سنة، مما يؤدي إلى خلق توازن وكذلك تتميز هذه الفئة بحيوية ونشاط الشباب والنزوع إلى الطرق الإبداعية في العمل.

ثالثا - المؤهل العلمي: جاءت عينة الدراسة موزعة على 4 مؤهلات مختلفة أين كانت النسبة الأكبر المستوى الثانوي ب 38 % تليها نسبة الدراسات العليا ب 31 %، ثم نسبة بكالوريا فأكثر ب 17% وأخيرا مستوى أقل من الثانوي بنسبة 14% والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

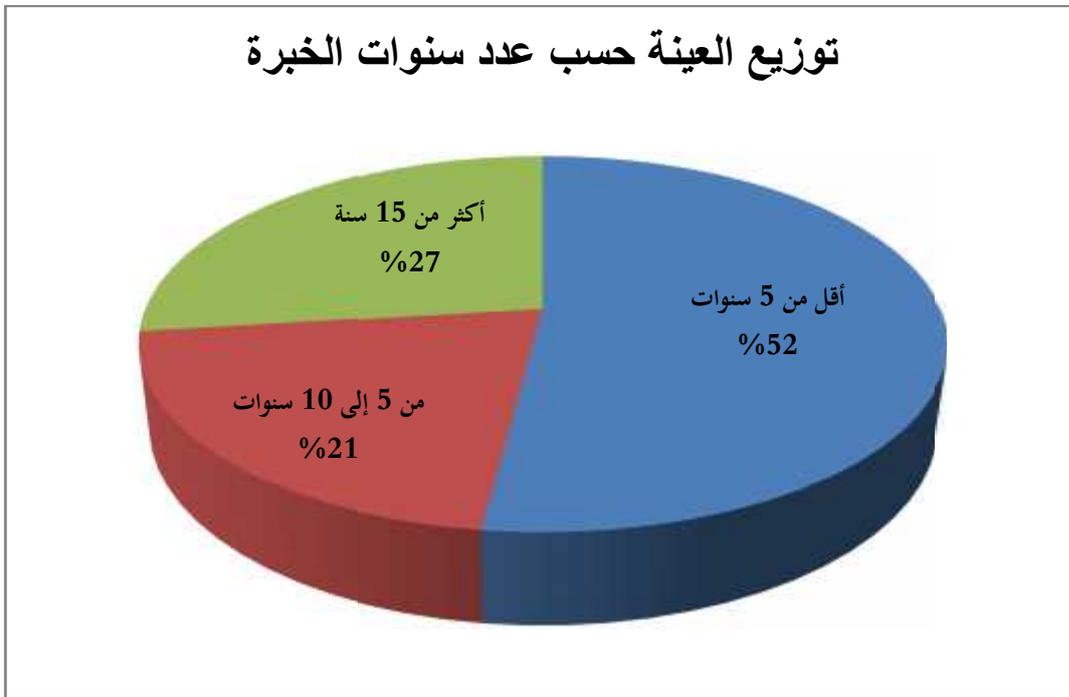


المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ أن عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة في المستوى رغم احتلال المستوى الثانوي المركز الأول، إلا أن هذا لا يعني عدم التوفر المعهد على كفاءات ذات مستويات عالية، لأن العينة كانت عشوائية.

رابعاً- عدد سنوات الخبرة: عند النظر في متغير سنوات الخبرة، نجد أن ما نسبته 52% خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 27% خبرتهم أكثر من 15 سنة، أما ما نسبته 21% خبرتهم تتراوح ما بين 5 و10 سنوات والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



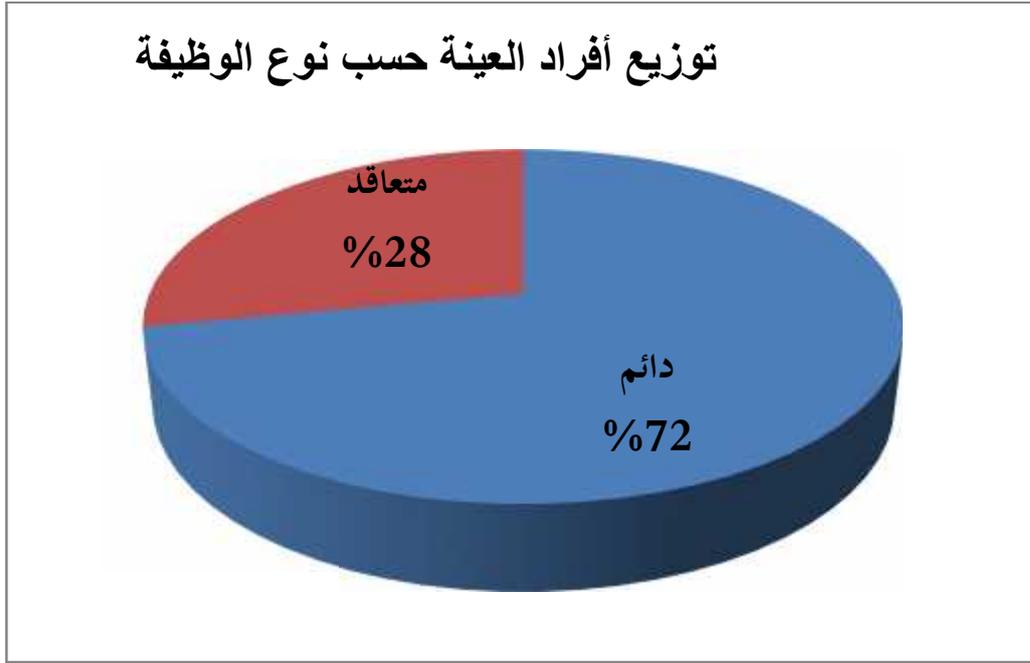
المصدر: من إعداد الطالبتان

لوحظ من خلال الشكل أن 52% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا يدل على أن المعهد يفتح المجال أمام الطاقات الشبانية من طالبي العمل.

خامسا- نوع الوظيفة: نلاحظ أن غالبية المبحوثين حسب نوع الوظيفة هم عمال دائمون بنسبة

72 % أما نسبة المتعاقدين فهي 28 %.

الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ أن المعهد يتبنى إستراتيجية توظيف حاملي الشهادات لتطوير المعهد بنسبة 28 % حيث

يمكن الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم وإمكانية إتاحة المجال أمامهم لممارسة أكثر من مصلحة لتوسيع مداركهم وزيادة خيرتهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

الفرع الثاني: متعلق بمدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية.

أولاً: التأثير المثالي

جدول رقم 2: اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات التأثير المثالي

رقم العبارة	العبارة	التكرار				
		النسبة	كبير جدا	كبيرة	إلى حد ما	غير متوفرة
.1	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	ك	5	9	12	1
		%	17.24	31.03	41.37	3.47
.2	يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	ك	3	10	10	3
		%	10.34	34.49	34.49	10.34
.3	يتمتع بثقة ذاتية عالية	ك	9	6	9	3
		%	31.03	20.68	31.03	10.34
.4	يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	ك	5	7	10	2
		%	17.24	24.14	34.49	6.89
.5	حازم في اتخاذ القرارات	ك	3	10	12	2
		%	10.34	34.49	41.37	6.89
.6	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية	ك	8	8	8	0
		%	27.59	27.59	27.59	17.24
.7	تنسجم أقواله مع أفعاله	ك	3	10	10	3
		%	10.34	34.49	34.49	10.34

المصدر: من إعداد الطالبتان

حازت العبارتين 1 و 5 على أعلى نسبة من حيث توافرها إلى حد ما بقيمة 41,37 % لكل منها،

أما في ما يخص العبارتين 2 و 7 فكان اتجاه المبحوثين هو التوافر بدرجة كبيرة والتوافر إلى حد ما بنسب

متساوية قدرت ب 34,49 %.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

بالنسبة للعبارة 4 فإن مفردات الدراسة يرون بأنها متوفرة إلى حد ما بنسبة μ 34,49، أما العبارة 3 فكان اتجاه إجابات المبحوثين هو ما بين التوافر إلى حد ما بنسبة متساوية وهي μ 31,03 العبارة 6 تساوت فيها نسب إجابات المبحوثين مقدرة ب μ 27,59 لكل من درجة توافرها بدرجة كبيرة جدا وتوافرها بدرجة كبيرة وتوافرها إلى حد ما.

من خلال ما سبق نجد أن مفردات الدراسة يرون بأن رئيسهم المباشر يتجاوز مصالحه الذاتية من أجل المصلحة العامة وأنه صاحب قيم وقناعات ويتمتع بثقة ذاتية عالية تنسجم أقواله مع أفعاله، إلا أنه بحاجة أكثر للتصرف بشكل نموذجي كي يحوز على ثقتهم وإعجابهم به، وأن يكون أكثر حزما في اتخاذ القرارات وتعزي الباحثان ذلك إلى نقص الخبرة كون μ 52 من مفردات الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات.

ثانيا: الحفز الإلهامي.

جدول رقم 3: اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الحفز الإلهامي

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة التوافر		
			كبير جدا	كبيرة	إلى حد ما
1.	يملك القدرة على الإقناع وزيادة الحماس للعمل	ك	8	6	10
		%	27.59	20.68	34.49
2.	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها	ك	4	13	8
		%	13.79	44.84	27.59
3.	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	ك	3	10	10
		%	10.34	34.49	34.49
4.	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	ك	6	8	10
		%	20.68	27.59	34.49
5.	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	ك	4	10	7
		%	13.79	34.49	24.14
6.	يطلع العاملين على الأهداف الكلية للمنظمة	ك	1	8	12
		%	3.47	27.59	41.37
7.	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	ك	6	7	8
		%	20.68	24.14	27.59

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

جاءت العبارة 2 بالمرتبة الأولى من حيث توافرها بدرجة كبيرة بنسبة 44.84μ تليها العبارة 6 من حيث توافرها إلى حد ما بنسبة 41.37μ تأتي بعدها العبارتين 3 و 5 من حيث توافرها بدرجة كبيرة بنسبة 36.49μ ، ثم العبارتين 1 و 4 من حيث توافرها إلى حد ما بنسبة 34.49μ . أما العبارة 7 فجاءت بنسبة 27.59μ من حيث توافرها إلى حد ما.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الباحثين وبنسبة 44.84μ يرون بأن رئيسهم المباشر يعترف بأخطائه عند اكتشافها وتعزي هذه النتيجة إلى حرص هذه القيادات على التصرف بشكل مثالي، مما يجعلها لا تنحرج من معالجة هذه الأخطاء. كما يرون بأنه قادر على التعامل مع المواقف الغامضة ودعم روح الفريق الواحد، لكنهم بحاجة أكثر إلى توضيح الرؤية المستقبلية من خلال إطلاعهم على الأهداف الكلية للمنظمة وكذلك حاجتهم إلى التقدير والاعتراف بالأداء الجيد في العمل.

ثالثا: الاعتبار الفردي.

جدول رقم 4: اتجاهات الباحثين بالنسبة لعبارات الاعتبار الفردي

رقم العبارة	العبارة	درجة التوافر				
		النسبة	كبير جدا	كبيرة	إلى حد ما	غير متوفرة
1.	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره	ك	6	5	12	4
		%	20.68	17.24	41.37	13.79
2.	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	ك	6	8	7	8
		%	20.68	27.59	24.24	27.59
3.	ييدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	ك	4	6	13	3
		%	13.79	20.68	44.84	10.34
4.	يستمتع باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم	ك	5	10	9	3
		%	17.24	34.49	31.03	10.34
5.	يتعامل مع كل فرد بالطريقة المناسبة له	ك	12	3	10	1
		%	41.37	10.34	34.49	3.47
6.	يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها	ك	6	7	10	2
		%	20.68	24.14	34.49	6.89

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

نلاحظ أن العبارات 1 و 3 و 6 حازت على أعلى النسب من حيث توافرها إلى حد ما، وهي على التوالي $\mu 41.37 - \mu 44.84 - \mu 34.49$ ، ثم العبارة 5 من حيث التوافر بدرجة كبيرة جدا بنسبة $\mu 41.37$ بعدها العبارة 4 من حيث التوافر بدرجة بنسبة $\mu 34.49$ ، وأخيرا العبارة 2 التي جاءت بنسبة $\mu 27.59$ من حيث عدم توافرها ونفس النسبة لعبارة متوفرة بدرجة كبيرة. من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم فقرات الاعتبار الفردي متوفرة وتعزو الباحثان ذلك إلى الفئة العمرية فالموظفون ينتمون تقريبا إلى نفس الجيل، مما جعلهم قادرين على التواصل مع بعضهم، كما نلاحظ أيضا أن عبارة يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير كانت فيها النسب متساوية من حيث توافرها بدرجة كبيرة وعدم توافرها، ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى نسبة المتعاقدين بالمؤسسة المقدرة ب $\mu 28$ فهم يقومون بوظائف مختلفة لكنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات ومستبعدون من المشاركة في التغيير.

رابعا: الاستشارة الفكرية.

جدول رقم 5: اتجاهات الباحثين بالنسبة لعبارات الاستشارة الفكرية

رقم العبارة	العبارة	التكرار				
		النسبة	كبير جدا	كبيرة	إلى حد ما	غير متوفرة
1.	يحاول التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية	ك	4	8	5	2
		%	13.79	27.59	17.24	6.89
2.	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	ك	5	7	11	2
		%	17.24	24.14	37.93	6.89
3.	يتيح للعاملين التفكير في المشاكل بطرق جديدة	ك	1	8	13	2
		%	3.47	27.59	44.84	6.89
4.	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	ك	1	6	11	3
		%	3.47	20.68	37.93	10.34
5.	يقترح طرق جديدة لانجاز مهام العمل	ك	4	8	10	2
		%	13.79	27.59	34.49	6.89
6.	ينفق في قدرات مرؤوسيه	ك	7	12	3	2
		%	24.14	41.37	10.34	6.89

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية –

نلاحظ أن العبارات 2 و 3 و 4 و 5 متوفرة إلى حد ما، أما العبارة 6 فهي متوفرة بدرجة كبيرة، أي أن القائد يثق في موظفيه ويتيح أمامهم الفرصة لإبراز قدراتهم، ولكن تحكمهم علاقة عمل أكثر من العلاقات الإنسانية فالقائدة لا يتقرب منهم بمعرفة طموحاتهم وتطلعاتهم العملية في المستقبل وهذا ما نفسر به نسبة μ 34.49 للعبارة 1 من حيث عدم توفرها.

الفرع الثالث: مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين

للإجابة عن التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمفردات الدراسة على محور مدى توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بالمعهد الوطني للتكوين المهني والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 6: اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات توافر القدرات الإبداعية

العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	إلى حد ما	غير متوفرة	غير متوفرة على الإطلاق
1. احتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفة جديدة متعلقة بعملتي	6	8	13	1	1
	μ 20.68	27.58	44.82	3.44	3.44
2. اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	6	7	9	6	1
	μ 20.68	24.13	31.03	20.68	3.44
3. أتطلع لمزاولة مهام أخرى غير متخصصة	6	6	10	4	3
	μ 20.68	20.68	34.48	13.79	10.34
4. أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد	5	16	6	2	00
	μ 17.24	55.17	20.68	6.89	0
5. أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل	5	13	8	1	2
	μ 17.24	44.82	27.58	3.44	6.89
6. أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس	3	10	11	3	2
	μ 10.34	34.48	37.93	10.34	6.89
7. لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	13	9	3	3	1
	μ 44.82	31.03	10.34	10.34	3.44
8. أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	7	10	6	4	2
	μ 24.13	34.48	20.68	13.79	6.89
9. أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	7	10	10	1	1
	μ 24.13	34.48	34.48	3.44	3.44
10. استطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا	5	10	8	4	2
	μ 17.24	34.48	27.58	13.79	6.89

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – مغنية -

0	2	2	13	12		11. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي و الاستفادة منه
0	6.89	6.89	44.22	41.37	μ	
3	3	9	7	7		12. أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
10.34	10.34	31.03	24.13	24.13	μ	
1	2	7	15	4		13. لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
3.44	6.89	24.13	51.72	13.79	μ	
1	00	11	2	16		14. لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها
3.44	0	37.93	6.89	55.17	μ	
1	1	9	11	7		15. ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بالحصول على موافقة الآخرين
3.44	3.44	31.03	37.93	24.13	μ	
0	0	4	10	15		16. أتقبل الانتقادات بصدر رحب
0	0	13.79	34.48	51.72	μ	
1	4	6	10	8		17. أتقبل الفشل
3.44	13.79	20.68	34.48	27.58	μ	
0	0	8	9	12		18. أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين
0	0	27.58	31.03	41.37	μ	
4	8	8	9	0		19. أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية
13.79	27.58	27.58	31.03	0	μ	
0	1	3	11	14		20. أتحمل مسؤولية ما أقوم به وليدي الاستعداد للمواجهة
0	3.44	10.34	37.93	48.27	μ	

من نتائج الجدول الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات الدراسة يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى الموظفين نظرا لكونها الأكثر اختيارا بين الخيارات وتعزو الباحثين هذه النتيجة إلى امتلاك قياداتهم لخصائص وسمات القيادة التحويلية، مما مكنها من رفع مستوى القدرات الإبداعية لمروسيها.

جاءت العبارة رقم 1 بنسبة عالية من خلال درجة التوافر إلى حد ما (44.82 μ) وتأتي بعدها نسبة التوافر بدرجة كبيرة، وهذا يعني قدرة العاملين على تقبل التعليمات والمهام الجديدة، وأيضا قدرة القائد على اقناع العامل بالمهام الموجهة إليه.

أما بالنسبة للعبارة رقم 2 و 3 فكانت نسبة التوافر إلى حد ما عالية، بالمقارنة مع النسب الأخرى، وهذا ما نفسره برغبة الموظفين بتغيير أنماط العمل واكتشاف مهام أخرى، من أجل التطوير في القدرات والقضاء على الملل والتكرار.

جاءت كل من العبارة 4 و 5 بنسبة عالية من حيث التوافر بدرجة كبيرة، وهذا راجع إلى رغبتهم في الإبداع والابتكار ومحاولة معرفة أدق التفاصيل وتطويرها.

أما بالنسبة للعبارة رقم 6 فكانت نسب التوافر مرتفعة إلى حد ما، وهذا تفسيره اعتماد القائد على مبدأ التحوار والتشاور والاحترام آراء الآخرين وإعطاء الجدية في التعبير، وهذا ما يساعد على إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.

وجاءت العبارة رقم 7 بنسبة عالية من حيث التوافر بدرجة كبيرة جدا (μ 44.82) وهذا يعني أن للموظفين كل الحق في تغيير الأفكار المطروحة عند عدم الاقتناع بها، وذلك من خلال تقديم براهين ودلائل واقتراح حلول جيدة.

وبالنسبة للعبارة رقم 8 و 9 و 10 فكانت النسبة الأكثر ارتفاعا هي التوافر بدرجة كبيرة، وهذا نفسره برغبة الموظفين بتحديد الأفكار من خلال إيجاد حلول مختلفة، واتخاذ القرارات استنادا للحل الأمثل والذي يخدم مصالح الفرد العامل والمؤسسة معا.

جاءت العبارة رقم 11 بنسبة عالية في كل من درجة التوافر الكبيرة جدا وهذا يدفع إلى هؤلاء العاملين تعودوا على العمل من خلال فرق العمل، مما أسهم في زيادة حرصهم على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه.

أما فيما يخص العبارتان 12 و 13 فإن النسبة كانت متقاربة فيما يخص كل من التوافر بدرجة كبيرة جدا، ودرجة كبيرة ومتوافرة إلى حد ما، وهذا يعود إلى المهارات الإبداعية التي يمتلكها هؤلاء العاملين مما تمكنهم من تحديد المشكلات وتجزئة المهام.

أما بالنسبة لكل من العبارة 14 و 15 فكانت النسبة عالية في كل من درجة التوافر الكبيرة جدا والكبيرة وأيضا التوافر إلى حد ما، وهذا يفسر بقدرته العامل على إبداء رأيه وتقبل القائد لأفكار الموظفين واحترام اهتمامهم ورغباتهم، وذلك من أجل تعزيز روح المسؤولية والانتماء لديهم.

إن قدرة الموظف على تقبل الانتقادات والفشل لا يعتبر ضعفا، إنما هو بمثابة دفعة للعامل من أجل تصحيح أفكاره وأخذ العبرة منها وعدم الوقوع فيها، وهذا ما ظهر من خلال تحليل نسب كل من العبارة 16 و 17 والتي كانت مرتفعة في درجة التوافر الكبيرة جدا والكبيرة.

يرجع ارتفاع نسبة التوافر بدرجة كبيرة جدا في العبارة 18 إلى العمل الجماعي والقدرة على تقبل جميع الأفكار وعدم الانحياز إلى طرف معين من أجل المصلحة الخاصة.

أما بالنسبة إلى الميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية فكانت النسب متفاوتة وهناك نسبة كبيرة لم تحب هذا العمل، وهذا من أجل عدم الوقوع في المشاكل إذ يجب على القرارات أن تبقى على حجاج وأفكار مدروسة وليس على مخاطر عالية.

بالنسبة للعبارة الأخيرة، فكانت النسبة مرتفعة فيما يخص التوافر بدرجة كبيرة جدا، وهذا راجع إلى الفكر الإبداعي لدى الموظفين وثقتهم من صحة أفكارهم، كما يرجع إلى روح التشاور والتفاهم بين القائد والموظفين من أجل الوصول إلى حلول تخدم الطرفين.

الفرع الرابع: نتائج البحث

فيما يتعلق بتوافر خصائص وسمات القيادة التحوي :

تبين أن مفردات مجتمع البحث، يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة لدى قيادتهم بالمعهد الوطني للتكوين المهني، حيث أنهم يرون بأن هناك أربعة سمات متوفرة بدرجة كبيرة جدا وهي كالتالي:

✓ يتعامل مع كل فرد بالطريقة المناسبة له.

✓ يتمتع بثقة ذاتية عالية.

✓ يملك القدرة على الإقناع وزيادة الحماس للعمل

✓ صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية.

كما تبين بأن مجتمع البحث، يرون بأن هناك سبعة سمات متوفرة بدرجة كبيرة، من بينها نذكر:

✓ يعترف بالأخطاء عند أكاشافها.

- ✓ يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.
- ✓ حازم في اتخاذ القرارات.
- أما السمات التي يراها معظم مفردات مجتمع البحث على أنها متوفرة إلى حد ما فهي:
 - ✓ يتيح للعاملين التفكير في المشاكل بطرق جديدة.
 - ✓ يبدي اهتماما شخويا بالعاملين الذي لا يحظون بالقبول عند زملائهم.
 - كما أن هناك سمات يرى المبحوثون بأنها غير متوفرة في قادتهم وهي:
 - ✓ يحاول التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية.
 - ✓ قادر على التعامل مع المواقف الغامضة.
 - ✓ يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.
 - فيما يتعلق بتوافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين:
- تبين أن مجتمع البحث يرون بأنهم مبدعون، وبأن هناك ست سمات متوفرة لديهم بدرجة كبيرة جدا، وهي كالتالي مرتبة تنازليا:
 - ✓ لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.
 - ✓ أتقبل الانتقادات بصدر رحب.
 - ✓ أتحمّل مسؤولية ما أقوم به ولدي الاستعداد للمواجهة.
 - ✓ لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
 - ✓ أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.
- أما الصفات التي يرون بأنها متوفرة لديهم بدرجة كبيرة فهي:
 - ✓ أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد.
 - ✓ أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل.
 - ✓ أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي والاستفادة منه.
 - ✓ لديهم القدرة على تجزئة مهام العمل.

كما أن الباحثين يرون بأنهم بحاجة إلى تعليمات مفصلة وشرح مهام الوظيفة الجديدة المتعلقة بعملهم.

أما كونهم يتمسكون بموقفهم حتى في حالة عدم اتفاقهم مع الرئيس، والميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة، فهذا غير متوفر لديهم على الإطلاق.



قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن خصائص و سمات القيادة التحويلية لدى قيادات المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بمغنية و التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين، و تهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للموظفين و هي الإشكالية التي كان الغرض منها الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع، و من خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج :

أولا: النتائج النظرية

- ✓ تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا فهي محصلة لجهود مستمرة من قبل المفكرين لتجمع بين مميزات و نظريات القيادة و تعالج ما كان فيها من قصور.
- ✓ تساعد القيادة التحويلية في بناء رؤية واضحة للمنظمة، و تشجع الأفراد على تنفيذها و أيضا تعديل أو تغيير الأنظمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.
- ✓ يحظى الإبداع الإداري بأهمية بالغة من طرف الباحثين و بمكانة متميزة باعتباره الدافع لوجود المنظمة و بقائها في ظل جميع هذه المتغيرات.
- ✓ يميل الشخص المبدع للشك و انتقاد الأمور التي يعتبرها الآخرون مسلمات.
- الشخص المبدع واثق من نفسه يملك الشجاعة للدفاع عن آرائه و جريء و محاطر و مستعد لتحمل المسؤولية فيما يخص تبعات قراراته.

ثانيا: النتائج التطبيقية

إن سمات القيادة التحويلية من التأثير المثالي، والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية متوفرة لدى قيادات المعهد الوطني للتكوين المهني، لكن سمة الاعتبار الفردي تبقى ناقصة لديهم وبحاجة إلى أن تترسخ فيهم أكثر من خلال بناء علاقات إنسانية طيبة، تنبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها، ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل، وكذا الاعتراف والتقدير بمجهودات الموظفين أثناء الأداء الجيد في العمل.

أما بالنسبة لتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين فهي متوفرة، لكن تتفاوت من فرد إلى آخر، حيث أن كل فرد يصبو دائما إلى تحقيق ذاتية الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام، وتكسبه الثقة من طرف مرؤوسيه، لذلك هم يحرصون على معرفة أوجه القصور والضعف فيما يقومون به من عمل مما يمكنهم من تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وهذا دليل على المهارات الإبداعية التي يملكها هؤلاء العمال، لكنهم يفتقرون إلى الثقة بالنفس والمخاطرة كونهم لا يتمسكون بموقفهم و لا يميلون لأعمال ذات مخاطرة و ذلك بسبب قلة الخبرة لديهم.

بناء على ما سبق، يلاحظ أن هناك علاقة قائمة بين النمط القيادي التحويلي والمردود الإبداعي، فللقائد تأثير مباشر وقوي على مرؤوسيه حيث اتضح من النتائج أن المبحوثين لا يترددون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، وذلك راجع إلى تأثير العاملين بقائدهم وسمائهم التحويلية خاصة تلك المتعلقة باعتراف قادتهم بالأخطاء عند اكتشافهم لها.

كما وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة، أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، حيث يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعميق انتمائهم للمنظمة مثل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يشجع على تبادل معلومات وانسياب أفكار جديدة.

كما أن درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه والتي جاءت في النتائج متمثلة في سمة الثقة في المرؤوسين و هي من أهم عوامل الإبداع، كذلك يكون التفويض مثمرا على أن لا يقتصر على الواجبات فقط والمسائل البسيطة.

إن مفهوم القيادة التحويلية و دورها في تنمية الإبداع الإداري جدير بالبحث و الدراسة، لكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، و كذا الاعتقاد البارز بأن القيادة التحويلية هي أكثر ملاءمة لتنمية الإبداع الإداري، و عليه توصي الباحثان بما يلي:

❖ قيام الجهات المسؤولة بكل ما من شأنه زيادة امتلاك القيادات بالمعهد الوطني للتكوين المهني

لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

- ❖ الاهتمام بالإطارات المؤهلة مما يوفر لديهم القدرة على امتلاك سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية.
- ❖ إجراء مزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادات التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
- ❖ عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم ومكافئتهم على الابتكار والإبداع ماديا ومعنويا.
- ❖ التحفيز وغرس الثقة بالنفس والحث على التعبير على الرأي والمبادرة وتحمل المسؤوليات والمخاطرة.
- ❖ كما على القادة أن لا يعطوا حولا جاهزة لمؤوسيتهم لأن ذلك يمنعهم من فرصة إظهار قوتهم وقدراتهم الإبداعية، كما يجب احترام الفروقات الفردية، وأن لا يحتقروا أصحاب القدرات الإبداعية البسيطة، بل لابد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.



قائمة المراجع

الكتب العربية :

1. أحمد المغربي، برفين جوتيا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2008
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996.
3. أحمد محمد فتحي عجوة، أصول إدارة الأعمال، المكتبة العصرية للنشر، 2010.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
6. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر، 2003.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 1997.
9. حسين عجلان حسن، الإدارة المصرفية في منظمات الأعمال، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
10. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2006 .
13. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012 .
14. طارق محمد السويدان، أ. فيصل عمر باشراجيل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003.
15. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة، القائد الفعال، ط1، إثراء للنشر، عمان، 2009.
16. فارق عبده فليه، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة، عمان، 2009.
17. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000.

18. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.

19. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2004.

20. نديم عكروش مأمون ، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة :مدخل استراتيجي متكامل وعصري . ط 1. عمان.الأردن، دار وائل للنشر،2004.

الكتب الأجنبية:

➤ colvin, Robber, Transformational leadership : a prescription for contemporary organizations, leadership quarterly, 9(1), 1999

➤ Krishnan, V. (1998), Influencing the transformational leadership: strategies used by followers , International Association Of Management,

الدوريات و المجالات:

1. الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان، " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع في مبحث التربية الوطنية والمدنية . "مجلة الجامعة الإسلامية، 2009، الأردن : : سلسلة الدراسات الإنسانية .مج 17 ، ع 2 ، ص ص 465-490

2. سمر اكثم سميرات و عاطف يوسف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق1، 2014، جامعة عمان العربية، الأردن

3. شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد لثالث و السبعون، 2011 . الجامعة المستنصرية، العراق،

4. الصرايرة، أكثم عبد المجيد " في شركتي
" مجلة
218-196
5. نجم نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في
: قدم هذا البحث في الملتقى الدولي الموسوم حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في
(19-18) 2011 .
6. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009
7. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة للتصميم و تطوير المناهج، م
8. في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 2006/06 70
9. Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F.(1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, Journal Of European Industrial Training, (15)
10. Bass, B. (1994).Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership. London: Sage Publications
11. Conger, leadership : learning to share the vision, organizational dynamics, winter vol,19.issue 3.
12. fairholm, values leadership, a values philosophy model, international journal of value-bades management, G.W. 1995
13. Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), "Corporate Culture And Performance", The Free Press, New Yor
14. Roberts, N. (1985) :Transforming leadership: A process of collective Action.
15. Woods, R. (2003). Inspirational Leadership Model. International Leadership Studies Conference

قائمة المراجع

المذكرات ورسائل التخرج:

✓ أطروحات الدكتوراه:

1.

الجامعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014

2. العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت في ضوء فلسفة

القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، القاهرة

3. الكليبي، صالح محمد علي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة

كتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، اليمن، 2012

✓ رسائل الماجستير:

1.

يراه العاملون في

ير في

:

2010

اليرموك،

2. بلال فوزي جبارة الأغا، تنمية مهارات القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،

2011

3. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية

2003

4. حافظ عبد الكريم الغزلي، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية،

رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012

5. خراز الأخضر دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر

2011

6. خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشر
7. السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض
8. باط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات
9. ني . في .
ير في 2007
10. محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2006
11. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2010
12. محمد وسيم بازرباشي، القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، 2010



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتان: وزاني سهيلة ومزيان سعدية

استمارة الاستبيان

أخي الموظفأختي الموظفة

تحية طيبة و بعد:

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى العاملين في المعهد أو بعبارة أخرى كيف تؤثر سمات القائد التحويلي في الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة:

الإجابة		
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	من 20 إلى 30 سنة	العمر
	من 31 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	50 سنة و أكثر	
	أقل من الثانوي	المؤهل العلمي
	ثانوي	
	بكالوريا فأكثر	
	دراسات عليا	
	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
	من 5 إلى 10 سنوات	
	أكثر من 15 سنة	
	دائم	نوع الوظيفة
	متعاقد	

المحور الثاني: خصائص وسمات القيادة التحويلية

إلى أي مدى تتوفر السمات والخصائص التالية في رئيسك؟

يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

أولا : الجاذبية (التأثير المثالي)					
العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة الى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
01					
يحوز على احترام الآخرين و ثققتهم و إعجابهم به.					
02					
يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.					
03					
يتمتع بثقة ذاتية عالية					
04					
يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته					
05					
حازم في اتخاذ القرارات					
06					
صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية					
07					
تتسجم أقواله مع أفعاله					
ثانيا: الحفز الإلهامي					
العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة الى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
01					
يملك القدرة على الإقناع وزيادة الحماس للعمل					
02					
يعترف بالأخطاء عند اكتشافها					
03					
قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة					
04					
يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
05					
يعمل على دعم روح الفريق الواحد					
06					
يطلع العاملين على الأهداف الكلية للمنظمة					
07					
يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل					
ثالثا: الاعتبار الفردي					
العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جدا	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة الى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
01					
يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره					
02					
يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير					
03					
ييدي اهتماما شخسيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم					
04					
يستمتع باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم					
05					
يتعامل مع كل فرد بالطريقة المناسبة له					
06					
يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها					

رابعاً: الاستشارة الفكرية

غير متوافرة على الإطلاق	غير متوافرة	متوافرة الى حد ما	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	العبارة	
					يحاول التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية	01
					يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	02
					يتيح للعاملين التفكير في المشاكل بطرق جديدة	03
					يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	04
					يقترح طرق جديدة لانجاز مهام العمل	05
					يتفق في قدرات مرؤوسيه	06

المحور الثالث: القدرات الإبداعية لدى العاملين

إلى أي مدى تتوافر لديك القدرات الإبداعية

يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

متوافرة على الإطلاق	غير متوافرة	متوافرة الى حد ما	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة بدرجة كبيرة جدا	العبارة	
					احتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفة جديدة متعلقة بعملتي	01
					اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	02
					أتطلع لمزاولة مهام أخرى غير متخصصة	03
					أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد	04
					أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل	05
					أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس	06
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	07
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	08
					أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	09
					استطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا	10
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي و الاستفادة منه	11
					أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	12
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	13
					لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها	14
					ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بالحصول على موافقة الآخرين	15
					أقبل الانتقادات بصدر رحب	16
					أقبل الفشل	17
					أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	18
					أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	19
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به وليدي الاستعداد للمواجهة	20

ملخص

تعد القيادة التحويلية من انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر كونها من أكفئ النظريات على مواجهة تحديات العمل من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتحفيزهم على الإبداع الإداري وهذا ما اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المعهد الوطني للتكوين المتخصص بمغنية باستعمال المنهج الوصفي والتي أكدت لنا بأن القيادة التحويلية تساعد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد على تنفيذها وهذا ما يوصلنا إلى الإبداع الإداري

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الإداري.

Résumé

La leadership transformationnelle est considérée comme la pratique la adéquate aux exigences de cette époque car elle est la théorie la plus réputée digne de faire face aux défis de travail en influençant le comportement des fonctionnaires et les motivées à la créativité managériale, et Cela ressort clairement des résultats de l' étude sur le terrain que nous avons fait à l'Institut national spécialisé de la formation professionnelle de Maghnia En utilisant l'approche descriptive qui nous a assuré que La leadership transformationnelle aide à construire une vision claire de l'organisation et encourage les individus à la mettre en œuvre et voilà ce qui nous amène à une créativité managériale.

Mots clé : La Leadership Transformationnelle, Créativité Managériale

Abstract

Transformational leadership is considered as the most appropriate leadership activity for this century, as it is the most skilled theory

To challenge the circumstances of modern area by influencing worker's behavior and motivate him to managerial creativity , and we did confirmed this from the study's result which we have done in the national institute specialized in professional formation-Maghnia-

Using the descriptive approach which assured us that transformational leadership helps to build a clear vision and achieve

Stated objectives , this result bring us to managerial creativity .

Key words : Transformational leadership, managerial creativity