



العنوان

أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT
بالمسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ
طيباوي أحمد

إعداد الطالبة
عليي نادية

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب الاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
شلالي عبد القادر	أستاذ	جامعة أكلي محمد أولحاج - لبويرة -	رئيسا
طيباوي أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أكلي محمد أولحاج - لبويرة -	مشرفا ومقررا
طحطاح أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أكلي محمد أولحاج - لبويرة -	ممتحنا
كرمية توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أكلي محمد أولحاج - لبويرة -	ممتحنا
بوزكري جلال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت	ممتحنا
دروم أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة زيان عاشور - الجلفة -	ممتحنا
حوحو مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و تقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أنعم علي بالصبر والمثابرة، وأعانني على إتمام هذا العمل كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور **طيباوي أحمد** الذي لم يتوانى على تقديم نصائحه وتوجيهاته أتمنى له التوفيق والسداد في مشواره العلمي ومزيذا من النجاحات مستقبلا. كما أتقدم بخالص شكري إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أكلي محند أو لحاج - لبويرة-، وعلى رأسهم أساتذة قسم علوم التسيير. و إلى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة ومناقشة هذه الأطروحة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى والدي أسأل الله العظيم أن يطيل في عمره

إلى الشمعة التي انطفأ نورها في حياتي والدتي رحمها

الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى زوجي الذي ساندني وكان سببا في وصولي إلى

هذه الدرجة العلمية

إلى أولادي قرة عيني: أنس، شهد، آمنة.

إلى كل إخوتي و أخواتي.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها (240) عاملا، و قصد تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث فسرت القيادة التحويلية ما مقداره (64.7%) من التباين في إبداع العاملين، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمي لصالح المجموعة ذات المستوى التعليمي الجامعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة الإدارية، إبداع العاملين.

Summary :

This study aimed to identify the impact of the practice of transformational leadership dimensions (ideal influence, inspirational Motivation, intellectual Stimulation, individual consideration, empowerment) on the creativity of workers in the economic institution, in order to achieve this goal, we have studied the case of the Algerian Corporation for Industrial and Technical Textiles (EATIT) in the city of M'sila Algeria .The questionnaire was conducted on a random sample of (240) factors, with the intention of analyzing the data, testing the study hypotheses, and then relying on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

This study reached a set of results, the most important of which is the effect of transformational leadership in its various dimensions on the placement of workers in the institution under study, where transformational leadership explained an amount of (64.7%) of the variance in the creativity of workers, and also found that there are no statistically significant differences in the respondents' answers On the practice of transformational leadership dimensions that are attributed to personal variables (age, gender, educational level, occupation, number of years of experience), in addition to the absence of statistically significant differences in the respondents' answers about the level of workers creativity due to the variables (age, gender, occupation, number of years of experience) . While there are statistically significant differences due to the educational level variable in favor of the group with university education level.

Key words: transformational leadership, Administrative leadership, workers creativity.

Résumé:

Cette étude visait à identifier l'impact de la pratique des dimensions du leadership transformationnel (influence idéale, motivation inspirante, excitation intellectuelle, considération individuelle, empowerment) sur la créativité des travailleurs dans une entreprise économique.

Pour atteindre cet objectif, nous avons étudié le cas de la société algérienne EATIT de tissus industriels et techniques à M'sila. Pour l'analyse des données, un questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de (240) travailleurs. Pour analyser les données et tester les hypothèses de l'étude, nous sommes appuyés sur le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS).

Cette étude a abouti à un ensemble de résultats dont le plus important est l'effet du leadership transformationnel dans ses différentes dimensions sur la créativité des travailleurs de l'organisation étudiée. Là où le leadership transformationnel expliquait (64,7 %) de la variance de la créativité des travailleurs, et nous avons également constaté qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants concernant la pratique des dimensions du leadership transformationnel en raison de variables personnelles (Âge, sexe, niveau de scolarité, emploi, nombre d'années d'expérience), en plus de l'absence de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants sur le niveau de créativité de ses employés en raison des variables (âge, sexe, profession, nombre d'années d'expérience), alors qu'il existe des différences statistiquement significatives dues à la variable du niveau de scolarité en faveur du groupe ayant fait des études universitaires.

Mots-clés: leadership transformationnel, Direction administrative, créativité des employés.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ-س	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: عموميات عن القيادة الإدارية
27	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
32	المطلب الثاني: المفاهيم المتداخلة مع مصطلح القيادة
36	المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية وأنماطها
41	المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية ومهاراتها
45	المبحث الثاني: مداخل ونظريات دراسة القيادة الإدارية
45	المطلب الأول: مدخل السمات ونظرياته
49	المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته
60	المطلب الثالث: المدخل الموقفي ونظرياته
70	المبحث الثالث: الدراسات الحديثة في القيادة الإدارية
70	المطلب الأول: القيادة الكاريزمية والقيادة الخادمة
75	المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية والقيادة النسائية
80	المطلب الثالث: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
84	خلاصة
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن القيادة التحويلية

87	المطلب الأول: إسهامات الباحثين في تطوير نظرية القيادة التحويلية
94	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية، أهميتها، وأهدافها
98	المطلب الثالث: القيادة التحويلية و بعض المفاهيم الأخرى القريبة منها
105	المبحث الثاني: أسس القيادة التحويلية
105	المطلب الأول: أبعاد القيادة التحويلية
113	المطلب الثاني: مبادئ، مستويات، ومراحل القيادة التحويلية
116	المطلب الثالث: مقياس القيادة التحويلية وأنماطها
120	المطلب الرابع: مواطن القوة و مواطن الضعف في القيادة التحويلية
123	المبحث الثالث: القائد التحويلي
123	المطلب الأول: القائد التحويلي وما يميزه عن القائد العادي
127	المطلب الثاني: خصائص وسلوكيات القائد التحويلي
133	المطلب الثالث: مهارات وأدوار القائد التحويلي
138	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المؤسسات وموقفه منها
143	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع	
145	تمهيد
146	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الإبداع
146	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه
154	المطلب الثاني: مبادئ الإبداع، خصائصه، أهميته، ودوافع الحاجة إليه
158	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع
162	المبحث الثاني: مستويات الإبداع، العوامل المؤثرة فيه، معوقاته، وأساليب تنميته
162	المطلب الأول: مستويات الإبداع
172	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع
177	المطلب الثالث: معوقات الإبداع
182	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع
188	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين
188	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي (الكاريزما) على إبداع العاملين
192	المطلب الثاني: أثر الدفع الإلهامي (التحفيز الإلهامي) على إبداع العاملين
195	المطلب الثالث: أثر الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) على إبداع العاملين

197	المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي على إبداع العاملين
201	المطلب الخامس: أثر التمكين على إبداع العاملين
204	خلاصة
الفصل الرابع: دراسة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة	
206	تمهيد
207	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
207	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة
210	المطلب الثاني: نشاط واهتمامات المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة
212	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة
216	المبحث الثاني: مراحل الدراسة الميدانية
216	المطلب الأول: مجتمع، وعينة، وأداة الدراسة
219	المطلب الثاني: اختبار صلاحية المقياس
226	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
226	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
229	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغير المستقل القيادة التحويلية
240	المطلب الثالث: تحليل نتائج المتغير التابع إبداع العاملين
251	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
251	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
256	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
261	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
268	خلاصة
269	خاتمة
273	قائمة المراجع
298	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين القيادة و الإدارة	34
(1-2)	الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	99
(2-2)	كيف تكون قائدا تحويليا؟	125
(3-2)	الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي	126
(1-3)	صفات الفرد المبدع	162
(1-4)	توزيع العمال حسب المستويات التنظيمية	209
(2-4)	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	209
(3-4)	أنواع المنتجات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة	211
(4-4)	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للتحليل الإحصائي	216
(5-4)	توزيع محاور الدراسة	217
(6-4)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور	220
(7-4)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إبداع العاملين والدرجة الكلية للمحور	221
(8-4)	الصدق البنائي للأبعاد والمحاور مع الاستبيان ككل	222
(9-4)	نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان	223
(10-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "كلومجروف-سمرنوف" لمتغيرات الدراسة	224
(11-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وفقا لمعامل الالتواء	224
(12-4)	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	226
(13-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	226
(14-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	227
(15-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	228
(16-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	228
(17-4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	229
(18-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التأثير المثالي	230
(19-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الدفع الإلهامي	231
(20-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاستثارة الفكرية	233

261	نتائج اختبار المقارنات البعدية "شفية" (Scheffe) لمحور القيادة التحويلية ومتغير الخبرة	(42-4)
262	نتائج اختبار Independent-samples (T-Test) لمحور إبداع العاملين و متغير الجنس	(43-4)
263	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين ومتغير السن	(44-4)
263	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين ومتغير المستوى التعليمي	(45-4)
264	نتائج اختبار المقارنات البعدية "شفية" (Scheffe) لمحور إبداع العاملين ومتغير المستوى التعليمي	(46-4)
265	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين و متغير الوظيفة	(47-4)
266	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين ومتغير الخبرة	(48-4)
267	نتائج اختبار المقارنات البعدية "شفية" (Scheffe) لمحور إبداع العاملين ومتغير الخبرة	(49-4)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
س	نموذج الدراسة	1
52	الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو	(2-1)
56	نموذج الشبكة الإدارية ل "بيك وموتون"	(3-1)
58	نموذج خط سلوك القائد	(4-1)
62	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف	(5-1)
66	نموذج "بول هيرسي وكينيث بلانشارد"	(6-1)
100	نموذج القيادة التحويلية لدى باس 1985	(1-2)
141	أدوار القائد التحويلي	(2-2)
151	العلاقة بين الإبداع والابتكار	(1-3)
171	مستويات الإبداع المختلفة	(2-3)
187	مخطط هيكل السمكة	(3-3)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
299	استمارة الاستبيان	1
304	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة الميدانية	2
305	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة	3

مقدمة

تمهيد:

تحمل الألفية الجديدة في طياتها العديد من التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات، حيث يشهد العالم تطورات سريعة، وكبيرة مفاجئة في مختلف المجالات، سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، خاصة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، فكل هذه التغيرات والتطورات قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسات ونموها واستمرارها، و لكي تضمن المؤسسة بقائها في خضم كل هذه التطورات مطالبة أن تتبنى نمطا قياديا حديثا وفعالا قادرا على مجابهة هذه التحديات والصمود في وجهها. وقد أصبحت القيادة الفعالة عنصرا ذا قيمة كبيرة في إدارة المؤسسات، وهذا ما جعل المهتمين بموضوع القيادة الإدارية يسلطون الضوء على الأنماط القيادية الحديثة، التي تتكيف والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

وتعد القيادة التحويلية واحدة من التوجهات القيادية الحديثة التي عرفت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمهتمين بهذا المجال، كما عرفت انتشارا واسعا وذلك لقدرتها على العمل في بيئة متغيرة، بالإضافة لتميزها بالكثير من الخصائص التي جعلتها مختلفة عن الأنماط القيادية الأخرى، فمن خلال تسميتها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تحول العاملين وتجعلهم أفراد فعالين في المؤسسة، فهي تركز بالدرجة الأولى على القيم والأخلاق، وإقناع العاملين على تجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحفيزهم والاهتمام باحتياجاتهم، وتشجيعهم على تقديم أفكارا جديدة، وتمكينهم من المشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

ومن جهة أخرى يعد الإبداع من المواضيع الأكثر شيوعا خاصة في الوقت الحاضر، وذلك لأهميته وضرورة وجوده للجميع سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو مؤسسات، وذلك من أجل تطويرهم وتحسين أوضاعهم، فالمؤسسات أصبحت تقاس بما تملكه من موارد بشرية مبدعة لأنها هي التي تكسبها ميزة تنافسية وتعمل على نمو المؤسسة وتطورها، وقد أصبحت تظهر الإبداعات والابتكارات كسلعة في كل دقيقة، لذلك أصبح اهتمام المؤسسة بالإبداع ضرورة ملحة تفرضها متغيرات العصر، والمؤسسة التي تسعى إلى التطور ومواكبة هذه التغيرات، لابد أن تجعل الإبداع ضمن رؤيتها وأهدافها الأساسية، لكي يصبح هذا الإبداع ضمن أولويات كل عامل في المؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن مواكبة التطورات ومحاولة التكيف مع التغيرات أصبحت تشكل محور اهتمام المؤسسات لذلك تعمل المؤسسة على تبني النمط القيادي المناسب الذي يعمل على تحقيق أهدافها من جهة، والاهتمام بتطوير العاملين من جهة أخرى، ويتحقق هذا من خلال القدرة على التأثير في العاملين ودعمهم، وإيجاد المناخ المناسب المشجع لإبداعهم باعتبار العاملين يمثلون المورد البشري الذي يشكل الثروة الحقيقية للمؤسسة. تعاني المؤسسات الجزائرية بصف عامة سواء كانت خاصة أو عامة من ضعف قدرتها على المنافسة في الأسواق بالإضافة إلى انخفاض جودة المنتجات التي تعرضها ناهيك عن ارتفاع أسعارها وهذا كله نتيجة عدم تشجيع ودعم مهارات العاملين وإبداعهم للوصول إلى حلول لهذه المشاكل. كما تسعى المؤسسات خصوصاً في الوقت الراهن إلى تبني نمط القيادة التحويلية وذلك لتكيفه مع التغيرات التي تحدث، بالإضافة إلى كون قائدها صاحب رؤية ويعمل على تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع، وهذا ما يرفع من قدرات المؤسسة التنافسية ومواجهة التحديات التي تقف أمامها. وانطلاقاً مما سبق عرضه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة؟.

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي:

- ما هو أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) في مؤسسة EATIT بالمسيلة؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.
- وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتأثير المثالي على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للدفع الإلهامي على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاستثارة الفكرية على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاعتبار الفردي على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتمكين على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي ندرسه كون موضوع القيادة والإبداع من المواضيع الحيوية والمهمة التي حظيت بالكثير من الاهتمام، فتطور المجتمعات ونمو مؤسساتها واستمرارها مرهون بشكل أساسي بالقيادات التي تحركها وترسم سياستها وخططها وما تملكه من موارد بشرية مبدعة.

- تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضا من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية كونها تسعى إلى الاهتمام بالعاملين و إثارة وتشجيع الإبداع لديهم.

- تعتبر القيادة التحويلية من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية كونها قيادة حاضنة للإبداع.

- تظهر أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال الحاجة الكبيرة إلى وجود عاملين مبدعين.

- تعد القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية التي تتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

رابعا: منهج الدراسة

يعد اختيار منهج الدراسة من بين أهم خطوات البحث العلمي، فهو يتحدد حسب موضوع الدراسة وطريقة صياغة الإشكالية، وبالنسبة لموضوع بحثنا " أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين " فإن المنهج الوصفي هو الأنسب و الملائمة لهذه الدراسة، وهو المنهج الأكثر استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وقد تم الاعتماد عليه في الجانب النظري للإحاطة بالأطر النظرية لمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية وإبداع العاملين، بينما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لدراسة وتحليل

علاقة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية التي تم الاعتماد عليها لتغطية الجانب النظري من الدراسة على المؤلفات العربية والأجنبية من كتب، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، والمجلات العلمية، والملتقيات الدولية والجزائرية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية المتاحة على شبكة الانترنت.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث وزعت على الأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، وتم تفرغ وتحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الاجتماعية SPSS.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- أهمية اختيار النمط القيادي الملائم الذي تتبناه المؤسسة كونه المتسبب الأول في نجاحها أو فشلها.
- حاجة المؤسسة الجزائرية إلى قيادة إدارية تهتم بالعاملين و تدعم وتشجع الإبداع لديهم من أجل مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.
- أهمية المورد البشري كونه المصدر الأساسي للإبداع في المؤسسة.
- تماشي موضوع البحث والتخصص الذي أدرسه (إدارة الموارد البشرية).
- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالقيادة الإدارية والسلوك التنظيمي.

سادسا: صعوبات الدراسة

- صعوبة التفرقة والفصل بين بعض المصطلحات نتيجة تشابهها الكبير في المعنى سواء كان ذلك في المراجع باللغة العربية أو المراجع باللغة الأجنبية.
- رفض العاملين التجاوب معنا خلال فترة الدراسة الميدانية في ظل انتشار وباء كورونا خوفا من المرض.

سابعا: الدراسات السابقة

تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة من أجل تكوين إطار نظري للدراسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

1. الدراسات باللغة العربية

- دراسة: صورية بو طرفة (2015): بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".¹

¹ صورية بو طرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، تم اختيار مجتمع الدراسة يتكون من ثلاثة مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، نفطال، اتصالات الجزائر)، وطبقت هذه الدراسة على عينة حجمها (668)، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (37) فقرة وزعت على (9) مجالات لتشمل: إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

- دراسة: بركات ربيعة (2016) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين".¹

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ومبادئها وخطوات تعزيز هذا النوع من الثقافة التنظيمية لما له من أثر على الإبداع لدى العاملين.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: ضرورة اعتماد المؤسسة على المنهج الإبداعي في التسيير وتنمية الإبداع لدى العاملين لكي يمكن لها مواجهة التحديات، يتطلب الإبداع لدى العاملين ضرورة توفر مكونات أساسية وهي: مهارات التفكير الإبداعي، توفر الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تشجع الإبداع والمخاطرة والبحث عن التجديد كفيلة بتشجيع الإبداع لدى العاملين.

- دراسة: صياحي الأخضر (2017) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كندور برج بو عريريج -".²

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وأثر هذا النمط القيادي على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد أجريت الدراسة الميدانية على أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة مجمع كندور، من خلال تصميم استمارة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 173 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

¹ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 4، العدد 6، 2016.

² صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة مجمع كندور برج بو عريريج -، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ونوعي العدالة الإجرائية والتفاعلية. من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضع الدراسة فإنه يمكن تمييز الفروق التالية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

- من حيث بيئة الدراسة: طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات ذات بيئات مختلفة، بينما طبقت الدراسة الحالية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.
 - من حيث هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين، أما اغلب الدراسات السابقة ركزت على متغيرات أخرى (التميز التنظيمي، إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات) بالإضافة إلى اعتماد الدراسة الحالية على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) في حين نجد بعض الدراسات السابقة تناولت أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) كما نجد بعض الدراسات التي تناولت متغير إبداع العاملين لم تتطرق إلى أبعاده.
- بالرغم من هذه الاختلافات توجد أوجه شبه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، الأساليب الإحصائية المستخدمة تقريبا كلها استخدمت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.. الخ

ثامنا: أهداف الدراسة

- لكل دراسة مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:
- تقديم إطار نظري شامل لكل من القيادة التحويلية وإبداع العاملين.
- التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) لدى قائد المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.
- التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.
- التعرف على مستوى إبداع العاملين من خلال أبعاده المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط) في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة.
- دراسة وتحليل أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة
- التعرف على أهم أبعاد القيادة التحويلية المؤثر في مستوى إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

- تحديد الفروق الموجودة في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتي تعود للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).
- تحديد الفروق الموجودة في مستوى إبداع العاملين والتي تعود للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).
- تقديم بعض الاقتراحات لإدارة المؤسسة للاهتمام بالأفراد المبدعين وتشجيعهم من خلال ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

تاسعا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تبحث هذه الدراسة في أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين، حيث تمثلت أبعاد القيادة التحويلية في (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، بينما تمثلت أبعاد متغير إبداع العاملين في (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط)، كما تم اختيار المتغيرات الشخصية كمتغيرات وسطية والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة والبالغ عدد عمالها (545) عاملا وعاملة.

- **الحدود الزمانية:** المدة المستغرقة لإجراء هذه الدراسة امتدت من سنة 2019 إلى غاية سنة 2021، بينما الدراسة الميدانية فقد كانت من بداية شهر جانفي 2021 إلى غاية سبتمبر من نفس السنة.

- **الحدود البشرية:** استهدفت هذه الدراسة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار) في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة باستثناء مديرها العام.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسم الدراسة إلى أربعة فصول (ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي) بداية من مقدمة عامة ووصلا إلى خاتمة عامة

- **الفصل الأول:** تضمن الإطار النظري للقيادة الإدارية من خلال التطرق إلى عموميات عن القيادة الإدارية، ثم استعراض أهم المداخل والنظريات المفسرة للقيادة الإدارية بما في ذلك الاتجاهات الحديثة التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية.

- **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل دراسة القيادة التحويلية، حيث تم التطرق إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية وذلك باستعراض مفاهيم عامة عن القيادة التحويلية، من إسهامات الباحثين في تطوير نظرية القيادة التحويلية، ومفهومها وأهميتها، وأهدافها، وعلاقتها ببعض المفاهيم، ثم التطرق إلى أسس القيادة التحويلية من خلال استعراض أبعادها، مبادئها، ومستوياتها، وأنماطها، ثم التطرق إلى التعريف بالقائد التحويلي.

- **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل دراسة الإبداع، حيث تم التطرق إلى الإطار النظري للإبداع من خلال استعراض المفاهيم الأساسية له، ثم التعرف على مستوياته، والعوامل المؤثرة فيه، وأهم المعوقات التي تعترضه، وسبل تنميتها وفي الأخير تم التعرف على علاقة الأثر النظرية التي تربط بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين.

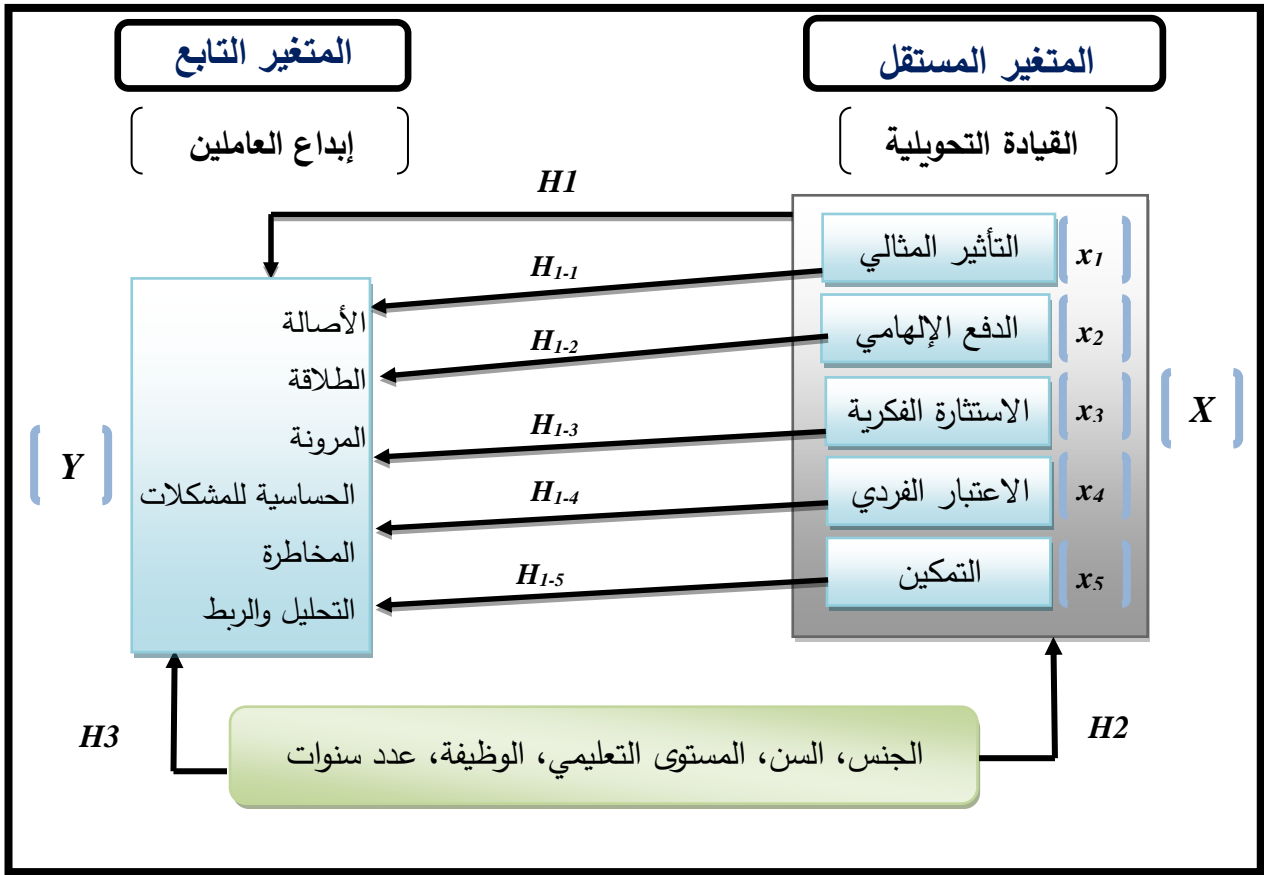
الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال دراسة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، حيث تم أولاً التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم التعرف على مراحل الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

إحدى عشر: نموذج الدراسة

يظهر نموذج الدراسة المتغيرات التي سيتم اختبارها معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، ويتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

1. **المتغيرات المستقلة:** وتتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي: (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين).
2. **المتغير التابع:** ويتمثل في أبعاد إبداع العاملين وهي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط).
3. **المتغيرات الشخصية:** و التي تتمثل في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

مدخل إلى القيادة الإدارية

تمهيد:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية قديمة، تطورت مع تطور المجتمعات، فهي تمثل حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإدارية، حيث لقيت اهتماما كبيرا لدى المفكرين وعلماء الإدارة، وذلك يعود لأهميتها الكبيرة، ولكن الدراسات المنهجية الخاصة بها لم تبدأ إلا حديثا نسبيا حيث تم نشر عدد كبير من البحوث والمقالات في هذا الموضوع، وتزامنت هذه الفترة أيضا مع تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والممارسات العملية للقيادة الإداريين بصورة كبيرة.

و تحتاج المؤسسة مهما كان نوع نشاطها أو حجمها أو طبيعتها إلى قيادة إدارية فعالة قادرة على تحمل المسؤولية في الوصول إلى الأهداف المحددة خاصة في ظل التطورات الحالية.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة الإدارية من خلال استعراض ما يلي:

المبحث الأول: عموميات عن القيادة الإدارية

المبحث الثاني: مداخل ونظريات دراسة القيادة الإدارية

المبحث الثالث: الدراسات الحديثة في القيادة الإدارية

المبحث الأول: عموميات عن القيادة الإدارية

عُرِفَت القيادة الإدارية خلال العقود الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف علماء الفكر الإداري والباحثين والقيادة، وهذا ما يفسره الكم الهائل من الدراسات والبحوث، حيث أثبتت هذه الجهود أن نجاح أو فشل المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها، مرهون بمدى فاعلية قيادتها، وبالتحديد النمط القيادي الذي تتبناه وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى القيادة الإدارية من خلال ما يلي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

ظهر مفهوم القيادة الإدارية في الأدب الإداري في أعمال (Webber) في كتابه (the theory of social and economic organizations) مبينا أثر سلطة القائد ونفوذه باستخدام موقعه الوظيفي في تعامله مع التابعين، ثم اتخذ المفهوم طابعا آخر بعيدا عن إجبار التابعين، وهذا في أعمال (Dahl,1975) وأعمال (Grimes,1978) بوصفهما للقيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك التابعين وتوجيهه الاتجاه المرغوب لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تلاهما (Yukl,1981) الذي قدم إطارا عاما لسلوك القائد كان الغرض منه تقديم تصنيفات ذات مدلول وقابلة للقياس بشأن سلوك القائد، مؤيدا في ذلك سابقه بأن القيادة تمثل القدرة على التأثير في اتجاهات وقيم التابعين.¹

نلاحظ أن القيادة الإدارية عبارة عن مصطلح مركب يجمع بين مفهومين "القيادة" و "الإدارة" لذلك قبل تعريف القيادة الإدارية لابد أن نستعرض أولا تعريف كل من القيادة والإدارة كل مصطلح على حدى، ثم نعرف القيادة الإدارية.

أولا: القيادة

تعد القيادة من بين المواضيع التي أثارت الكثير من الجدل نظرا لأهميتها، فقد اعتبرها الكثير من علماء الإدارة بأنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ودليل ذلك التعريفات الكثيرة التي تزخر بها المؤلفات العربية و الأجنبية واختلافها في نفس الوقت، وذلك نتيجة لاختلاف التوجهات الفكرية لرجال الفكر الإداري كما أنه لا يوجد إجماع على تعريف واحد للقيادة، لكنها عموما تصب في نفس الاتجاه.

حيث يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معناها حيث إن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) -كما ذكر "ارندت" (Arendt) أن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، كما ذهب (Arendt) إلى أن العلاقة القائمة بين القائد والأتباع

¹ علي أحمد جرادات، أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركة الصناعية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص11.

تتقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.¹ كما يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة (Leadership) إلى الفعل (Lead) الذي يعني "قاد أو هدى" الآخرين.. ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد (Leader) وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة.²

خلص (Stogdill) بعد إلقاءه نظرة شاملة على الدراسات السابقة إلى، أنه هناك العديد من تعريف القيادة تقريباً بعدد الأشخاص الذين حاولوا تحديد هذا المفهوم حيث استمر تدفق سلسلة التعاريف الجديدة دون انقطاع حتى قدم (Stogdill) ملاحظته أن القيادة تعرف من خلال السمات، السلوكيات، التأثير، التفاعل، وكذلك دور العلاقات وشغل المناصب الإدارية.³

ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرفها (Stogdill) بأنها "عملية التأثير على أنشطة مجموعة منظمة في جهودها من أجل تحديد وتحقيق الهدف".⁴

عرفها (Yukl) على أنها " العملية المتبعة للتأثير في الآخرين من أجل فهم، والموافقة على ما يجب فعله وكيفية القيام به والإجراءات المتخذ من أجل تسهيل الجهود الفردية وكذا الجماعية لتحقيق وإنجاز الأهداف المشتركة".⁵

عرفها (Gareth R , Jennifer M) بأنها " العملية التي يمارس من خلالها الفرد التأثير على الآخرين وذلك بإلهامهم وتحفيزهم وتوجيه أنشطتهم للمساعدة في تحقيق أهداف المجموعة أو المؤسسة".⁶

عرفها (Robert G. Douglas J) هي "عملية يُغير من خلالها فرد واحد، القائد، الطريقة التي يتصور بها التابعين أنفسهم، وذلك عن طريق تغيير مفاهيم التابعين لهويتهم".⁷

عرفها (Kohan) هي " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".⁸

عرفها (Tead) على أنها "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة ومتعاونة".⁹

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص86.

² صلاح عبد القادر النعمي، الإدارة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص139.

³ Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, Pearson prentice hall, U.S.A, 7th ed, 2010, p2.

⁴ Ralph M. Stogdil, **leadersip, membership and organization**, Journal: Psychological Bulletin, Vol 47, No1, 1950, p4.

⁵ Gary Yukl, **Leadership in Organizations, op.cit**, p8.

⁶ Gareth R. Jones , Jennifer M. George, **Contemporary Management**, Published by McGraw-Hill Education, New York ,U.S.A, 9th ed, 2016, p415.

⁷ Robert G. lord, Douglas J. Brown, **leadership processes and follower self-identity**, Lawrence Erlbaum ssociates publishers Mahwah, New Jersey, London, 2004, p2.

⁸ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2007، ص426.

⁹ خليل محمد حسن الشماخ، لخضر كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص222.

عرفها (Gibbson) بأنها " أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر".¹

عرفها "سميث" (Smith) " هي عملية التأثير في الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم. ويقدم أربعة طرق يستطيع بها القائد التأثير في الجماعة، وهي: توضيح عمل سير الجماعة وواجباتها، وتوجيه سلوك الجماعة عبر وضع القواعد المناسبة لهم، والقيام بدور المتحدث باسم الجماعة أمام الجماعات الأخرى، والتعبير عن مشاعرهم وقراراتهم داخل التنظيم وخارجه، ويساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتنظيم مواردها وقراراتها".²

عرفها "جون سي ماكسويل" " إن القيادة هي التأثير لا أكثر ولا أقل".³

عرفها "هايمان وهيلجرت" (Hilgert & Hayman) بأنها " القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد".⁴

وعلى الرغم من اختلاف تعاريف القيادة إلا أن (Nahavandi) يرى أن معظم التعاريف تشترك في أربعة عناصر وهي:

- القيادة ظاهرة جماعية واجتماعية، لا يمكن أن يكون هناك قادة بدون أتباع.
- تنطوي القيادة على التأثير الشخصي أو الإقناع، يحرك القادة التابعين نحو الأهداف.
- القيادة موجهة نحو الهدف، وتلعب دوراً نشطاً في المجموعات والمؤسسات، كما يستخدم القادة التأثير لتوجيه وإرشاد الآخرين من خلال مسار معين للعمل نحو تحقيق أهداف معينة.
- يفترض منظور القادة شكلاً من أشكال التسلسل الهرمي داخل المجموعة. في بعض الحالات، يكون التسلسل الهرمي رسمياً ومحددًا بشكل جيد، مع وجود القائد في القمة بينما في حالات أخرى، تكون غير رسمية ومرنة.⁵

من خلال استعراض جميع التعاريف السابقة الذكر نجد أن مجملها ركزت على (القائد، التابعين، القدرة، التأثير، التوجيه، الأهداف)، وبناء على ذلك يمكن تقديم التعريف التالي للقيادة على أنها: المهارة التي يتقنها القائد في توظيف قدراته للتأثير على أفكار وسلوك التابعين وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المسطر.

¹ صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، EKutub Ltd للنشر، إنجلترا، ط1، 2017، ص12.

² خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص16.

³ جون سي ماكسويل، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، ط3، 2012، ص16.

⁴ راند محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص74.

⁵Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, published by Pearson Education, England, 7th ed, 2015, p25.

ثانياً: الإدارة

يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) من جزأين، الجزء الأول هو كلمة (Ad) ومعناها اللفظي (To) وتعني "لكي"، والجزء الثاني هو كلمة (Minister) وتعني كلمة "خدمة" وبالتالي فإن معنى الإدارة في الأصل اللاتيني هو: القيام على خدمة الآخرين، أو يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.¹ بينما تشير كلمة إدارة في أدب اللغة العربية إلى ترجمة لكلمة (Management) وأحياناً أخرى لكلمة (Administration) أي أن كلمتي (Management) و (Administration) تستخدمان للإشارة إلى الإدارة. حيث توجد بعض المحاولات لإيجاد تفرقة بينهما، أما (Administration) فتتضمن تلك المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، أي أنها تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عناصر المؤسسة، بينما تعتبر (Management) تتضمن تلك الفعاليات التنفيذية التي تتضمن نجاح المؤسسة في الإطار المرسوم لها، أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي، ونلاحظ أن كلا من الكلمتين يشير إلى عملية تتم في حالة قيام جهد بشري منظم لتحقيق هدف أو أهداف محددة.²

وقد اختلف تعريف الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين نتيجة التطورات الحاصلة على هذا المفهوم، حيث وردت العديد من التعاريف ومن بينها نذكر ما يلي:
عرفها "فرديريك تاييلور" بأنها " أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة".³

عرفها "هنري فايول" (Henri Fayol) بأنها " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".⁴

عرفها "دراكر" بقوله " هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المدير هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال".⁵

وكتعريف إجرائي فالإدارة هي "عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ثالثاً: القيادة الإدارية

يقوم الباحثون في أغلب الأحيان بتعريف القيادة الإدارية من خلال منظورهم الشخصي وبالنظر إلى هذه الظاهرة حسب اهتماماتهم، وحسب الحقبة الزمنية التي يعيشون فيها، ومن بين التعاريف

¹ بلقاسم سلاطنة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص11.

² صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج، مصر، ط1، 2018، ص12.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2001، ص21.

⁴ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2008، ص20.

⁵ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2018، ص9.

التي وردت حول القيادة الإدارية نذكر ما يلي:
عرفها (House) على أنها " قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين التابعين من المساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة ".¹

عرفها "الن" (L. Allen) بأنها " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ".²
عرفها "روبرت بليك و جين موتن" (R. Blake and J. Mouton) بأنها " النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا ".³

عرفها (Koontz and Dennell) " قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها ".⁴

عرفها (Fidler and Garcia) بأنها " تشير إلى ذلك الجزء من الإدارة العامة الذي يتعامل مع توجيه والإشراف ".⁵

وقد قدم باحثوا (GLOBE) في المؤتمر العالمي الأول المنعقد في جامعة (كالجاري ب كندا في أوت 1994) والذي حضره (54) باحثا من (38) دولة، تعريفا عالميا وعلميا يعكس وجهات نظر مختلفة للقيادة الإدارية بأنها " قدرة الفرد على التأثير وتحفيز وتمكين الآخرين من أجل المساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة التي هم أعضاء فيها"، علما أن هذا التعريف للقيادة التنظيمية وليس للقيادة بشكل عام.⁶

عرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" على أنها " القدرة التي يستأثر بها المدير في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن هممهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ".⁷

كما عرفت كذلك بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ".⁸

وعرفت أيضا بأنها " القدرات الشخصية والموضوعية التي يتمكن المدير من خلالها من السيطرة على العاملين وحثهم على بذل أقصى الجهود في مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة على الوجه الأمثل ".⁹

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص123.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص98.

³ محمد موفق حديد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص183.

⁴ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص115.

⁵ Fred E.Fidler, leadership experience and, leadership performance, U.S. Army Resersh Institute for the Behavioral and Social Sciences, University of Washington, 1994, p3.

⁶ Robert J. House and others, Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies, Inc, London, SAGE Publications, 2004, P 56.

⁷ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، د ط، 1995، ص440.

⁸ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص78.

⁹ محمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال-التنظيم-الإدارة)، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، القاهرة، ط1، 2003، ص187.

من خلال استعراض التعاريف السابقة حول القيادة الإدارية يمكن التعريف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه المدير للتأثير في سلوك المرؤوسين وكسب ثقتهم، واحترامهم، ورضاهم، مستخدماً في ذلك كل قدراته ومؤهلاته من أجل استمالتهم لتحقيق أهداف المؤسسة".

كما أن الواقع التطبيقي يظهر اختلاف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب الماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.¹

المطلب الثاني: المفاهيم المتداخلة مع مصطلح القيادة

وردت العديد من المصطلحات المتداخلة مع القيادة والقريبة منها، ويمكننا شرح الفرق بين القيادة وهاته المصطلحات بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: القيادة والإدارة

تزايد النقاش حول طبيعة العلاقة التي تربط بين القيادة والإدارة هل هما وجهان لعملة واحدة؟ أم هناك اختلاق بينهما؟ لذلك سنوضح هذه العلاقة بين المصطلحين كما يلي:

1. القيادة هي الإدارة

تبلور لدى البعض مفهوم يقوم على رؤية الإدارة هي القيادة، وهذا ما ذهب إليه "دونلاد كلاف" (Donald J. Clough) حيث يرى على أن "الإدارة هي فن وعلم اتخاذ القرارات والقيادة معا"، و أن معظم أوقات المدراء تصرف على اتخاذ القرارات، كما أن القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة تعتمد إلى حد كبير على نوعية القرارات التي يتخذها المدير هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتمد مستوى الإنتاج والإنتاجية على حسن القيادة وما توفره من ظروف مناسبة للعمل الفعال وذلك من خلال التوجيه الجيد للعمال وتحقيق استمرارية المؤسسة في عملها بكفاءة ومن التعاريف التي تعبر كذلك عن هذا التوجه تعريف "رالف دافز" (Ralph, C. Davix) يرى أن "الإدارة هي القيادة التنفيذية في كل مكان".²

2. القيادة جزء من الإدارة

ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري بالقول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها.³

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2019، ص36.

² باسم الحميري، الإدارة الوظائف والممارسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 17.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص111.

وهذا ما يبينه "ستونر" من خلال تعريفه للإدارة، إن القيادة جزء من الإدارة فهو يرى هذه الأخير على أنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹

ويؤكد هذا الرأي كذلك (Cunningham) حيث يرى أن القيادة هي إحدى الكفاءات التي يجب توافرها إلى جانب مجموعة من الكفاءات الأخرى لكي تكون الإدارة ناجحة وفعالة.² كما أن الإدارة قد تبدو إطاراً أوسع من القيادة أي أنها الكل الذي يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية وأيضاً الجوانب البشرية، في حين أن القيادة هي الجزء الذي يتعلق بالجوانب الإنسانية للعاملين.³

وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، بينما ينظر إلى القيادة على أنها القوة التي تلهم الأفراد وتوحد جهودهم وتحثهم على التغيير.⁴

3. القيادة أوسع من الإدارة

القيادة هي علم وفن شأنها شأن الإدارة إلا أن مفهوم القيادة أوسع من مفهوم الإدارة كما أن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري، وذلك بتميز القيادة عن الإدارة بتضمنها عنصر المبادرة وإجراءات جديدة قد يقوم بها القائد لتحقيق أهداف التنظيم إضافة إلى اهتمام القائد كذلك بالبعد الإداري من استخدام الإجراءات.⁵

4. القيادة منفصلة تماماً عن الإدارة

بدأ الجدل حول الفرق بين القيادة والإدارة عام 1977 عندما ظهرت دراسة بعنوان "المديرون والقادة: هل هم مختلفون؟" بقلم "ابراهيم زالنك" في مجلة "هارفرد بيزنس ريفيو" وأصبحت هذه الدراسة واحدة من أشهر ما كتب في الدراسات المتعلقة بالقيادة، حيث يبين (زالنك) الفرق بين المفهومين، في حين يبحث المديرون عن النظام والانضباط ويعملون بهمة لحل أية مشكلة يواجهونها، يميل القادة لأن يصبروا على الفوضى وضعف البناء وأحياناً يتحاشون تقديم الحلول من أجل الإبداع، كما أن المديرين والقادة مختلفون تماماً من حيث طريقة عملهم مع الآخرين واتجاهاتهم نحو الأهداف فالقادة -على حد قوله- يشكلون الأفكار بدلاً من التجاوب معها كما يغيرون طريقة تفكير الناس بشأن ما هو مرغوب وما هو ممكن، أما أهداف المديرين فمردها إلى الضرورة وليس الرغبة، كما أن القادة يقبلون على المخاطرة عندما تكون الفرص مشجعة في حين

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص9.

² مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2011، ص78.

³ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص42.

⁴ زيد منير عبيوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص23.

⁵ إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص12.

إن المديرين يميلون إلى تجنب المخاطرة، و في الوقت الذي يتواصل فيه المديرون بإعطاء إشارات غير غامضة ويميلون لأن يعزلوا عن رؤوسهم، نجد القادة يتواصلون بشكل مباشر مع العواطف البشرية لمؤوسيتهم عكس المدراء الذين يميلون لأن يعزلوا عاطفيا عن رؤوسيتهم.¹

وهذا ما ذهب إليه أيضا (Fred E.Fiedler) حيث يرى أن كل من القيادة والإدارة مفهومان مختلفان تماما فالقائد "هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة"، أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محددة في المؤسسة.² ويؤكد هذا الرأي "كوتر" (Kotter) في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة "إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمؤسسات، في حين إن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة، كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمؤسسة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعال الذي يمكن التكيف معه.³ والجدول التالي يبين أهم الفروق بين القيادة والإدارة خاصة في مجال التطبيق والممارسة:

الجدول رقم(1-1): الفرق بين القيادة و الإدارة

عامل المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة/ المدير
الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
الفعالية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
الشمولية/الجزئية	تهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات
التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة
الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
التحدي	يقبل التحدي، ويحاول تفسير الواقع	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط6، 2006، ص232.

5. القيادة متداخلة مع الإدارة

هناك من يرى أنه يوجد تداخل بين كل من القيادة والإدارة حيث تتفقان في جملة من النقاط التالية:

- تشترك كلا من القيادة والإدارة في تحقيق الهدف فكل منهما أهداف تسعى إلى تحقيقها؛

¹ جيف جراوت، ليز فيشر، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، ترجمة: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص14.
² عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص217.
³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط6، 2006، ص231.

- خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛
 - التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير محددة؛
 - الرقابة وتقويم العمل؛
 - تنظيم العمل وتوجيه العاملين¹.
- يرى الصيرفي إن كل من الإدارة والقيادة يكملان بعضهما البعض فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أكثر من الصورة الكلية وكذا الاهتمام بالتفصيل واللوائح والتشريعات، وعندما يتوافر الجانب القيادي فقط يكون التركيز على الصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل ويكون التركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد التنظيم والرقابة التقليدية².
- وترى الباحثة أنه بالنظر إلى الدراسات بدت الفروق واضحة بين القيادة و الإدارة، فليس بالضرورة أن يكون كل قائد مدير ولكن لابد أن يكون كل مدير قائد، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تقوم على الإدارة فقط أو القيادة فقط وهذا ما يؤكد أن القيادة والإدارة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بعضهما البعض فإذا كانت القيادة تهتم بالموارد البشري، فالإدارة تعمل على تسيير هذا المورد البشري، وبالتالي فكل منهما يكمل الآخر.

ثانيا: القيادة والرئاسة

- يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة من خلال عدة جوانب أهمها:
1. **مصدر السلطة:** حيث سلطة الرئيس مستمدة أصلا من سلطة عليا خارج الجماعة ذاتها، ومن خلال نظام له ضوابط محددة، في حين أن سلطة القائد تتبع من الجماعة ذاتها، نظرا لأن القيادة ماهية إلا سلوك من جانب فرد (القائد)، يؤثر على سلوك غيره من الأفراد (المقودون)، بحيث ينفذون أوامره ويتقبلون تعليماته طواعية وبأريحية واحترام، بمعنى أن الرئاسة تفرض عليهم من أعلى، في حين القيادة تتبع من أسفل.
 2. **الهدف:** يتحدد هدف الرئاسة أساسا بواسطة السلطة العليا التي اختارته وبما يحقق مصالحها، والتي يمكن أن تتوافق مع مصلحة الجماعة، في حين أن الهدف من القيادة يتحدد أساسا بواسطة الجماعة التي يقودها فهي التي تحدد الهدف وفقا لمصالحها الجماعية.
 3. **التفاعل الاجتماعي وتنظيم العلاقة:** يتزايد التفاعل الاجتماعي المشترك بين أعضاء الجماعة في حالة القيادة عنها في حالة الرئاسة، بمعنى أن هناك تباعد أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة، وتكون الهوة واسعة بين الطرفين، بينما تقل الهوة (المسافة الاجتماعية) بين القائد والأتباع في حالة القيادة، ويكون الاتصال في هذه الحالة أيسر وأقرب.
 4. **الاختيار:** يتم اختيار القائد من داخل الجماعة، بينما يكون اختيار الرئيس من خارج الجماعة أو داخلها.

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية والابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص32.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص363.

5. أسلوب العمل: يستند الرئيس في رئاسته إلى السلطة والهيمنة على الآخرين، بموجب الصلاحيات الممنوحة له بينما يستند القائد في أسلوب عمله إلى حب الأتباع وتشجيعه لهم والتفافهم مع من حوله طواعية.¹

كما يمكن للقيادة أن تلتقي بالرئاسة بحيث يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائد وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله. وقد يصبح القائد رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كلا من القياد والرئاسة يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة.²

ثالثا: القيادة و الزعامة

تختلف القيادة عن الزعامة فهذه الأخير تغلب عليها الموهبة فالزعيم يكون موهوبا، ومنذ طفولته يمارس أدوارا تبرز معه فيها قدرته على الزعامة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرا على إدارة وتوجيه مجموعة من التابعين كما تحتاج إلى بعض المواهب شأنها شأن الزعامة لكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح. ويمكننا الفصل بين القيادة والزعامة كذلك بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو تحقيق أهداف التنظيم.

كما قد تشترك القيادة والزعامة في بعض الصفات الشخصية المشتركة كالصبر والشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء.³

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية وأنماطها

سنتطرق في البداية إلى أهم العناصر المكونة للقيادة الإدارية والتي اتفق عليها المفكرين الإداريين في هذا المجال، ثم التعرف على مختلف أنماط القيادة الإدارية.

أولا: عناصر القيادة الإدارية

من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية يتضح لنا جليا أن هناك عدة عناصر مهمة وأساسية مكونة للقيادة الإدارية وتتمثل فيما يلي:

¹ محمد العززي أحمد إدريس، دعائم المدير المتميز في البيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، ط1، 2004، ص- ص: 425-426.

² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2015، ص65.

³ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص7.

1. **القائد:** هو أهم عنصر من عناصر القيادة الإدارية، فهو الشخص القادرة على اختيار التابعين له، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبت فيهم فكرة القوة، والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعاً في خدمة هدف سام على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.¹ كما ينطوي دور القائد أيضاً على بعض التوقعات من جانب كل من رؤسائه ومرؤوسيه وتؤدي هذه التوقعات إلى تحديد الكثير من الأعمال والنشاطات، التي يجب على القائد أن يقوم بها، كما يؤدي نفس الدور من خلال ميزاته وصفاته الشخصية ذاتها، التي تؤثر في الطريقة أو الأسلوب الذي يستعمله في ممارسة تأثيره، ويكمن الجوهر الفعلي للقيادة في مقدرة القائد على الاتصال بالآخرين، فالقائد المنتبه للمشاكل الملازمة لعمليات الاتصال بإمكانه التغلب عليها وتعزيز فعالياته الخاصة، حيث أن العمل الأساسي والنهائي للقائد، هو ضبط جهود العمال وتوجيهها نحو النجاح النهائي.²

وحتى يتمكن القائد الإداري من القيام بعملية التأثير على الأفراد يجب أن يتمتع بقوة و سلطة معينة تميزه عن مرؤوسيه وتتمثل مصادر سلطته فيما يلي:³

- **السلطة الرسمية:** ومن مظاهر هذه السلطة.
- **السلطة القانونية:** مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.
- **السلطة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله سيعود عليه بمكافأة من قبل رئيسه؛
- **السلطة الإكراه:** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه؛
- بينما يستمد القائد قوت تأثيره على العاملين من العناصر التالية.
- **قوة التأثير:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها؛
- **القوة الفنية (التخصص):** ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالمهندس والمهندس؛
- **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية المدير.

¹ عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص11.

² صامويل هيز، وليم توماس، تولي القيادة فن القيادة العسكرية، ترجمة: سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط2، 1989، ص35.

³ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص103.

2. الجماعة أو المرؤوسون: هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمؤسسة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المؤسسة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.¹ حيث يفترض الكثير من المفسرين أن القيادة هي نتاج التفاعل، وتمنح للقائد من قبل أعضاء الجماعة، لأنه يعتبر الفرد الذي يستطيع أن يلبي على أفضل وجه حاجاتهم الفردية، ويرشدهم نحو أهداف الجماعة، ووفقاً لهذه النظرية، فلا أهمية للميزات الشخصية التي يتحلى بها القائد، طالما أن الأتباع يثقون به، وربما تضم الجماعة قائداً أو عدد من القادة، وعادة تتغير قيادة الجماعة من حين لآخر، كلما نشأت حاجات جديدة، وظهر شخص آخر أكثر قدرة على تلبية هذه الحاجات الجديدة.²

3. التأثير: التأثير هو جوهر القيادة، لذلك يجب أن يفهم معنى التأثير بمضامينه الصحيحة التي تؤكد التفاعل والانسجام والاستجابة الطوعية والرضا بقناعة، وليس على أنه أوامر وتوجيهات من القائد إلى المرؤوسين. وعن ذلك قال الباحث (Noel Tichy) الذي درس وحلل السيرة الذاتية لكثير من قادة الأعمال الناجحين والبارزين، تحقق القيادة شيئاً من خلال الأفراد الآخرين والذي ما كان سيحدث لو لم تكن هناك. وفي عالم اليوم، يكون ذلك التأثير أقل من خلال الأوامر والرقابة، وبشكل أكثر من خلال التراكيب الذهنية للأفراد وبالتالي تغيير الطريقة التي يتصرفون بها، واليوم تكون القيادة قادرة على تحريك الأفكار والقيم التي تحت الأفراد الآخرين.³

ويكون التأثير فعال من خلال عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتسم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع المرؤوسين كالمكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.⁴

4. الموقف: يتعامل القائد مع مرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف تسودها مشكلات أو معوقات، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين.⁵

¹ خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 49.

² صامويل هيز، وليم توماس، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 60.

⁴ هاندي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2018، ص 13.

⁵ فاروق عبده فلية، مبادئ السلوك التنظيمي، معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر، ط 1، 2006، ص 231.

حيث يؤثر الموقف الذي يعمل فيه القادة وفرقهم على الاتجاهات التي يتبناها القادة، وليس هناك أفضل من الأسلوب المثالي للقيادة، والأمر كله يتوقف على الموقف والعوامل المؤثرة في الدرجة الملائمة للأسلوب وهي: نوع المؤسسة، وطبيعة المهمة، وخصائص المجموعة، والأهم من ذلك شخصية القائد، والاتجاه إلى إنجاز بأسلوب (الاستبداد/المتحكم/الإجرائي) قد يكون الأفضل في حالات الأزمات، أو عندما يملك السلطة، والدعم الرسمي، والمهمة ذات الهيكل الجيد نسبياً. وفي هذه الظروف ستكون المجموعة أكثر استعداداً للتوجيه ولإبلاغها ماذا تفعل، بينما في المواقف الغامضة أو غير جيدة الهيكل، حيث تعتمد النتائج على المجموعة التي تعمل جيداً مع وجود إحساس بوحدة الهدف فإن القادة الأكثر اهتماماً بالحفاظ على علاقات طيبة سيكونون على الأرجح أكثر قدرة على تحقيق نتائج طيبة.¹

5. الأهداف: يمارس القائد عملية التأثير في المرؤوسين بتوحيد وتوجيه جهودهم بقصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولعل أهم المشكلات التي تواجه القائد في هذا المجال، هو ارتباط هذه الأهداف بأهداف العاملين، وأهدافه هو كقائد، ولذلك فإن درجة النجاح التي يمكن للقائد تحقيقها إنما تعتمد على قدرته على تحقيق التوازن والموائمة بين هذه الأهداف جميعاً، ومن هنا تظهر حكمة وبراعة القائد في إحداث التوازن المطلوب بين الأهداف المختلفة، فالقائد الذي ينفرد بتحقيق أهدافه الشخصية بمعزل عن أهداف العاملين، سيواجه الكثير من النزاعات بينه وبين العاملين، وبالتالي توليد جو من عدم الانسجام والتناحر بين الطرفين، ومن ناحية أخرى فإن المغالاة في بلوغ الأهداف التنظيمية على حساب أهداف العاملين سيؤدي إلى ظهور مشكلات كثيرة مما يعقد مهمة القائد في الوصول إلى مساعاه. والواقع إن التداخل الذي يظهر هذه الأهداف إنما تحتمها طبيعة العلاقة السائدة بين القائد ومرؤوسيه، فإن كان القائد يريد من المرؤوسين شحذ همهم، وبذل جهودهم في سبيل الوصول إلى الأهداف التنظيمية فإن المرؤوسين يسعون أيضاً إلى الحصول على مقابل مادي أو اجتماعي ونفسي، باعتبارها حاجات إنسانية يسعى الأفراد إلى إشباعها من خلال التنظيم الذي يعملون فيه وينتمون إليه.²

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

لا بد أن يكون القائد على دراية كبيرة بأنواع الأنماط القيادية التي يمارسها، لتحديد نقاط قوتها وضعفها، وتكون لديه خبرة كافية للتعامل مع كل نمط قيادي، وتوظيفه حسب الظروف والمواقف التي تكون فيها المؤسسة، ومن أهم الأنماط القيادية شهرة وذلك تبعاً لعدة معايير نذكر ما يلي:

1. القيادة حسب الهيكل التنظيمي

تنقسم الأنماط القيادية حسب الهيكل التنظيمي إلى نوعين وهما:

¹ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص221.

² محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص430.

أ. القيادة الرسمية: هي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباط والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المؤسسة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، و تتأثر القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المؤسسة، وتعقيدها، درجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.¹

ب. القيادة غير الرسمية: يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبول من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم كما تظهر القيادة غير الرسمية في التنظيمات غير الرسمية، وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات التي تتعرض إلى مشاكل أو أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في عن حلول لتلك المشاكل.²

2. القيادة حسب سلوك القائد

تنقسم القيادة حسب معيار سلوك القائد إلى ثلاثة أنواع شائعة الممارسة في المؤسسات وهي:

أ. القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية): وهي القيادة التي تركز على وضع السلطة في يد أشخاص معينين كما تجعل القرار في يد قائد واحد ولا تسمح القيادة الأوتوقراطية في مناقشة القرارات والأوامر الجديدة كما تتطلب القيادة الأوتوقراطية تنفيذ الأوامر من الموظفين والعاملين.³ حيث يقوم القائد بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على إنجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز إن هذا النمط القيادي وإن كان سائداً في الماضي إلا أنه بدأ بالتلاشي في الوقت الحاضر في المؤسسات لعدة أسباب منها ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات وزيادة فعاليتها في العمل.⁴

ب. القيادة الحرة (المتساهلة): يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي فهناك غياب للقيادة الحقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات.⁵ ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط القيادي والتي كشفت عنها الدراسات هي:

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 225.

² صباح هليل الفارس، سمير هليل الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2015، ص 132.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2008، ص - ص: 259-260.

⁵ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 129.

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة غير محددة لأن ذلك يعطي للمؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذ سهل لمؤوسيه سبل الاتصال بهم لتوضيح الآراء والأفكار التي يُلتبس عليهم أمرها.¹

ت. القيادة الديمقراطية (المشاركة): ظهر هذا النمط القيادي كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة أو الحرة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.² فلا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد يستشير المؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيه وترشيد المناقشات، ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتتعدم روح العدا بين العاملين في التنظيم أو تكون بسيطة جداً إن وجدت.³

المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية ومهاراتها

تحظى القيادة الإدارية بأهمية وهذا يعود إلى دورها الكبيرة في كل جوانب العملية الإدارية، فنجاح المؤسسة مرهون بمدى فاعلية قيادتها، والمهارات التي يمتلكها القائد في تأثيره على سلوك العاملين.

¹ واعر وسيلة، موسي عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة-، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 14- 5 أفريل 2009، ص5.

² إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص131.

³ محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط5، 2009، ص205.

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

نكر (نوربرت هرمان) أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المؤسسات الناجحة وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المؤسسات وقدرتها على الاستمرار.¹ وحدد كل من "كاهن وكاتر" أن أهمية القيادة الإدارية في أي مؤسسة في أربعة عوامل رئيسية وهي كالتالي:²

1. **عدم شمولية تصميم المؤسسة:** من العبث محاولة وضع تصميم شامل وكامل لأي مؤسسة وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها، فالواقع العلمي أكثر تعقيداً وتنوعاً من هذه الهياكل والسياسات وهنا تأتي الحاجة إلى ضرورة ممارسة القيادة لسد هاته التفرعات؛

2. **تغير بيئة المؤسسة:** تعتبر أي مؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وأي تغيير في هذه البيئة يستدعي إدخال بعض التغيير في المؤسسة ولا داعي للتركيز على أننا نعيش في عصر يتسم بالتغيير من أي عصر آخر؛

3. **دينامية المؤسسة:** قد يأتي إحداث أي تغيير أو تطوير في المؤسسة بسبب عوامل داخلية في المؤسسة نفسها كونها وحدة كلية تنطوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة؛

4. **طبيعة الأفراد في المؤسسات:** العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لأي مؤسسة على الرغم من اختلاف الأفراد من حيث الدوافع والاتجاهات والاهتمامات وكذلك فإن الفرد في أي مؤسسة قد يكون عضواً في جماعات أخرى ويستدعي ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد.

من خلال ذلك فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط الآتية:³

- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع؛
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة؛

- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف؛

- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق عرضه يمكن ذكر ما يلي:⁴

- تعتبر القيادة حلقة وصل ما بين الأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين؛
- تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية؛
- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة؛

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص-ص: 133-134.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2015، ص49.

³ محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص131.

⁴ إيمان أحمد منصور، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص32.

- تساهم في عملية تطوير و تنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة؛
- توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

ثانيا: مهارات القيادة الإدارية

لا شك أن كل قائد لابد أن يتمتع بجملة من المهارات التي تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وأهم هذه المهارات هي.

1. **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيد لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:

- أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله؛

- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل؛

- مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، وفي عصر التخصص؛

- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها؛

- القدرة على تحمل المسؤولية؛

- الفهم العميق والشامل للأمور؛

- الحزم، والإيمان بالهدف.¹

2. **المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة ومتعاطفة.

3. **المهارات التنظيمية:** هي أن ينظر القائد إلى المؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. كما تعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط بين

¹ جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص106.

أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4. **المهارات الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.¹

¹ رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 81-82.

المبحث الثاني: مداخل ونظريات دراسة القيادة الإدارية

ظهرت العديد من المداخل التي اهتمت بموضوع القيادة خلال الفترة الأولى من القرن العشرين، حيث ركزت نظريات القيادة الأولى على الصفات التي تميز القادة والتابعين، في حين ركزت النظريات اللاحقة على متغيرات أخرى مثل العوامل الموقفية ومستوى المهارة.¹

المطلب الأول: مدخل السمات ونظرياته

يعود ظهور مدخل السمات أو المدخل التقليدي إلى بدايات اعتبار الإدارة كعلم، حيث يحتوي هذا المدخل على نظريتان هما نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات والخصائص.

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات وأقدمها، والتي حاول من خلالها العديد من الباحثين والمفكرين تفسير ظاهرة القيادة.

1. مفهوم نظرية الرجل العظيم

الرجل العظيم هو إنسان لديه قدرات فردية ووراثية، ويتمتع بشخصية كارزمية، تمكنه من التأثير الكبير على أعداد كبيرة من الناس، والآخرين ينفادون طوعاً ويقدمون التضحيات من أجل تحقيق أهداف وإنجازات كبيرة. وتبين هذه النظرية بأن القائد "يولد ولا يصنع" (Born Rather Than Made) وبالتالي فإن أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته هو أو دراسة طريقته في العمل.²

وتمتد الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن ذلك أن القادة يولدون قادة وأنهم قد وُهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على القيادة، غير أنه اختلفت المواقف وتباينت حول ما هي تلك السمات والخصائص؟ وما مدى أهمية كل واحدة؟ حيث تنطوي تحت هذه النظرية مجموعة من النظريات الفرعية ونذكر منها ما يلي:³

- نظرية الأمير The Prince Theory

- نظرية البطل The Her Theory

- نظرية الرجل المتميز The Superman Theory

تستند نظرية الرجل العظيم على مجموعة من الافتراضات وهي:

- الرجال العظماء يمتلكون حرية الإدارة المطلقة؛

- يتمتع الرجال العظماء بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛

¹ Kendra Van Wagner, Leadership Theories - Eight Major Leadership Theories

http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm, date of visit:10-4-2020, time 23:50

² أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص204.

³ أبو الفضل عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1996، ص16.

- لدى الرجال العظماء قدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.¹
ويعد "فرنسيس جالتون" من أبرز دعاة نظرية الرجل العظيم من خلال الدراسات التي قدمها سنة (1897) التي تدعم صحة تلك النظرية، من خلال تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، كما كان لهذه الدراسات تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنو هذا التوجه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية.²

كما قام "وودز" (Woods 1912) بدراسة حول الظروف القيادية امتدت لفترة طويلة خلص من خلالها في النهاية إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية. بينما "جينجيز" (Jennings) فقد قام سنة (1960) بإجراء مسح شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، حيث قام بتحديد عدة نماذج على غرار الرجل العظيم، نموذج الأمير، نموذج البطل، نموذج الرجل المتميز.³

2. تقييم نظرية الرجل العظيم

بالرغم من القبول الكبير الذي عرفته نظرية الرجل العظيم من جانب الباحثين القدامى، وذلك لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت لها ومنها ما يلي :
- فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة، والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة؛

- عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشاركة في هؤلاء القادة. ويضيف العالم "جولدنر" (Jouldner) أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها وغير المهم، فضلا عن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط ولا تقوم بتحليلها.⁴

ثانيا: نظرية السمات والخصائص

ظهرت نظرية السمات والخصائص بعد ظهور نظرية الرجل العظيم محاولة هي الأخرى تفسير ظاهرة القيادة معتمدة في ذلك على صفات وخصائص القائد.

1. مفهوم نظرية السمات

يعود ظهور نظرية السمات، نتيجة لعدم اقتناع المفكرين والباحثين بنظرية الرجل العظيم في تفسيرها لظاهرة القيادة، حيث بدأوا في البحث عن مدخل مقنع جديد و ركزوا في دراستهم على السمات والخصائص

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص236.

² على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص82.

³ أبو الفضل عبد الشافي محمد، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁴ عامر سالم عوض، مرجع سبق ذكره، ص205.

التي تميز القادة الناجحين والتميزين، وقد ساعدتهم في ذلك وسهل عليهم دراساتهم البحثية في ميدان القيادة، ذلك التطور السريع في مجال الاختبارات النفسية التي انتشرت خلال عقد الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، فقد أُجْرِيَ ما يزيد عن (100) دراسة وبحث في تلك الفترة، وقد أظهرت نتائجها سمات كثيرة وخصائص متنوعة للقائد وهكذا جاءت هذه النظرية، نظرية السمات، التي تقوم على افتراض أن القائد لأبد أن يتمتع بسمات معينة تؤهله لذلك، في حين يفنقر المرؤوس إلى هذه السمات ولذلك يتعذر عليه القيام بدور القائد.¹

حيث عُرفت السمات على أنها " صفات أو خصائص مميزة ثابتة نسبياً لدى الفرد تظهر للعيان باستمرار في المواقف المختلفة على شكل أفعال مختلفة وسلوكيات متنوعة ".²

و في إطار هذه النظرية بُدلت جهود بحثية كبيرة لتحديد أنواع السمات، وقد لاحظ (Yukl, 1989) قيام باحثين عديدين بمراجعة تلك البحوث التي تمت على السمات في أوقات مختلفة.

(Mann, 1959) (Bass, 1981) (Stogdill, 1948, 1874) (Lord, et al.,1986) ولبيان تطور الجهد البحثي يمكن الموازنة بين أهم دارستين هما.

أ. دراسات "ستوقديل" (Stogdeil, 1948): درس نتائج (124) دراسة أعدت عن السمات خلال الفترة (1904-1948) ووجد عددا من السمات تميز القادة وغيرهم في دراسات عديدة، وبالرغم من الأدلة التي وجدها تشير إلى أن القادة يميلون إلى الاختلاف عن غيرهم بخصوص سمات معينة، فقد اكتشف أن النتائج تختلف بشكل واضح من موقف لآخر، ففي دراسات عديدة مست العوامل الموقفية كان هناك دليل بأن الأهمية النسبية لكل سمة تعتمد على الموقف، ولذلك استنتج أنه "لا يصبح الشخص قائداً استناداً إلى امتلاكه لبعض السمات،... وإنما نمط الخصائص الشخصية للقائد ينبغي أن يكون ذا علاقة مناسبة بخصائص التابعين وفعاليتهم وغاياتهم".

ب. دراسات "ستوقديل" (Stogdeil, 1974): راجع (163) دراسة عن السمات التي أعدت خلال المدة (1949-1970)، ولاحظ أن الدراسات استخدمت إجراءات للقياس مختلفة بشكل كبير، وتشمل الاختبارات الموضوعية والاختبارات الموقفية، وقاد الاهتمام بالفاعلية الإدارية الباحثون إلى توسيع قائمة السمات تحت البحث لتشمل مهارات إدارية وتقنية خاصة، ومظاهر خاصة للدافعية الإدارية ذات الصلة بمتطلبات مهمة الإداري.²

وقد خلص "ستوقديل" في الأخير إلى تحديد مجموعة من السمات والمتمثلة في فيما يلي:

- صفات جسمية: وتمثل في المظهر العام كالتطول واللون وملامح الوجه؛

¹ راتب سلامة السعود، القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص-ص: 132-133.

² محمد محمد حسن آل ياسين، أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 11، العدد1، 2014، ص78.

- صفات اجتماعية: وهي صفات تتعلق بالقدرة الإشرافية والتعاون وعلى قيادة الآخرين والنضج الاجتماعي؛
 - صفات الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير السليم للأمر وعواقبها والقدرة على تحليل المواقف؛
 - صفات شخصية: وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد والثقة بالنفس، والمصداقية، وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وقوة العزيمة، وروح التحدي، حب الإنجاز، وحب التأثير، السيطرة، والإحساس بمشاعر الآخرين؛
 - صفات مرتبطة بالمهام: وتتمثل في القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات وتقييم الأفراد؛
 - صفات الخلفية الاجتماعية: وتتعلق بالتعليم والطبقة الاجتماعية والمركز المالي والخبرة الوظيفية.¹
- بالإضافة إلى الدراسات السابقة الذكر هناك دراسات ميدانية متعددة أثبتت أن هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية.

ت. دراسات (تايلور Taylor): لقد حدد بعض الصفات في دراسته، والتي استنتج من خلالها أنه إذا توفرت في شخص ما بعض الصفات سيكون مؤهلاً لأن يكون قائداً ناجحاً، ومن بين هذه الصفات نذكر ما يلي:

- القدرة العقلية، والاهتمام بالعمل والعاملين عن طريق تحفيزهم؛
- المهارة في الاتصالات وما يتطلبه ذلك من قدرة على التعبير؛
- المهارة الاجتماعية مع المرؤوسين؛
- المهارة الإدارية المبنية على التصور والمبادرة؛
- التخطيط، التنظيم، التقويم، واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.²

2. تقييم نظرية السمات

- ساهمت نظرية السمات بدرجة كبيرة في توضيح طبيعة القيادة، بالإضافة إلى عدد من الإيجابيات وهي:
- لقد كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص وصفات القائد؛
- قامت نظرية السمات بوضع عدداً من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة، كما كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، ولذلك تسمى (بالأب الشرعي لنظريات القيادة)؛

- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، كما مهدت الطريق أمام النظريات الأخرى لتتبعها.³
- بالرغم من كل تلك الإيجابيات إلا أنها تعرضت هذه النظرية لنقد المفكرين والباحثين ومن أبرزها ما يلي:
- لم تأخذ نظرية السمات في الحسبان المواقف التي يجد فيها القائد نفسه، كما أن السمات والخصائص لم تكن بالوفرة التي يمكن أن تبني عليها معلومات دقيقة؛
- أهملت دور التابعين في إنجاح العملية القيادية بالرغم من دورهم الكبير في نجاح أعمال القائد؛

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² موشو منية، المقاربة التدبيرية للقيادة الإدارية، مركز المنارة للدراسات والأبحاث، المغرب، المجلد 2015، العدد 11، 2015، ص 93.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- برهان الدراسات النفسية بقلّة التشابه بين سمات القادة، لذلك كان واضحاً صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت.¹

ثالثاً: تقييم مدخل السمات

على الرغم من الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإداري وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات، إلا أن هذا المدخل وجهت إليه العديد من الإنتقادات وهي:

"إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلاً مثمراً لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيراً من غير القادة يمتلكون معظم أو كل السمات"، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازمة لنجاح القيادة، إضافة عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات، وتعريفها، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية.

وليس هذا رأينا الخاص، بل هو رأي لأحد الباحثين المتخصصين من رجال الفكر الإداري وهو "كونتز" (Koontz)، وهذا رأي مفكر آخر من المتخصصين في هذا المجال وهو "جيننجزي" (Jennings) حيث يقول "إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة-أو مجموعة منها- يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة".²

المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته

يُعد المدخل السلوكي تحولاً في تطوير نظريات القيادة الإدارية، حيث ركز هذا المدخل على القائد للحكم عليه من خلال سلوكه في تعامله مع المرؤوسين، بدلاً من الاعتماد على سماته.

و يعود ظهور النظريات السلوكية أثناء الحرب العالمية الثانية وفي أعقابها، وذلك نتيجة لظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة مع دراسات (هوثورن) التي كان من نتائجها وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية من جهة، وعجز مدخل السمات و نظرياته في تقديم تفسير مقبول لفاعلية القيادة من جهة أخرى فقد تحول اهتمام الباحثين ناحية السلوك القيادي بدلاً من السمات، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي كالتالي:

- العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد؛
- ينشأ سلوك القائد نتيجة تفاعل العديد من الأفعال والتصرفات التي يبديها في العمل فتشكل بذلك نمطاً أو أسلوباً عاماً لقيادته؛

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 148.

² أبو الفضل عبد الشافي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- تؤكد هذه النظريات أن سلوك القائد يمكن تعلمه وتغييره على عكس مدخل السمات الذي يفترض أن القيادة موروثة لارتباطها بسمات لا يمكن تغييرها أو تعديلها.¹
ومن أهم الدراسات التي اهتمت بسلوك القائد نذكر ما يلي:
أولاً: نظريتي (X) و (Y) "دوغلاس ماكجروجور"

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي (X) و (Y) حول الفرد التي قدمها الكاتب "دوغلاس ماكجروجور" (Douglas McGregor) حقاً بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي للإدارة. لقد تضمن كتابه المشهور "الجانب الإنساني للمؤسسة" الذي نشره في عام 1960، ما اعتبره البعض قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للإنسان في العمل. فاعتماداً على خبرته وممارسته في الاستشارات الإدارية طور نظريتين حول طبيعة الإنسان هما (X) و (Y) أما افتراضات كل نظرية فهي على النحو التالي:²
1. نظرية X: يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

2. ونظرية Y: يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار، ويُفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.³

وقد اعتقد "دوغلاس ماكجروجور" أن باستطاعة المدير تحقيق مزيداً من الإنجاز بواسطة الآخرين (مرؤوسيه) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذو إمكانات، وملتزمون ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية (Y) تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد.⁴

ثانياً: دراسات جامعة ايوا سنة 1930

أجريت هذه الدراسات من طرف مجموعة من الباحثين (R. whit، R. lippt) وذلك تحت إشراف "كيرت ليفين" (Kurt Lewin)، ولقد تم اختبار الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى "نوادي الهوات"، مقسمين إلى مجموعات ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً، حيث كان هناك ثلاثة أنماط قيادية هي:
- النمط الديمقراطي: يساعد القائد الجماعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها، ويشركهم في توزيع الأعمال على الأعضاء.

¹ طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، د ط، 2011، ص 320.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 276.

³ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازور للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010، ص 43.

⁴ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 277.

- **النمط الاستبدادي:** تكون السلطة في يد القائد، فهو الذي يحدد الأنشطة، وهو الذي يوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.

- **النمط الحر:** لا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم، ولا يمدح أو ينتقد أحد.¹

1. نتائج دراسة جامعة ايوا

توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بإنتاجية ورضا المرؤوسين في كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة وتتمثل فيما يلي:

- **بالنسبة للنمط الديمقراطي:** كانت الإنتاجية أكثر استقراراً وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر، فكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم كبير.

- **بالنسبة للنمط الاستبدادي:** كانت نتائج هذا النمط عكس النمط السابق حيث، كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطاً بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا أقل، والابتكار أقل من النمط السابق، وكان ملحوظاً في ظل هذا النمط اتصاف الأفراد بالسلوك العدائي فيما بينهم.

- **بالنسبة للنمط الحر:** كانت كل من الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.²

2. تقييم دراسة جامعة ايوا

بالرغم من المساهمة الكبيرة لهذه الدراسة في تفسير سلوك القائد، إلا أنه وجهت لها انتقادات، بخصوص النتائج التي توصلت إليها، أنه لا يمكن الاعتماد بها في مجال العاملين في المؤسسات، لأنها أجريت على مجموعة من الأطفال غير الناضجين، كما أنه من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أعيدت الدراسة في مجتمع آخر لا يتميز بالثقافة الأمريكية.³

ثانياً: دراسات جامعة أوهايو سنة 1945

في نهاية عقد الأربعينات من القرن الماضي شرعت ولاية (Ohio) الأمريكية في إجراء دراسة في كل من القطاعين الصناعي والعسكري عام 1974 برئاسة الباحث (Ralph Stogdill) لفريق من الباحثين المتخصصين في القيادة، بهدف قياس إدراك المرؤوسين لأنماط سلوك قاداتهم المشرفين عليهم من خلال تصميم استبانة عرفت باستمارة وصف سلوك القائد، وذلك بإجراء بحث عن سلوك القائد، وقد وزعت هذه الإستبانة على عدد كبير من العاملين في مختلف المؤسسات، وطلب منهم تقييم سلوك رؤسائهم، بموجبها حلت بعد ذلك وأظهرت النتائج وجود بعدين وهما.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2003، ص-ص: 305-306.

² رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2004، ص 257.

طلال بن عايد الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص 320.

- الاهتمام بالعاملين: السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار و تشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم وحاجتهم، والتعرف إلى أي مدى من المرجح أن يكون للقائد علاقات مهمة تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام مرؤوسيه ومراعاة مشاعرهم.
- هيكل المبادرة: يسعى القائد نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة فهو يحدد الأدوار ويوزع المهام على الأفراد، ويضع الخطط والإجراءات والأساليب اللازمة لانجاز الأهداف ويدفع العاملين نحو الإنتاج¹. كما أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة مجموعة أنماط قيادية، وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-2): الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو

<p>عالي</p> <p>↑</p> <p>نمط</p> <p>الاهتمام</p> <p>بالعاملين</p> <p>↓</p>	<p>النمط (ب)</p> <p>تركيز عالي على الأفراد وقليل بالعمل</p>	<p>النمط (أ)</p> <p>عالي الاهتمام بالعمل والأفراد</p>	
	<p>النمط (د)</p> <p>منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد</p>	<p>النمط (ج)</p> <p>عالي الاهتمام بالعمل ومنخفض بخصوص الأفراد</p>	
	<p>←</p> <p>منخفض</p>	<p>نمط الاهتمام بالعمل</p>	<p>→</p> <p>عالي</p>

المصدر: ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي

للمدير، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص60.

- يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو قد قسمت أنماط القيادة إلى أربعة مجموعات وهي:
- النمط (أ): يشير إلى أن القائد يعطي اهتماما عاليا لأداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية أو نواحي التقدير.
 - النمط (ب): يشير إلى أن القائد يعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الاعتبارية.
 - النمط (ج): يشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية.

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص-ص: 37-38.

- **النمط (د):** يشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين. وتشير البحوث الميدانية إلى أن النمط (أ) يمتاز بفعالية إدارية عالية وعلاقات إيجابية ممتازة بين الإدارة والعاملين، بينما النمط (د) فيتسم بفعالية إدارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين.¹

1. نتائج دراسات جامعة أوهايو

من خلال الدراسات التي قام بها الباحثين تبين أن معدلات دوران العمالة انخفضت مع تزايد رضا العاملين في ظل النمط القيادي الذي يهتم بالاعتبار الإنساني للعامل، بينما وجد في النمط القيادي الذي يركز على العمل فقط ارتفاع في معدل دوران العمالة مع تزايد في شكاوى العمال.²

2. تقييم دراسات جامعة أوهايو

لقد أوضحت الدراسات التي أجريت لتقييم دراسات جامعة ولاية (أوهايو) الخاصة بأبعاد السلوك القيادي، بعض أوجه القصور في هذه الدراسات. وقد تبين مثلا أن هذه الدراسات لم تتضمن أخذ متغيرات الموقف في الاعتبار رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين متغيرات الفعالية. أما بالنسبة للافتراض القائل بأن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لكل للمرؤوسين، فهو افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر حساسية واهتماما بالأفراد الأكفاء، لكنه قد يبدي حساسية أقل تجاه الأفراد الأقل كفاءة، وبهذا يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في نفس الجماعة.³

ثالثا: دراسة جامعة ميتشيغان سنة 1947

كانت دراسات القيادة في جامعة ميتشيغان برنامج للبحث حيث كان الهدف من ورائها هو تحديد نمط سلوكيات القيادة التي تؤدي إلى أداء جماعي فعال، حيث توصلوا في الأخير إلى وجود نمطان من القيادة، نمط القيادة الذي يركز على العمل بينما النمط الثاني هو نمط القيادة الذي يركز على العاملين وهما على التوالي:⁴

- **القيادة المرتكزة على العمل:** هذا النمط يولي فيه القائد اهتماما كبيرا بعمل المرؤوسين، حيث يشرح إجراءات العمل، ويهتم بشكل رئيسي بالأداء، بالإضافة إلى أن أكبر انشغالا للقائد هو وإكمال المهمة بكفاءة.
- **القيادة المرتكزة على العاملين:** من خلال هذا النمط يحاول القائد بناء مجموعات عمل فعالة ذات أهداف عالية الأداء، ويتحقق ذلك من خلال الاهتمام بالعامل.

¹ ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص60-61.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط10، 2003، ص417.

³ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص260.

⁴ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, Nelson Education, Ltd, Canada, 11th ed, 2014, p-p: 327-328.

اقترح باحثو جامعة ميشيغان أن أي قائد يمكن أن يظهر إما سلوك قائد يركز على العمل أو يركز على العامل وليس كلاهما في نفس الوقت، بالإضافة إلى ذلك اقترحوا أن سلوك القائد الذي يركز على العامل من المرجح أن يؤدي إلى أداء جماعي فعال أكثر من سلوك القائد الذي يركز على العمل.

1. نتائج دراسة جامعة ميشيغان

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميشيغان تدور حول جدوى القيادة المركزة على العاملين في أثرها لإيجاد مجموعة فعالة أكثر مما هو الحال مع القيادة المهتمة بالعمل والإنتاج. كذلك كانت من بين النتائج أن القائد الأكثر فاعلية هو من تكون علاقته بالمرؤوسين علاقة مساندة حيث يركز على القرارات الجماعية أكثر ومساعدة المرؤوسين في تحديد أهداف متميزة للأداء وبلوغها بشيء من التعاون والمشاركة.¹

2. تقييم دراسة جامعة ميشيغان

تقييم دراسات (Michigan) يشير إلى افتقار هذه الدراسات إلى الأحكام المنهجية، وعدم سعي الدراسات إلى تطوير وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية. وقد مد بعض الباحثين نقدهم إلى دراسات ميشيغان، وذلك بقولهم حتى لو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس، أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب، حيث أننا يمكن أن نبرر القول بأنه إذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم، فلا داعي للقائد أن يهتم بالإنتاج وبالإشراف الدقيق، بل عليه أن يهتم بالمرؤوسين، وأن يكون نمط إشرافه عاما وغير دقيق.²

رابعا: نظرية ليكرت (Likert)

لقد تلت هذه الدراسات مجموعة مشابهة أخرى أجريت في العديد من المؤسسات كالمصانع والمستشفيات، والمؤسسات الحكومية، حيث قام (Likert) بالإشراف عليها وجمعها وهذب نتائجها الأولية ووضعها في كتابه الموسوم "أنماط جديدة للإدارة" (New Patterns of Management) الصادر عام 1961، وأطلق على نمط الإشراف من النوع الأول (الإشراف المتجه نحو العاملين) إشارة إلى تركيز اهتمامات المشرفين على مرؤوسيه، وعلى النمط الثاني (الإشراف المتجه نحو الإنتاج).³

حيث استطاع "ليكرت" مع مجموعة من زملائه من خلال هذه الأبحاث التي قاموا بإجرائها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين على المجموعات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، واستنتج بأن سلوكيات المشرفين على الجماعات ذات الإنتاجية المرتفعة تتميز بقلة التدخل في عمليات التنفيذ الفعلية للعمل، ولاحظ شدة اهتمامهم بالأفراد مع إعطائهم

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص341.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 308-309.

³ محمد محمد حسن آل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص86.

الحرية الأكبر في التنفيذ ووجود درجات إشرافية ورقابية أقل بالإضافة إلى التعامل مع الأفراد بطريقة غير رسمية، وبناءً على ذلك استطاع "ليكرت" أن يميز بين أربعة أنماط للقيادة:¹

1. أنماط القيادة عند ليكرت

- **النمط المتسلط الاستغلالي:** وفيه يكون القادة مركزيون بدرجة عالية، وثقتهم بمرؤوسيهـم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

- **النمط المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه.²

- **النمط الاستشاري:** يتميز هذا النمط باستشارة القائد للمرؤوسين بأمور القرار مع السماح لهم بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

- **النمط الجماعي (المشارك):** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يُتخذ بالأغلبية.

وقد دعا "ليكرت" إلى استخدام هذا النمط القيادي لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى بمثابة همزة الوصل بين الإدارتين لعليا والدنيا في مجال صنع القرار.³

2. تقييم نظرية ليكرت

على الرغم من جهود "ليكرت" وزملائه في دراسة سلوك القائد إلا أنه تعرض للانتقاد، فأول الانتقادات التي وجهت لنظام الأنماط الأربعة للقيادة هو اعتماده الكبير على قائمة الاستقصاء في الحصول على البيانات لبناء وتطبيق هذا النظام، كما أن أسلوب القيادة الذي اقترحه "ليكرت" مقيد بمدى ملائمته للثقافة التي يطبق فيها، فلا يمكن تطبيق الإدارة بالمشاركة في أنظمة اجتماعية تتسم بالديكتاتورية أو بالنسبة لمرؤوسين ليس لديهم القدرة على تحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات أو على الأقل لا تمثل خبرة عمل بالنسبة لهم.⁴

خامسا: نظرية الشبكة الإدارية سنة 1964

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بيـلك وموتون)

(Robert Black & James Mouton) هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين أساسيين لسلوك القائد وهما:

- الاهتمام بالأفراد.

- الاهتمام بالإنتاج.

¹ ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البيازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص171.

² نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2015، ص61.

³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁴ محمد أحمد درويش، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص-ص : 227-228.

- وقد قاما الباحثان بتوضيح هاذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أنماط القيادة المختلفة ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أنماط قيادية بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيات ذلك الموقع.¹

1. أنماط الشبكة الإدارية: وتتمثل الأنماط القيادية للشبكة الإدارية ممثلة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نموذج الشبكة الإدارية ل "بيلك وموتون"

الاهتمام بالأفراد	9	(1,9) إدارة النادي							(9,9) إدارة الفريق	
	8									
	7									
	6				(5,5) الإدارة المعتدلة					
	5									
	4									
	3									
	2									
	1	(1,1) الإدارة المتساهلة							(9,1) الإدارة السلطوية	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		الاهتمام بالإنتاج								

المصدر: زكريا ملطك الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص207.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أنماط القيادة حسب (بيلك وموتون) مكونة من خمسة أنماط أساسية للقيادة وهي على التوالي:

أ. النمط (1-1) القائد السلبي أو المتساهل: إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً بالأفراد والإنتاج على حد سواء وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق القادة لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحدتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

ب. النمط (9-1) القائد السلطوي: يعطي هذا النمط اهتماماً كبيراً بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو كان ذلك على حساب العاملين، حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، وهذا النمط يعكس المبادئ التي نادى بها " فريديريك تايلور" في نظريته (الإدارة العلمية) ويؤمن القادة الإداريين بوجود السلطة على المرؤوسين من أجل إنجاز العمل حتى ولو كان ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة "الأصول والتطبيقات"، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص191.

ت. النمط (9-1) القائد الاجتماعي: يعكس هذا النمط اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيق الأهداف الإنتاجية المسطرة، وفي كثير من الأحيان يتمادى هؤلاء القادة بتقدير العلاقات الإنسانية فيسعون بثتى الطرق إلى القضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين وحتى لو كان ذلك على حساب الإنتاج.¹

ث. النمط (5-5) القائد المعتدل: في هذا النمط يوازن القائد هنا اهتمامه بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع.

ج. النمط (9-9) قائد إدارة الفريق: يتميز باهتمام عال بالأفراد والإنتاج، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.²

2. تقييم نظرية الشبكة الإدارية

وكنقد للشبكة الإدارية، فإن أساسها منصب في بيان أن هناك درجات مختلفة لكل بعدي القيادة، وأن نمط القيادة يمكن أن يتكون من كل من هذين البعدين. و لكن مزال هناك سؤال لم تتحدث عنه النظرية، وهذا السؤال هو كيف يستطيع القائد أن يكون مثاليا؟ ومتى يكون استخدام أي من الأنماط الأخرى مجزيا ونافعا؟³

سادسا: نظرية الخط المستمر في القيادة

قدم الباحثان " تانينبوم وشميدت" (Tannenbaum & Schmidt) نموذجهما لتفسير السلوك القيادي للقائد بالاعتماد على متغيرين رئيسيين هما كالتالي:

- مدى استخدام القائد للسلطة.

- مجال الحرية التي يمنحها القائد لمؤوسيه.

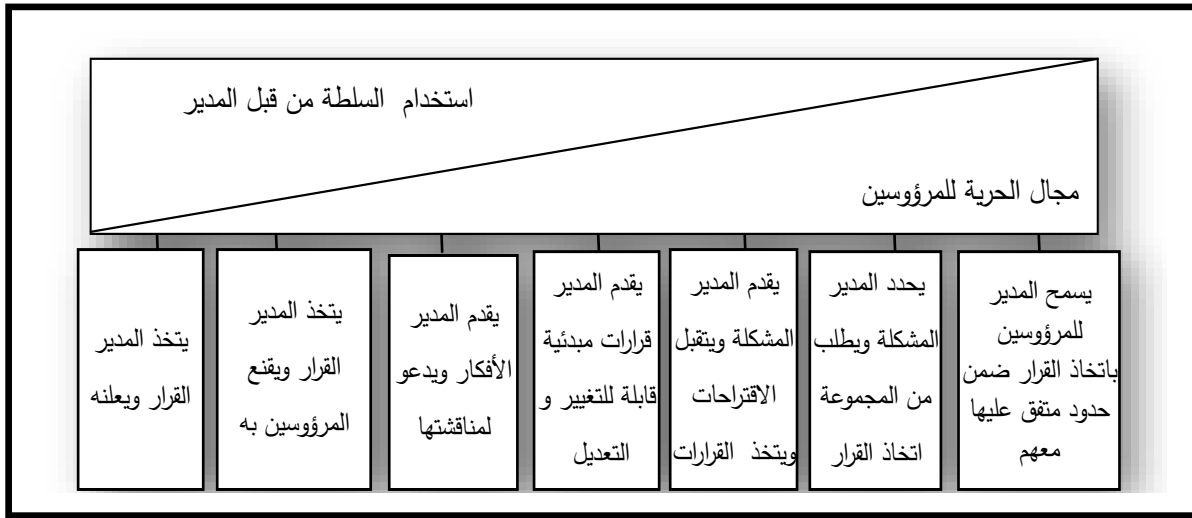
وتعتمد فكرة هذا النموذج على أن السلوك القيادي للقائد بمثابة خط مستمر، في أحد طرفيه يركز على السلطة فيستخدم سلوك قيادي متسلط، بينما يركز على التفاعل مع المؤوسين، فيكون السلوك قيادي في الطرف الآخر من الخط المستمر أقرب إلى القيادة الديمقراطية (المشاركة)، وفيما بين طرفي الخط هناك خمس مستويات متدرجة يمثل كل منها مدى معين لسلوك القائد.⁴ وذلك حسب الشكل التالي.

¹ زكريا ملطك الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 160.

² بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص179.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 312.

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص148.



Source: Robert Tannebaum , W.Schmidth, **How to chose a leadership patterns**, harvard business review, May-June 1973,p164.

من خلال الشكل أعلاه تبين وجود نوعين من القادة وهما:

- القائد الأوتوقراطي أو المركز على العمل والإنتاج: وهذا القائد يميل لمركزية السلطة.
- القائد الديمقراطي أو المركز على المرؤوسين: وهذا القائد يفوض السلطة للآخرين.¹

بينما الأنماط الناتجة عن هذا النموذج هي كالتالي:

- قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه: في هذه الحالة يحدد القائد المشكلة، يجمع ما يحتاج من معلومات، يضع البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة ويطلب من المعنيين في المؤسسة تنفيذه.
- قائد يتخذ القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفعاليته: نفس السلوك القيادي السابق إلا أن القائد يحاول كسب أتباعه للقرار المتخذ.
- مدير يقدم أفكار ويطلب من المرؤوسين التفكير بشأنها: لا يختلف هذا الأسلوب كثيراً عن سابقه، فالمدير يقدم الأفكار ويتخذ القرار الذي يراه مناسباً، لكنه يزيد على ذلك دعوة المرؤوسين لإثارة التساؤلات حتى يضمن استيعاب وفهم القرار من قبلهم.
- المدير يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل: يحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشة وإدخال التعديلات اللازمة، هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي.
- المدير يحدد المشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم ما لديهم من اقتراحات ثم يتخذ القرار: هذا الأسلوب القيادي يسمح بدرجة عالية من المشاركة من قبل المرؤوسين، فعلى الرغم من أن القائد سيكون هو متخذ

¹ رعد حسن الصرن، الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004، ص 236.

القرار في نهاية الأمر إلا أن اقتراحات وآراء المرؤوسين تساعد على إيجاد بدائل أكثر تنوعاً، إضافة إلى زيادة حماس المشاركين في وضع البديل المقترح موضع التنفيذ.

- المدير يحدد الإطار العام للمشكلة ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار: في هذه الحالة يفوض المدير معظم الصلاحيات لأفراد المجموعة، فهم الذين يضعون البدائل، ويحددون معايير الاختيار ثم يختارون البديل المناسب، ويقنصر دور المدير على تحديد وإبراز المشكلة.

- ضمن الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية التصرف، ويمثل هذا النمط القيادي أعلى درجات الديمقراطية، فنظراً لوصول المرؤوسين إلى إعطائهم حرية كاملة في تحديد ما يعترضهم من مشكلات وتحليلها وجمع المعلومات اللازمة، ووضع البدائل واختيار ما هو انسب وما يتفق مع أهداف وغايات المؤسسة.¹

1. تقييم نظرية الخط المستمر

على الرغم من أن هذا النموذج يضع البدائل التي يمكن أن يستخدمها القائد الإداري عند اتخاذ القرار، إلا أنه ركز على وظيفة واحدة من وظائف القيادة وهي اتخاذ القرارات ورغم أهمية وظيفة اتخاذ القرارات إلا أنها لا تمثل الوظيفة الوحيدة للقائد بالإضافة إلى ذلك لم يوضح النموذج الفرق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعارف عليها في الفكر الإداري وهي تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، تحديد بدائل حل المشكلة، تقييم البدائل، اختيار أفضل بديل ممكن (القرار) فعملية صنع القرار يمكن أن تكون عملية جماعية، ولكن في جميع الأحوال عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تكون عملية فردية لأن مسؤولية اتخاذ القرار فردية وفوق كل ذلك لم يوضح هذا النموذج الظروف الموقفية التي تجعل بديل معين أفضل من بديل آخر في عملية صنع القرار.²

سابعاً: تقييم المدخل السلوكي

تلخص النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تناولت أنماط السلوك القيادي في النقاط التالية:

- لا يمكن إغفال الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل؛
- هنالك تناقص كبير في نتائج البحوث والدراسات، بالقدر الذي لا يمكن معرفة بصورة واضحة تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين؛
- يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو بالمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين؛

¹ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة "المفاهيم - الوظائف - الأنشطة"، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، د ط، 2007، ص - ص: 235-236.

² فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2019، ص 29.

- هنالك إشارات إلى أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية وذلك بشرط أن يمارس القائد النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.
- كما يمكن تلخيص الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات كما يلي:
- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمناً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية. ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم؛
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد؛
- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهناك افتراض ضمني، بأن هنالك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وأن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية، ويعني هذا إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة الإدارية.¹

المطلب الثالث: المدخل الموقفي ونظرياته

بعد عجز كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي في تفسيرهما لظاهرة القيادة الإدارية، ظهرت دراسات أخرى تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم ما يقضيه الموقف، والموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية، ومما يبين ذلك إحراز القادة نجاحاً باهراً في مواقف معينة وفشلهم في مواقف أخرى، حيث يرى أصحاب هذا المدخل أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعته والظروف المحيطة بهم.² وقد بدأ منذ سنة 1948 عندما ذكر (Stogdil) أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف، وقد اتضح من الدراسات التجريبية التي قام بها (Bavelas) أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.³

ومن أهم نظريات المدخل الموقفي نذكر ما يلي:

أولاً: النظرية الموقفية لفيدلر

تعد هذه النظرية أهم النظريات الموقفية فقد حاول "فيدلر" من خلال دراسته وأبحاثه التركيز على أسلوب يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة، ووضع نظريته التي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولا توجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد، كما أنه لا

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2013، ص211.

² علاء فرج هاشم، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص93.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003، ص537.

يوجد قائد يمكن وصفه بالنجاح وبالفشل، وإنما فعالية القائد تكون بتكليف القائد مع الحالة أو الوضع أو الظروف.¹

فتفسير السلوك القيادي وفق هذه النظرية كعلاقة بين توجيهين أحدها للعلاقات والأخرى للمهام، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أما القائد المتجه نحو المهام فهو محفز أساساً لانجاز المهام المطلوبة. ويقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف بـ: (LBC) (Least Preferred Coworker) وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلاً. وهذا المقياس يتكون من ستة عشر خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمانية درجات.

وبعد إعداد هذه الإستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه القائد نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته، فإن كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس فإن المدير ذو توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام، وفي الحالة الأولى يفهم أن المدير حساس تجاه العاملين ومدارة مشاعرهم.² بينما يُفسر الموقف حسب نظرية "فيدلر" بوجود ثلاثة عوامل موقفيه أو كما يدعواها "فيدلر" درجة الرقابة الموقفية للقائد وهذه العوامل هي:

- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** وتشير لدعم القائد لأعضاء مجموعته، وهذا المتغير الموقفي هام جداً، ولتقييم هذا العامل يجب الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان المرؤوسين يعملون وينجزون ما يبلغهم إياه القائد، وفيما إذا كان يثق بهم، وهل يدعمهم؟

- **هيكل المهمة:** يشير هذا العامل إلى درجة تحديد المهمة بشكل واضح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وطرائق ومعايير الأداء، فعندما تكون المهمة غير واضحة، فإنه من الصعب معرفة ما يجب القيام به لتقييم ما تم إنجازه، لذلك فإن هيكل المهمة المنخفض يقلل الرقابة الموقفية للقائد، بينما هيكل المهمة العالي يزيد، ولتحليل هذا العامل يجب أن يطرح القائد على نفسه السؤال التالي: هل أعرف ما يفترض أن أقوم به، وكيف يمكنني أن أنجز عملي؟.

- **قوة الموقف (المركز):** وهي تشير إلى مقدار القوة التي تعطيها المؤسسة للقائد لانجاز المهام الضرورية، والتي ترتبط بشكل قوي بالقدرة على العقاب أو الثواب ولتقييم هذا العامل لابد من الأخذ بعين الاعتبار السؤال التالي من قبل القائد: هل لدي الدعم والارتباط بالمدير العام للمؤسسة أثناء التعامل مع المرؤوسين؟³ كما يصنف "فيدلر" المواقف الإدارية في تعابير الكيفية التي يفضلها القائد حسب الشكل التالي:

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص26.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص471.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 239-240.

الشكل رقم (1-5): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف

عال ↑ الأداء ↓ منخفض							قائد متوجه للمهام قائد متوجه للعلاقات	
	مواتي بشكل كبير		وسط				غير مواتي بشكل كبير	
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكله المهام	مهام مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة الأعمال، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص472.

من خلال الشكل أعلاه، تُظهر نظرية "فيدلر" عند فحصه للعلاقة بين أسلوب القائد، والموقف، وأداء المهام من قبل العاملين، حيث أن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلاً عندما يكون الموقف إما مواتياً و في صالح القائد بشكل عالي جداً أو غير مواتياً وليس في صالحه بشكل كبير، أما إذا كان القائد متجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلاً عندما يكون الموقف مواتياً وفي صالحه بشكل وسط.¹

إضافة إلى كيفية تعديل المتغيرات الموقفية بحيث تتناسب النمط القيادي للقائد على العكس من تعديل النمط القيادي ليناسب الموقف، كما أنه لا يوجد نمط قيادي واحد هو الأفضل.²

1. تقييم نظرية فيدلر

- بالرغم من مساهمة هذه النظرية في فهم القيادة إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات أهمها ما يلي:
- النموذج تنبأ بفعالية القيادة وفشل في شرح العمليات التي تؤدي إلى الإنجاز الفعال؛
- الموقف الذي تمارس فيه القيادة لا يقتصر على المتغيرات الثلاثة التي حددها "فيدلر" وإنما تدخل معها متغيرات كثيرة منها المتغيرات الخارجية؛
- النموذج تجاهل أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لمواجهة موقف معين؛
- تعقد المتغيرات الموقفية وصعوبة تقييمها فقياس العلاقة الفعلية بين القائد والأعضاء، ومدى تعقد المهام وقوة السلطة لا بد وأن يكون مقياساً شخصياً وليس موضوعياً؛

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

² رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص242.

- قلة اهتمام النموذج بخصائص أعضاء الفريق فلاشك أن أسلوب القيادة الملائم يتأثر بخصائص ومهارات أعضاء الفريق؛
- يفترض النموذج أن لدى القائد المهارات اللازمة لتوجيه جهود الفريق لكن إذا لم تتوفر هذه المهارات فليس من المحتمل أن يحترمه الآخرون أو يثقوا في قدراته مما يلغي أثر المتغيرات الموقفية؛
- هناك جدل بشأن الأساس المنطقي للنموذج، ذلك أن "فيدلر" يفترض أن القائد لا يمكنه بسهولة تغيير أسلوبه القيادي ليناسب الموقف ويدعي أنه عند عدم التوافق بين أسلوب القائد والموقف فإنه من الضروري تغيير الموقف ليتناسب مع أسلوب القائد وهذا غير ممكن؛
- إنها ترى استحالة الجمع بين نمطي القيادة: نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالمواقف، مع العلم بأن النمط الأمثل هو الذي يقوم بصفة عامة على أفضل مزج ممكن بين كلا الجانبين أي: مقتضيات ومتطلبات الموقف.¹

ثانياً: نظرية المسار أو الهدف

- طور هذه النظرية الباحث "وبرت هاوس" (Robert House)، حيث تنص أن مهمة القائد هي مساعدة التابعين في تحقيق أهدافهم، وتقديم التوجيه والدعم الضروري لضمان توافق أهدافهم مع الأهداف العامة للمجموعة أو المؤسسة، ويشير مصطلح المسار أو الهدف إلى القادة الفعالين الذين يوضحون مسارات التابعين إلى أهداف عملهم ويجعلون الرحلة أسهل عن طريق تقليل الحواجز والعقبات.²
- ووفقاً لهذه النظرية يجب على القادة إتباع ثلاثة مبادئ توجيهية ليكونوا فعالين وهي:
- تحديد النتائج التي يريدها المرؤوسين: قد تشمل هذه الأجور الجيدة، والأمن الوظيفي، والعمل المثير للاهتمام، والاستقلالية للقيام بعمل؛
- مكافئة الأفراد عند تحقيق النتائج المرجوة وبشكل جيد؛
- ترك لأفراد يعرفون ما يتعين عليهم القيام به للحصول على مكافآت: أي الطريق إلى تحقيق الهدف والقيام بإزالة الحواجز التي من شأنها تعيق الأداء العالي، والتعبير بثقة بأن الأفراد لديهم القدرة على الأداء الجيد.³
- كما تحدد نظرية المسار أو الهدف أربعة سلوكيات قيادية يمكن استخدامها في مواقف مختلفة لتحفيز التابعين وهي:
- القيادة الموجهة: وفيها يحدد القائد التصرفات المتوقعة من المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم من خلال تفاصيل جداول لإنجاز العمل مع تحديد معايير التقييم للأداء.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 48-49.

² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, published by Pearson Education Limited Italy, 17th ed, 2017, P427.

³ Nancy Langton And others, **Organizational behavior**, Pearson Canada, Canadian Edition , 7th ed, 2016, P386.

- القيادة المشاركة: حيث يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم بعين الاعتبار، ويهتم بمشاكلهم وحاجاتهم ومشاعرهم وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- القيادة المهمة بالإنجاز: وفيها يحدد القائد أهداف طموحة لمرؤوسيه، ويتوقع منهم أن يبذلوا أقصى جهد، وأن يُظهروا أفضل ما لديهم. ويبين القائد لمرؤوسيه ثقته في قدرتهم على الوصول إلى تلك الأهداف الطموحة التي يتوقع منهم إنجازها.
- القيادة المساندة: ويظهر هذا النمط القيادي بجعل العمل أكثر متعة من خلال معاملة المرؤوسين كأصدقاء وباحترام، والاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم دون تمييز.¹

1. تقييم نظرية المسار أو الهدف

- بالرغم من الإضافات التي قدمتها نظرية المسار أو الهدف، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات ومنها.
- إن نمط السلوك القيادي لا يفسر إلا جزءاً بسيطاً من الاختلافات بين الأداء الفعال للأفراد، وقد يرجع هذا إلى أن هذه النظرية لم تتضمن في طياتها جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي؛
- كما أنه يصعب تعميم نتائج النظرية، نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط، مع عدم تجانس العينة حيث ضمت مديرين، ومشرفين، وعمال غير مهرة.²

ثالثاً: النظرية الموقفية ل " بول هيرسي وكينيث بلانشارد"

طور هذه النظرية كل من " بول هيرسي و كينيث بلانشرد" (K. Blanchard & P. Hersy) حيث ركزت على فكرة أساسية مفادها، أن زيادة درجة نضج المرؤوسين في المؤسسة يتطلب من القيادي درجات مختلفة من الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية، إذ أن القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص أو تحديد متطلبات الموقف ومستوى نضج المرؤوسين باستخدام أسلوب قيادي مميز، وإن مستوى نضج المرؤوسين المرتبط بأداء العمل، لا يقصد به التقدم بالعمر أو الاستقرار الانفعالي وإنما يقصد به.

- الرغبة في الإنجاز؛
 - الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية؛
 - الثقافة والخبرة والمهارة ذات العلاقة بمهمة معينة.
- وعليه ينبغي على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار نضج المرؤوسين بالنسبة للعمل أو المهمة المطلوب إنجازها. فقد يكون المرؤوسين ناضجين في مهام معينة إذا توفرت لديهم الخبرة، والمهارات المطلوبة، والرغبة في إنجاز المهمة، والقدرة على تحمل المسؤولية وعلى هذا الأساس فإن (هيرسي و بلانشرد) يريان بأن نمط سلوك القائد يمر بأربعة مراحل تبعا لدرجة نضج المرؤوسين والتوجهات الخاصة بكيفية إنجاز العمل وهي:

¹ أحمد يوسف عريقات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 267.

- **النمط المخبر أو التوجيهي** : يلائم مرحلة النضج الأولى، والتي يكون فيها المرؤوس قليل النضج من حيث معرفته بنظام المؤسسة أو طبيعة العمل فإن دور القائد هنا تزويد المرؤوس بالمعارف والمعلومات اللازمة لفهم المهام بالشكل المطلوب.

- **النمط التدريبي**: و يلائم مرحلة النضج الثانية، وذلك بتقديم نضج المرؤوس أي تعرفه على المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، يحاول القائد هنا التركيز على تكوين اتجاهات ايجابية لدى المرؤوس نحو العمل والمهام المطلوبة، ونحو رؤسائه وتأكيد ولائه للمؤسسة، ويكون كذلك بالاهتمام بالمشاعر والأحاسيس لدى المرؤوس ومراعاة ظروفه واحترام نفسيته.

- **النمط التشاركي أو المساند**: وهو يلائم مرحلة النضج الثالثة، حيث بعد أن تكون لدى المرؤوس المشاعر والاتجاهات الايجابية نحو العمل والفهم الدقيق لطبيعة المهمة، فإنه من المؤكد أن المرؤوس أصبح ذو قدرة عالية لممارسة دوره بفعالية كبيرة والقيام بما يطلب منه على وجه التحديد، وينتظر منه المبادرة نحو العمل وذلك لما تكونت لديه من نظرة ايجابية، حيث ينتقل القائد لمشاركة ذلك المرؤوس الآراء في العمل لأنه يمتلك جانبين على قدر الأهمية (الإلتقان وحب العمل) فالأسلوب هنا "تشاركي" يكون الاهتمام بالعلاقات عالي، بينما يبدأ الاهتمام بالمهام بالانخفاض وذلك تبعاً لسلوك المرؤوس الفردي والايجابي.

- **النمط التفويضي**: ويلائم مرحلة النضج الرابعة، مع مرور الوقت يكتسب المرؤوس المهارات الفردية اللازمة، حيث أصبحت سلوكياته تدل على نضج عالي ومهارة كافية لأداء المهام، فإن القائد هنا ينتقل إلى تفويض الكثير من صلاحياته للمرؤوس، وذلك بتوظيف قدراته نحو العمل الجماعي، وقيادة المجموعات وفرق العمل، و بذلك يكتسب مهارات السلوك الجماعي والقدرة على قيادة العمل الجماعي.¹

كما تشير هذه النظرية إلى أن القائد الفاعل يقوم بمهمتين أساسيتين وهما:

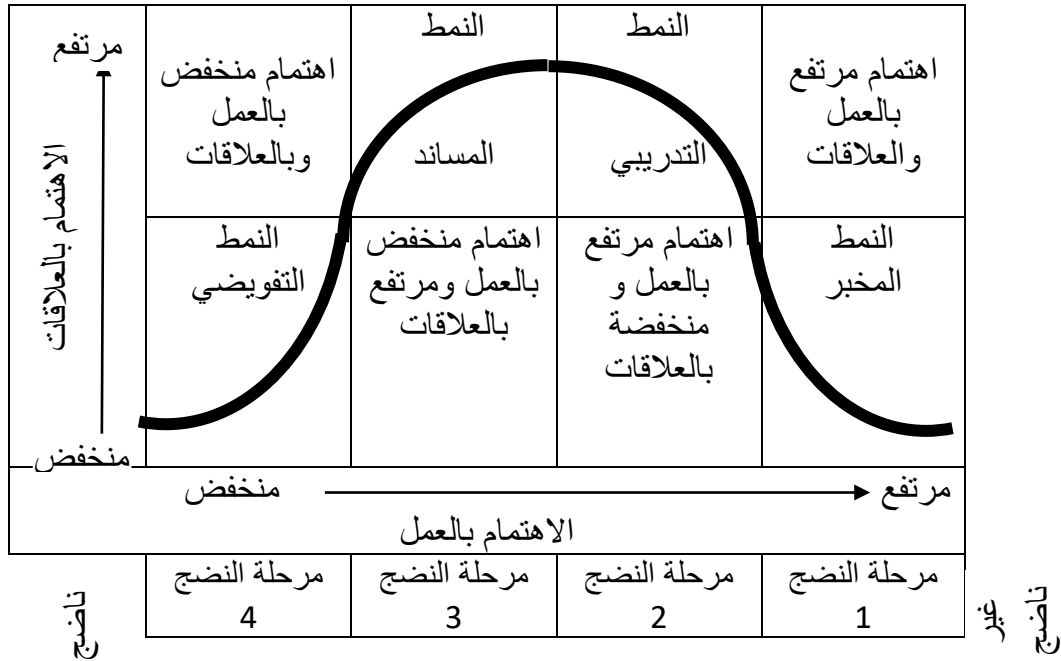
أ. **السلوك المعني بالمهمة**: وهو الذي يهتم بتنظيم العمل وتحديد أدوار التابعين وأنواع الأنشطة التي يقومون بها وطرق الأداء.

ب. **السلوك المعني بالأفراد**: وهو السلوك الذي يسهل التفاعل والتعامل الإيجابي بين القائد والتابعين ويعمل على المحافظة على العلاقة الودية والطيبة والمساندة بين القائد والتابعين، ويعرف بالسلوك المعني بالعلاقات ويرتبط استخدام القائد بهاتين المهمتين الأساسيتين في ضوء طبيعة الموقف الحادث كنتيجة لمستوى نضج التابعين.²

¹ Paul Hersey and others, **Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power**, Group & Organization Management, Vol 4, No 4, 1979, p -p: 421-422..

² أحمد قوراية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012، ص257.

الشكل رقم (1-6): نموذج " بول هيرسي و كينيث بلانشارد "



sources : paul hersey and others, **situational leadership, perception, and the impact of power,** group & organization management, vol 4, No 4, 1979, p 421

من خلال الشكل أعلاه يتبين أنه، كلما زادت درجة نضج المرؤوس من المرحلة الأقل إلى الأعلى، كلما احتاج القائد لأن يتحرك تدريجياً من كونه مركز الدرجة الأولى على الاهتمام بالمهام إلى الاهتمام بالأفراد، في نفس الوقت فإن السلوك المهتم بالأفراد والمشار إليه بسلوك العلاقات، يكون قليلاً في بدايته ثم يزداد إلى المعدل المتوسط، ثم يبدأ في الانخفاض ثانية، وللأسف لم يتم اختبار هذا النموذج، ولذلك لا بد أن يكون المديرين حذرين في تطبيقهم لمفهوم هذا النموذج.¹

1. تقييم النظرية

- تعرضت هذه النظرية إلى بعض الانتقادات والتحفظات من جانب العلماء والباحثين ومن أهمها ما يلي:
- تتجاهل النظرية العديد من العوامل مثل: الصفات، ومصادر القوة للقائد التي يمكن أن تؤثر على أسلوب القيادة؛
- في المؤسسات الكبيرة حيث تتكون من العاملين ذات مستويات مختلفة في النضج، فما هو الأسلوب الأمثل للقيادة؟؛

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 276.

- لا تميز النظرية بين أنواع المهام وبين أسباب انخفاض النضج هل المهام روتينية أم متنوعة؟ هل بسيطة أم معقدة؟ وهل يعكس عدم النضج نقص الدافعية أم نقص القدرة أم نقص الخبرة أم جميعها معا.¹

رابعاً: نموذج "ريدن" في القيادة

لاحظ "ريدن" (William J.Reddin) بأن نموذج الشبكة الإدارية ركز على بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما، بعد العمل وبعد العاملين، حيث رأى من الضروري إضافة بعد ثالث هو بعد الفاعلية، فأصبح نموذج "ريدن" يعتمد على ثلاثة أبعاد وهي: العمل، العاملين، الفاعلية، وبناء على هذه الأبعاد حدد "ريدن" أربعة أنماط أساسية للسلوك القيادي وهي كالتالي:²

- الأسلوب المنفصل: يمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات.
 - الأسلوب المتفاني: يمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات.
 - الأسلوب المتصل: يمثل اهتماماً بالعلاقات ومنخفضاً للمهمة.
 - الأسلوب المتكامل: يمثل اهتماماً مرفقاً بكل من المهمة والعلاقات.³
- كما أكد "ريدن" على أن ما يصلح من أنماط في القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر، كما صنف الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية إلى ثمانية أصناف.⁴

1. تقييم نموذج ريدن

يعاب على نموذج ثلاثي الأبعاد "اليردن" أنه لم يبين لنا كيف ينتقل القائد من نمط قيادي إلى آخر في ضوء المتغيرات الموقفية والتي تجعل هذا النمط ملائماً والآخر غير ملائم، بالإضافة إلى أنه لم يحدد حتى هذه المتغيرات الموقفية.

كما أنه لم يتعرض نموذج "ريدن" إلى القادة الذين يحصلون على درجات متوسطة في محوري: الإهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية مثلما رأيناه في نموذج الشبكة الإدارية عند "بلاك ومتون" من خلال نمط (5.5) على الشبكة.⁵

خامساً: النظرية المعيارية للقرارات الإداري

تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة، ويختلف هذا النموذج الذي قدمه "فروم و يتون" (Vroom & Yetoon) عن النظريات والدراسات التي سبقت في القيادة،

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص52.

² صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2019، ص55.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص31.

⁴ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص-ص: 77-78.

⁵ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري،

أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف1-، 2016، ص52.

باعتباره أنه لا يصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في المواقف المختلفة فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد وفقاً لمتطلبات الموقف المختلفة. ويقوم هذا النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف.

ويقترح النموذج خمسة أنماط لسلوك القائد في مواجهة مشكلة ما والوصول إلى حل لها، وتختلف هذه الأنماط وفقاً لاختلافها في مقدار المشاركة في اتخاذ القرار الذي تسمح به للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.¹

- القائد يصنع القرار لوحده.
- القائد يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- القائد يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- القائد يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- القائد يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.²

كما يقيس هذا النموذج فاعلية القرار من حيث الجودة (جودة القرار الذي صنعه الفريق) ومدى قبول القرار (درجة التزام أعضاء الفريق بالقرار الذي صنعه ذلك الفريق)، ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل إن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أحد أساليب صنع القرار المذكورة أعلاه، ويجب على القائد أن يحل الموقف من أجل تحديد أسلوب القيادة الفاعلة، وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار، ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره، وعندما ينتهي القائد من الإجابة عن تلك الأسئلة يتوصل إلى قرار ذو جودة عالية وتقبله المجموعة ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في إختيار القرار، فالنموذج هذا يؤيد الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون بأن القيادة تلجأ إلى أسلوب المشاركة عندما تكون نوعية القرار مهمة.³

1. تقييم النموذج المعياري

رغم إيجابيات النموذج المعياري إلا أن هناك من يرى مثل "منر" (Miner) أن هذا النموذج رغم أنه ساعد القائد في تحديد النمط القيادي الملائم عند اتخاذ القرار إلا أنه لم يحدد معايير جودة القرار، أو معايير قبول القرار، بجانب إهماله للعديد من المتغيرات الموقفية، كخصائص المرؤوسين مثل: قدراتهم وحاجاتهم وما لها من تأثير على معياري الجودة وقبول القرار.⁴

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 267-268.

² ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ أنظر: موفق حديد محمد، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 195-196.

⁴ هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 48.

سادسا: تقييم المدخل الموقفي

لقد ساهم المدخل الموقفي من خلال نظرياته في تحديد خصائص القيادة بتركيزها على المرؤوسين وإبرازهم كعامل مهم مثير في تحديد هذه الخصائص، إلا أن أبرز الانتقادات التي وجهت له، أنه تجاهل أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لمواجهة موقف معين، كما أنه لا يوجد اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم.¹

إضافة إلى ذلك ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي فالبعض يرى أن هناك ثلاثة أنماط أساسية وهي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والغير موجه أي الحر)، بينما البعض الآخر يقسم السلوك القيادي إلى أربعة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى ثمانية أنماط، بحسب استخدامها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة، وربما كشفت الدراسات لاحقا عن أنماط أخرى.²

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المبحث الثالث: الدراسات الحديثة في القيادة الإدارية

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى المداخل الثلاثة (السمات، السلوكي، الموقف) في تفسيرها لظاهرة القيادة الإدارية، والتي ركزت بدرجة كبيرة على القائد، استمر علماء الفكر الإداري البحث في هذا الموضوع ولم يتوقفوا، وذلك من أجل إيجاد طرق جديدة لتفسير هذه الظاهرة، وهذا ما أسفر عنه نظريات قيادية جديدة وحديثة ركزت على المرؤوسين أكثر من صفات القائد، وسلوكيات القائد، والموقف القيادي، بالإضافة إلى تماشي هذه النظريات الحديثة و التغيرات التي تحدث سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية لها ومن أبرزها نذكر ما يلي:

المطلب الأول: القيادة الكاريزمية والقيادة الخادمة

تعد القيادة الكاريزمية والقيادة الخادمة من بين الاتجاهات الحديثة التي اعتمدا عليهما الباحثون والمفكرون الإداريون في تفسيرهم لظاهرة القيادة الإدارية.

أولاً: القيادة الكاريزمية

لقد كانت القيادة الكاريزمية قبل الثمانينات موضوع بحث غامض نسبياً في مجال السلوك التنظيمي، حيث كان عدد البحوث المتعلقة بهذا الموضوع قليلة ومحدودة، ولكن مع نهاية هذه الفترة زاد الاهتمام بها بشكل ملحوظ.¹

1. مفهوم القيادة الكاريزمية

لقد عرض العديد من الباحثين (Canger & Kanungo & Yukl) نظرية القيادة الكاريزمية مستندين في ذلك إلى افتراض بأن الكاريزما هي ظاهرة نسبية وفقاً للنظرية النسبية ل الكاريزما"، والتي تعني أن الأفراد يميلون إلى نسب صفات "كاريزماتية" إلى من يبدون القدرة على القيادة في حالات الغموض، وكلما كان الوضع أصعب وأكثر اضطراباً، يميل الأفراد إلى التفتيش عن شخصية كاريزمية لديها الرد المناسب لعدم الاستقرار والنظام.²

و يرجع مصطلح (Carisma) إلى الأصول اللاتينية، حيث تعني كلمة (Charisma) الموهبة التي يصعب تفسيرها بوضوح، كما يعود استعمال هذه الكلمة لأول مرة من طرف عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد بها ذلك النوع من السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من صفات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين وساحرة لهم، وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي. بينما في الأدب الإداري اقترنت كلمة (Charisma) مع إسهامات الباحث (House Robert) عندما قصد بهذه

¹ Jay A. Conger and others, **Charismatic leadership and follower effects**, Journal of Organizational Behavior, Vol 21, No 7, 2000, p747.

² مجادلة سمير، الكاريزما القيادة الكاريزماتية، مجلة أبحاث في العلوم التربوية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 2001، العدد5، 2001، ص- ص: 154-155.

الكلمة على أنها تلك النار التي تلهب حماس التابعين، وتظفر بولائهم، وتحقق النتائج التي تتجاوز الحدود المطلوبة.¹

وقد بنى "هاوس" نظريته على أساس من أفكار "ماكس ويبر" (Max Weber)، حيث تم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية. ولقد قدم ويبر (1947) تعريفاً يعد الأكثر شهرة للكاريزما، حيث قال: "أنها خصائص شخصية تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من السماء، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائداً".²

كما تُعنى القيادة الكاريزمية بإمكانية تطوير علاقات خاصة بين (القائد-التابعين) بحيث يتم تشجيع المرؤوسين بطرق غير اعتيادية تؤثر فيهم وتدفعهم إلى أن يكونوا مندفعين ومتحمسين في إنجاز المهمة.³ وعرفت القيادة الكاريزمية على أنها "نوع من التأثير على أساس شخصية، وجاذبية القائد".⁴ عرف (باس) القيادة الكاريزمية بأنها "تلك العملية التي يؤثر القائد فيها على التابعين من خلال تحريض عواطفهم القوية وجعلهم يمثلون له".⁵

كما وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالقائد الكاريزمي و من بينها نذكر ما يلي:

عرفه (Gareth R. , Jennifer M) على أنه "هو القائد المتحمس، والواثق من نفسه، ولديه قدرة على إيصال رؤيته بوضوح حول كيف يمكن أن تكون الأشياء الجيدة".⁶ وعرف (Richard L. Daft) هو القائد الذي لديه القدرة على إلهام التابعين وتحفيزهم على تجاوز أدائهم المتوقع، حتى إلى حد التضحية الشخصية.⁷

2. صفات القائد الكاريزمي

يتمتع القائد الكاريزمي بمجموعة من الصفات والتي أجمع عليها الكثير من الباحثون وهي:

- ثقة عالية بالنفس؛
- رؤية مستقبلية؛
- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين؛
- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها؛
- سلوك غير معتاد وخارق؛

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص-ص: 510-511.

² الطاهر بن عبد الرحمن، التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وأفوليو، سيرجيفاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد8، 2016، ص73.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص154.

⁴ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, *op. cit*, p354.

⁵ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, *op. cit*, p 272.

⁶ Gareth R. Jones , Jennifer M. George, *op. cit*, p431.

⁷ Richard L. Daft, *Management*, Cengage Learning, USA, 12th ed, 2014, p532.

- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار؛
 - حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.¹
- بالإضافة إلى اتصاف القائد الكاريزمي، بالمخاطر الشخصية فهو على استعداد لتحمل مخاطر كبيرة، وتكبد تكاليف مرتفعة، والتضحية بالنفس لتحقيق الرؤية.²

3. نموذج القيادة الكاريزمية

يتكون نموذج القيادة الكاريزمية من ثلاثة مراحل أساسية وهي كالتالي:

- **مرحلة الأولى:** يقوم القائد بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحديد نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة في البيئة، وقبل صياغة الأهداف لا بد من تقييم الموارد المتاحة، وتحديد العقبات التي تقف في طريق تحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تقييم قدرات التابعين، واحتياجاتهم، ومستوى الرضا الذي يشعرون به.

- **المرحلة الثانية:** تتمثل في الصياغة الفعلية للأهداف والتعبير عنها.

- **المرحلة الثالثة:** يوضح القائد الطريقة التي يمكن أن تحقق بها المؤسسة هذه الأهداف.³

4. أنماط القادة الكاريزميون

هناك نمطان من هؤلاء القادة يظهران كأساس في توصيف القائد الكاريزما وهما:

- **الكاريزما ذو الرؤية:** حيث أن الرؤية المتناسمة هي المركز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية، والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل، وإن القائد الكاريزمي هو الأكثر قدرة عن التعبير عن هذه الرؤية للمرؤوسين، والعمل من أجل تحقيقها.

- **الكاريزما المستندة على الأزمة:** حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المؤسسة، وإن المتطلب الأساسي للكاريزما مقابل هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها، والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها، حتى في حالة عدم ملاءمة الموارد والمعلومات والطرق في المؤسسة.⁴

5. الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الكاريزمية

ينتج عن القيادة الكاريزمية مجموعة من الآثار الإيجابية كما يقابلها كذلك آثار سلبية وهي على التوالي.

أ. **الآثار الإيجابية:** من بين الآثار الإيجابية للقيادة الكاريزمية نذكر ما يلي:

- تأثير إيجابي في سلوك المرؤوسين؛

- زيادة الإنتاجية والتبعية المطلقة للقائد والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ب. **الآثار السلبية:** ينجر عن القيادة الكاريزمية مجموعة من الآثار السلبية والمتمثلة فيما يلي:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص478.

² Nancy Langton and others, *op.cit.* p390.

³ Conger, Jay Alden. Rabintra N. Kanungo, *Charismatic leadership in organizations*, SAGE Publications, Inc., America, 1998, p49.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- أن يتحول القائد إلى دكتاتور؛
- عندما يكون سلوك القائد غير سويًا؛
- عندما يتجاهل القائد الآخرين أو تزيد ثقته بنفسه ويصبح عبئًا على المؤسسة.¹

ثانياً: القيادة الخادمة

لقد اكتسب هذا المدخل شهرة في السنوات الأخيرة، حيث يركز هذا المدخل من خلال ما تضمنه من تلميحات قوية أنه ينبغي على القادة أن يهتموا بمصالح أتباعهم، وأن يتعاطفوا معهم، وأن يقدموا لهم العناية والرعاية. فالقيادة الخادمة عبارة عن الفلسفة العلمية لمساندة الأفراد الذين لديهم حب الخدمة أولاً، ثم تأتي القيادة بعد ذلك كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمؤسسات، والقيادة الخادمة تشجع التعاون، الثقة، والبصيرة، والاستماع، والاستخدام الأخلاقي للقوة وتفويض السلطة.²

1. مفهوم القيادة الخادمة

تم صياغة مصطلح القيادة الخادمة لأول مرة على يد "روبرت جرينليف" (Robert K. Greenleaf) عام 1970 في مقاله بعنوان "القائد خادماً" (The Servant as Leader)،... حيث جاءت فكرة القيادة الخادمة جزئياً من خبرته التي امتدت نصف قرن، في العمل على تشكيل المؤسسات الكبيرة، لكن الحدث الحقيقي الذي بلور فكرة القيادة الخادمة جاء في الستينات عندما قرأ رواية لـ "هيرمان هيسي" (Hermann Hesse) بعنوان (رحلة إلى الشرق Journey to the East) حيث تأثر "روبرت جرينليف" بأحداث هذه القصة، وخلص في الأخير أن القائد العظيم يتم اختياره باعتباره خادماً للآخرين، وإن هذه الحقيقة البسيطة هي أساس عظمته، وقيادته الحقيقية.³

فالقائد الخادم يسأل تابعيه "كيف يمكن أن أساعدكم؟ بدلاً من توقعه أن يخدموه.⁴ وعرف القائد الخادم على أنه "قائد فوق العادة يقود بفعالية فريق العمل، ويعمل كواحد منهم، ويركز في عمله على تحقيق الأهداف، والتعامل بجدية مع كافة القضايا والمشكلات في بيئة العمل، ورغم أن كلمة خادم قد يكون لها تفسير سلبي إلا أن الواقع العملي يبين على أنه يمكن استخدامها لتشير إلى العمل من أجل تقديم شيء ما ذو قيمة لطرف آخر، وهذا المعنى ليس سلبياً، وإنما ينطوي على تقديم يد العون والمساعدة

¹ قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص- ص: 73-74.

² رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص59.

³ Larry Spears, **Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership**, Leadership & Organization Development Journal, Vol 17, No7, 1996, p33.

⁴ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص516.

بالإضافة إلى تغليب المصلحة العامة للجماعة على المصلحة الشخصية، إذا ما حدث تعارض في المصالح".¹

2. خصائص القادة الخادمين

يتمتع القادة الخادمين بجملة من الخصائص المهمة وهي:

- **مصغون جيدون:** لمرؤوسيهم وحاجتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، وهذا الإصغاء هو الذي يمكن القائد من تقديم تغذية مرتدة لخدمة المرؤوسين بطريقة أفضل وحسب حاجتهم؛
- **مقنعون:** نادرا ما يستخدم القادة الخادمين سلطاتهم وصلاحياتهم من أجل حمل الآخرين على القيام بما يريدون، وإنما هم يركزون على الإقناع بما يجب القيام به؛
- **واعون لما حولهم:** أي أنهم يعون المحيط التنظيمي وما الذي يُوجد العقبات للمرؤوسين ويحد من إشباع حاجتهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إزالة هذه العقبات.
- **متعاطفين:** إن التعاطف هو الاعتراف الذهني والنفسي بمشاعر وأفكار واتجاهات الآخرين. كون القادة الخادمين متعاطفون وهذا يساعدهم بشكل أفضل على الارتباط بالمرؤوسين و بدوره يمكنهم من مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم وإشباع حاجتهم؛
- **مناصرون:** المناصر هو الفرد الراعي الذي يحظى بالثقة لإدارة شؤون الآخرين، والقادة الخادمين مسؤولون عن تمكين المرؤوسين لتحقيق قدراتهم القصوى في المؤسسة وبالتالي فإنهم ملتزمون ببناء الأصول البشرية للمؤسسة وجعلهم أكثر تقبلا للمشاركة في تحقيق نجاح المؤسسة.²

3. التحديات التي تواجه القيادة الخادمة

نظرية القيادة الخادمة كغيرها من النظريات القيادية التي تعرضت للنقد من طرف الباحثين، حيث أن هناك من شكك في النتائج التي قد لا تكون مضمونة النجاح فهم يتخوفون غريزيا من المخاطر المترتبة على مثل هذا التغيير... باعتبار أن النظرية لم تأخذ مداها الواسع في التطبيق، كما أنها غير مستندة على البحث أو المنطق الواعي وليس هناك سوى الحماسة في اعتمادها. والكثير من الكتاب صوروا القيادة الخادمة كفلسفة تحتية من القيادة، تظهر من خلال الخصائص والممارسات المحددة لها، بل واعتبرها البعض بأنها مذهباً أخلاقياً أكثر من كونها نظرية قيادية لمؤسسات إنتاجية.

وآخرون تخوفوا من استغلال فاعلية القيادة وخصائص القائد الخادم من قبل الأتباع، وظنوا بأن القائد الخادم كتعبير بنفسه يتضمن مفهوماً سلبياً لارتباطه باستعمال كلمة الخادم. وقد لاحظ (Bawi) في بعض الأماكن

¹ أحمد محمد مصطفى، أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة فيصل على التهمك التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 57، العدد 3، 2020، ص 133.

² نجم عبود نجم، الروحانية في الأعمال، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2018، ص 134.

أن القيادة الخادمة قد تشجع التابعين على الاستغلال وافترض أن تعبير الخادم لا يجسد نية نموذج القيادة الخادمة.¹

المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية والقيادة النسائية

سننتقل إلى كل من القيادة الإستراتيجية والقيادة النسائية كونهما من الدراسات الحديثة التي حاولتا تفسير ظاهرة القيادة الإدارية.

ثانياً: القيادة الإستراتيجية

تشكل القيادة الإستراتيجية المحور الأساسي الذي يعتمد عليه نشاط المؤسسة، خاصة في العصر الحالي الذي يشهد تغيرات وتعقيدات كبيرة في عالم الأعمال.

1. مفهوم القيادة الإستراتيجية

ترجع نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت من طرف (Hambrick & Mason)، حيث تشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية.² ويعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك إلى التغيرات البيئية المتسارعة فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها.

حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (Kotter, 1982) و (Mintzberg, 1984) إشارة إلى بروز مفهوم القيادة التنفيذية أو رئيس الشركة.

ويشير البعض إلى أن مفهوم القيادة الإستراتيجية لا يزال مصطلحاً غير واضح بشكل جلي وهناك تباين في وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك وفيما يلي أهم هذه التعريفات.

يرى "منتسبرج" أن القيادة الإستراتيجية "تتضمن التحكم في اتجاه ومعدل نمو المؤسسات وإحراز الأهداف بعيدة المدى وفي ضوء ذلك فإن استراتيجيات التحكم تهدف إلى التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، وصياغة وحماية نقاط القوة والتعرف على نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة".³

¹ صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظر جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، دار نيبور للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2016، ص- ص: 89-90.

² أظني جوهره، بن عبيد فريد، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، المجلد 1، العدد 2، 2017، ص 399.

³ نعيم بن عطاء الله الجهنيني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018، ص 35.

كما عرفها (Hitt & al) بأنها " القدرة على التوقع، والتصور، والاحتفاظ بالمرونة وتمكين الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي كلما تطلب ذلك".¹

1. أهمية القيادة الإستراتيجية

- أثبتت الدراسات أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية يجعل المؤسسات تفقد التركيز على المدى الطويل وتتجلى أهميتها فيما يلي:
- بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والأزدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة؛
 - القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل إن القيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمرتبة الممثل للمؤسسة والمفوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة؛
 - الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية-المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية. وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة؛
 - المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعيا إستراتيجيا، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة؛
 - تدبير وإدارة موارد المؤسسة الضرورية (المالية والمادية والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير إستراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديا في أوقات تراجع وتقلص الموارد، والتي عندها تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المؤسسة بطريقة أكثر إنصافا وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فالقيادة الإستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحت فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر؛
 - تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال وصيانة الكفايات الجهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل؛
 - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقا للمعايير المنطق عليها.¹

¹ أحمد علي صالح ، إبراهيم خليل إبراهيم، القيادة الإستراتيجية أجددة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار البيزور للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص62.

كما بين (Halawi, Aronson, & McCarthy) جوانب أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسات كما يلي:
- كفاءة القيادة الإستراتيجية في إحداث تغييرات في العديد من جوانب منظمات الأعمال، مثل العمليات والمنتجات والخدمات، وهو ما يؤثر بالإيجاب في نجاح المؤسسات؛

- القيادة الإستراتيجية حاسمة، وتلتزم بدعم العمل و أنشطة الأعمال، وهو ما يخلق قيمة لجميع المساهمين.²

4. خصائص القائد الاستراتيجي

تتجسد خصائص القائد الاستراتيجي في أربعة عناصر وهي كالتالي:

- **الرؤية:** أن يكون القائد ذا رؤية ثابتة للأمور وأن يتصور المنظور الكلي للمؤسسة وأن يكون قادراً على رؤية المدى الزمني الأبعد والأكثر جدية، بمعنى أن يكون قادراً على التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسداً أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل؛

- **الحقيقة - الواقعية:** أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبنى على الأمانى وليس الوقائع؛

- **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالاحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية؛

- **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويبحث في مرسوميه المبادرة في العمل. لذلك يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية، ولذلك يقال عنه "أنه رجل قوته تكمن في حماسه".³

2. أدوار القادة الاستراتيجيين

يقوم القادة الإستراتيجيون بعدة أدوار تتمثل في النقاط التالية:

صنع القرارات الإستراتيجية، وتكوين وإيصال الرؤية المستقبلية، وتنمية الكفاءات المفتاحية والقدرات، وتطوير الهياكل التنظيمية، واختيار وتنمية الجيل الجديد من القادة، واستدامة ثقافة تنظيمية فعالة، وضخ أنظمة القيم

¹ محمد حسن عمر الخطيب، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، ل.م.د، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمم بوقرة -بومرداس-، الجزائر، 2020، ص31.

² عادل خير الله ناصر بن عبد الله، القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص443.

³ موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 14، 2013، ص-ص: 298-299.

الأخلاقية في ثقافة المؤسسة. كما يضيف "دوقلاس" (Douglass North) إلى أن القادة الإستراتيجيون يلعبون دوراً رئيساً في قدرة المؤسسة على التعلم من ماضيها، والتكيف مع حاضرها، وتكوين مستقبلها.¹

ثانياً: القيادة النسائية

في مجال القيادة النسائية اتضح أن للمرأة دوراً أصيلاً في المجال القيادي، لكن الضوء كان متركزاً على دورها القيادي في مجال الأسرة فقط، لكن منذ القرن العشرين بدأت تظهر بعض النظريات التي تؤكد على أن الدور القيادي للمرأة يمتد لخارج الأسرة، ولا تعد المرأة أقل من شريكها الرجل في هذا المجال، فمثلاً منذ عام 1989 (Jill Blackmor) كان لها الكثير في الأعمال في مجال القيادة النسائية، فكان جدلها أن تكون هناك عدالة في تنظير القيادة للجنسين بدون اعتبار أن أحد الجنسين أقل كفاءة من الآخر. ومن النظريات في هذا المجال نظرية (Tonto, 1993) نظرية أخلاقيات الرعاية التي تدور فحواها حول أهمية الأخلاق والرعاية في العلاقات التي لا بد أن تظهر من كلا الجنسين بالرغم من تميز العنصر النسائي بهذه الصفة.

أما بالنسبة لطبيعة القيادة النسائية فقد وجد (Eagly) أنها تميل للتعاون والعناية والتمكين وتهتم بالعلاقات، فمطها القيادي يميل إلى التشاركية. كما أن استخدام المرأة للقوة في مجال العمل أقل من الرجل، حيث أنها تميل إلى المشاركة والتخويل في اتخاذ القرار. وأكد هذه المواصفات كلا من (Trinidad & Normore) سنة 2005 قاما بتحليل الأدبيات السابقة للتعرف على أساليب القيادة النسائية مع التركيز على مجال الأعمال والتربية والتعليم. وخلصت دراستهما أن المرأة تميل لأسلوب القيادة التحويلية، كما أنها تميل إلى بناء علاقات وحسن التواصل والمشاركة لأجل الوصول للهدف المشترك.²

وتعد القيادة النسائية من المواضيع النادرة، فهي مصطلح جديد على الساحة حيث تم ذكره لأول مرة في منتدى المكسيك عام 1975 الذي عقده الأمم المتحدة حيث يعتبر عاما دولياً للمرأة إذ أن شعاره كان (مساواة، تنمية، سلم) تلاه بعد ذلك، عدة مؤتمرات أخرى ولكن إحدى أهم تلك المؤتمرات المؤتمر الذي طور مفاهيم تتناسب مع عصرنا هذا وطبيعته هو المؤتمر الذي عقد في بكين عام 1995، وكان أول مجال بحث به الباحثين هو التعمق في السمات القيادية للمرأة.³

¹ نوال شين، فيروز شين، دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد3، سبتمبر 2020، ص2017.

² فايزة عادل غنيم، التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد1، مارس 2020، ص219.

³ زينب إسماعيل إبراهيم الغريالي، دور القيادة النسائية في تدعيم النزاهة والروحي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مصر، العدد9، 2020، ص509.

وعرفت القيادة النسائية على أنها " مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الإصغاء".¹
كما عرفت بأنها " الكوادر الإدارية النسائية التي تشغل المراكز القيادية".²

1. خصائص القيادة النسائية

- تتولى المرأة القيادية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الرجل القيادي ومن أهم هذه السمات والخصائص والتي ذكرت عن طريق مركز دراسات المرأة ما يلي:
- تعمل المرأة بثبات كالرجال ولكنها تحتاج إلى الوقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجال؛
 - تجمع المرأة بين الأسرة والعمل فهي تهتم بأسرتها إضافة لعملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله؛
 - تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف أو الفاكس وغير ذلك؛
 - نشاط المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي، فالمرأة تتضمن نشاطاتها غالبا نوعا من النشاطات التطوعية والتي تضم اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل؛
 - تعتبر المرأة القيادية المهنة عنصرا من هويتها وليس كل شيء فيها؛
 - تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتا في ذلك.³
- ### 2. معوقات القيادة النسائية

تواجه القيادة النسائية الكثير من المعوقات حيث ينظر للمرأة القيادية بنظرة متدنية مقارنة بالقيادة الرجالية حتى وإن كانت المرأة أكثر نجاحا من الرجل ومن بين أهم المعوقات نذكر ما يلي:

- المرأة لا تصلح للقيادة: يرى البعض أن المرأة لا تصلح للقيادة الوسطى ولا تصلح للعليا فقط تستطيع قيادة النساء، بل حتى النساء لا يخضعن إلا للرجال، وذلك لأن المرأة غير حاسمة عند اتخاذ قراراتها، وأيضا المرأة لا تعمل بجد أو لساعات طويلة، كذلك المرأة لا تستمر في نفس العمل بل ستتركه بعد حين، والمرأة لا تملك الحزم الكافي للتعامل مع أصحاب المشاكل فهي مزاجية فقد تكون سلبية أو هجومية دون أسباب وجيهة؛

¹ حلاسة فايذة، واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (تربوية- تجارية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص 69.

² خديجة عبد الله ساعد البلوي، هالة عبد المنعم أحمد، متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد 53، 2016، ص 22.

³ مريم سعود ربيع العازمي، السمات الشخصية المميزة للإدارية القائدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير في التربية الخاصة، كلية الدراسات التربوية، جامعة الخليج العربي، البحرين، 2008، ص 22.

- المرأة تخشى على منصبها: من الانطباعات عن المرأة القيادية أنها تخشى على منصبها كثيرا ولذلك لا تساعد أي فرد يهدد مكانها، والمرأة تتكبر على غيرها عندما تصل للقيادة، وهي عاطفية لذا إذا أحببت رفعت وإذا كرهت فجرت في الخصومة، وأيضا تتكلم كثيرا وتغتاب وغير صريحة مع موظفيها؛
- صعوبة المواءمة بين العمل والحياة الشخصية: من أهم التحديات أمام القائدة المواءمة بين واجبات العمل وواجبات المنزل؛
- طبيعة المرأة العاطفية: تُثار كثيرا من الشبهات أن طبيعة المرأة العاطفية تجعلها تتهور بسرعة وأن النساء يعملن على تعقيد الأمور وإعطائها أكبر من حجمها، بالإضافة إلى أن المرأة متقلبة المزاج ؛
- مرؤوسين يصعب على المرأة التعامل معهم: هناك صنف من الافراد يتواجدون في كل زمان ومكان يؤثرن سلبا على مكان وبيئة العمل، ولا يمكن للقائدة تجنبهم، لذلك لا بد من معرفة كيفية التعامل معهم وقيادتهم والمرأة تستطيع ذلك ومن بينهم: المغرورون، الجبناء..الخ.¹

المطلب الثالث: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

سنتطرق في هذا الجانب إلى القيادة التبادلية والقيادة التحويلية كأحد الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، والتي حاولنا تفسير ظاهرة القيادة الإدارية من خلال التركيز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

أولا: القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.²

3. مفهوم القيادة التبادلية

وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالقيادة التبادلية ومن بينها نذكر ما يلي:
عرفت القيادة التبادلية على أنها " قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العامل في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل أو المخالفة أو التقصير.³

¹ أحلام علي حسن علي، القيادة الإدارية النسائية بالتطبيق على السودان: دراسة تحليلية ميدانية 2000-2008، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011، ص-ص: 77-78.

² أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 35، 2011، ص159.

وعرف "كريز واكيل" (Kezar and Eckel) القيادة التبادلية بأنها " اتفاق بين القائد والتابعين حيث يعدهم القائد بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعة".¹

2. عناصر القيادة التبادلية

أ. المكافآت الطارئة: هي الاتفاق على وجود مكافأة الأداء وقد يشمل هذا، التقدير العلني لأداء الفرد ودفع الزيادات، وعود بالترقيات. وفي المقابل فإن أولئك الذين لا يؤدون حسب التوقعات، تتم معاقبتهم عن طريق الإنذار والانضباط. ومع ذلك -كما هو الحال في مشاكل القيادة النابعة من استخدام أساليب الضغط (الإكراه)- قد تؤدي القيادة التبادلية إلى نتائج عكسية إذا ظهرت أهداف الأداء بعيدا عن المتناول بسبب تغير بيئات العمل أو نقص الموارد. وعلاوة على ذلك، فإن المدير/القائد ربما لا يستطيع التحكم في نظام المكافآت (إذا كان ميزان الأجور قائما على الأقدمية أو على أساس الجنسية)، أو قد يكون الموظف غير مهتم بنظام المكافآت (يتطلب مزيدا من المؤهلات، أو بسبب الالتزامات العائلية) يتوقف نظام المكافآت الطارئة على الأداء إلا إذا كان عمليا، وأهداف الأداء الواقعية نظرا لحجم الوقت وبيئة العمل المستقرة. ينبغي أن تكون لأهداف الأداء في أوقات التغيرات الاقتصادية، أطر زمنية قصيرة، وتكون أهدافها اختيارية لمثل هذه التغيرات.

ب. الإدارة بالاستثناء (الإيجابي): ترتبط بأسلوب القيادة النابع من استخدام أساليب الضغط (الإكراه)، حيث يتدخل المدير بصورة إيجابية، ويبحث عن الأخطاء والانحراف عن المعايير والأطر الزمنية.

ت. الإدارة بالاستثناء (السلبي): وتستجيب أيضا لعوامل الفشل والأخطاء. وبالنسبة إلى كلتا الإدارتين، فقد يتفاعل المدير بشكل طفيف، ويعمل على تقديم مزيد من التوضيح والتشجيع وعلى النقيض، فقد يتم فرض العقوبات أو التحذيرات، وقد ينتهي الأمر في نهاية المطاف إلى الفصل.²

3. خصائص القائد التبادلي

يتميز القائد التبادلي بجملة من الخصائص وتتمثل فيما يلي:

- توضيح وتحديد مسؤوليات التابعين، وتقديم التحفيز والمكافآت من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة؛
- قبول التابعين للقائد والامتثال له مقابل التقدير والمكافآت أو من أجل تجنب الإجراءات التأديبية؛
- حرص القائد على رضا التابعين من خلال الحوافز؛
- محاولة تلبية احتياجات التابعين الحالية من خلال التركيز على سلوك المبادلة أو سلوك المكافأة؛
- الاهتمام بالانحرافات والأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحية.³

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص231.

² جاسم آل علي، القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية، قنديل للنشر والتوزيع، دبي-الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2016، ص-ص: 27-28.

³ Jun Liu and others, Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy, Journal of Organizational Change Management, Vol 24, No 3, 2011, p284.

كما يتميز القائد التبادلي "الإجرائي" كذلك في أنه محاور جيد بحيث له القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل، والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيدا ويعرف نقاط القوة والضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته لتغطية نقاط ضعفه، وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين، من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.¹

4. نقاط القوة ونقاط الضعف للقيادة التبادلية

تتميز القيادة التبادلية بمجموعة من نقاط القوة ويقابلها كذلك مجموعة من نقاط الضعف وهي كالتالي:

أ. نقاط القوة

لقد أوضح "بوهانك وديستفانو" (Boehank & Distefano) مجموعة من النقاط الإيجابية للقيادة التبادلية وهي على النحو التالي:

- التركيز على مكافأة العاملين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، وهذا بحد ذاته يعد اهتماما عاليا بالعاملين ورفعاً لمعنوياتهم، وتحفيزاً لهم على العمل؛
- هناك اتفاق بين القادة والعاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو العاملين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسباً للمؤسسة لأنها حققت أهدافها؛
- تساعد القيادة التبادلية العاملين على الوصول إلى أهدافهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم من المستوى الأدنى، سعياً للتحرك لتحقيق حاجات أعلى؛
- القيادة التبادلية هي قيادة فعالة وضرورية في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والمحافظة على أداء مقبول في كافة مستويات المؤسسة، نظراً لمعرفة العاملين بواجباتهم ومتطلبات أدوارهم الوظيفية والمكافآت التي تمنح نتيجة لتحقيق الأداء المتفق عليه.²

ب. نقاط الضعف

- تنطوي القيادة التبادلية على مجموعة من السلبيات والمتمثلة في ما يلي:
- بالرغم من فعالية القيادة التبادلية إلا أنها تفسر جزء صغير مما يفعله القادة الفعالون مع أتباعهم؛
- لا تقدم القيادة التبادلية شرحاً كافياً عن سبب استعداد بعض التابعين للتضحية بمصالحهم الشخصية لصالح القائد أو الزملاء أو المؤسسة؛

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص157.

² ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص22.

- لم تعطي تفسيراً مقنعاً حول بعض القادة القادرين على إنشاء القيم ورفع مستوى التزام التابعين دون وعد جديد بالمكافآت؛

- تقتصر نظرية القيادة التبادلية في الشرح المحدد للعمليات المتعلقة بتطوير التابعين إلى إمكانياتهم المثلى.¹

ثانياً: القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية خلال العقدين السابقين كأحد أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القادة، و تؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تدفع التابعين إلى مستوى عال من التفكير، فمن خلال الإيحاء للتابعين بالقيم والمثل يعزز القائد التحويلي الالتزام برؤية كبيرة، ويوحي للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات.²

فالقيادة التحويلية من أكثر النظريات الحديثة التي جذبت انتباه المنظرين والباحثين كأحد المداخل المعاصرة لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية. وتظهر أهمية القيادة التحويلية أثناء فترات التحول والتغيير التي تشهدها المؤسسات، حيث تعمل على تكوين رؤية بالفرص الممكنة وتفعيل قوى التغيير لدى العاملين، ذلك أنها تركز على التغيير، والابتكار والريادة، وطاقة الاستخدام المُنتج للموارد، كما تعمل القيادة التحويلية على التمكين للتحرر الفكري، والاستقلالية التي تمكنهم من ممارسة القيادة.³ بالإضافة إلى أن عملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.⁴

وتُبنى القيادة التحويلية على افتراضات رئيسية هي أن الأفراد يتبنوا الشخص الذي يستطيع إلهامهم وإثارة حماسهم وأن الفرد الذي لديه رؤية وحماس لتحقيق الرؤية يستطيع إنجاز الأشياء العظيمة. وأن طريقة إنجاز الأعمال تتم عندما يتم التحلي بالحماسة والطاقة لتأدية الأعمال.⁵

ويرى أنصار هذه النظرية أن المؤسسات المعاصرة باتت بحاجة ماسة إلى قائد تحويلي، وهو فرد يتمتع بمهارات وخبرات وخصائص تمكنه من التأثير في الآخرين، ويهيئ المناخ الملائم لعملية التغيير بما يكفل تحويل المؤسسة من الموقع الذي تحتله إلى موقع أكثر إشراقاً وتطوراً.¹

¹ Bruce J. Avolio and other, **Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, Vol 15, No 4, 1991, p10.

² محمد مفضي الكساسبة، عبير حمد الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2010، ص131.

³ أحمد عبد السلام سليم، اختبار فعالية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 19، العدد 71، 2013، ص99.

⁴ السعيد مبرك إبراهيم، التمكين الإداري القيادات الجامعية نموذجاً، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، ط2018، ص77.

⁵ محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 236.

فالقيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور الجوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين. ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية:

الرؤية، الكاريزما، الرمزية، التمكين للآخرين، خصوبة الخيال، النزاهة.²
سنتطرق إلى القيادة التحويلية في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

خلاصة:

القيادة الإدارية من بين الظواهر الصعبة والحساسة فالعديد من المداخل التي تحمل في طياتها الكثير من النظريات والدراسات، التي طرحها العلماء وذوي الاختصاص محاولين في ذلك تفسير القيادة الإدارية فكانت الجهود متجهة إلى إرجاع هذه الظاهرة. بداية من مدخل السمات المختلفة التي يتمتع بها القائد لكن فشلت جهودها في تفسير القيادة الإدارية، مما شجع نقد هذا المدخل إلى ظهور مدخل آخر المدخل السلوكي، حيث فسرت القيادة الإدارية بناء على السلوكيات التي يمارسها القائد في التأثير على التابعين ولكن هذا المدخل هو الآخر تعرض للنقد وعدم جدوى نظرياته، هذا ما دفع الباحثين إلى التركيز على مدخل آخر وهو المدخل الموقفي حيث يبين أن المواقف التي يكون القائد موجدا فيها هي التي تبين فاعليته، وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة محاولة هي الأخرى تفسير القيادة الإدارية منها، القيادة الكاريزمية والقيادة الخادمة، القيادة الإستراتيجية والقيادة النسائية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

¹ إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص206.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2010، ص86.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

تمهيد:

تعد القيادة التحويلية من أكثر المداخل المعاصرة التي تم التركيز عليها بشكل وواسع في العديد من الدراسات والبحوث، منذ تاريخ نشأتها في بداية الثمانينات إلى يومنا هذا، وذلك لأهميتها الكبيرة بالنسبة للعاملين والمؤسسة، فهي تولي اهتماما كبيرا بالمرؤوسين بجعلهم أفراد قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والتحديات التي فرضتها التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة الأعمال، التي تعيق نشاط المؤسسة من أجل البقاء والنمو والاستمرار، وظهرت القيادة التحويلية كتوجه جديد من أجل الوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان في ظل التغيرات التي تعصف بها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى للقيادة التحويلية وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة عن القيادة التحويلية

- المبحث الثاني: أسس القيادة التحويلية

- المبحث الثالث: القائد التحويلي

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من بين الأنماط القيادية المعاصرة التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين في هذا المجال، وذلك في تخصصات مختلفة كالإدارة، علم النفس الاجتماعي، والتربية، حيث عرفت تطورات كثيرة على مر عقود زمنية تعددت خلالها مفاهيمها فلا يوجد إجماع على مفهوم واحد وهذا نتيجة اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح الحديث. وسنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: إسهامات الباحثين في تطوير نظرية القيادة التحويلية

خلال العقدين الماضيين ظهرت القيادة التحويلية (transformational leadership) وتطورت، وازدهرت لتكون الموضوع لأكثر بحثاً، في القيادة الإدارية، وما سُلّم به أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تُبرز بوضوح صفات القائد.¹

أولاً: إسهامات "جيمس ماكروجر برنز" (James McGregor Burns)

ظهرت نظرية القيادة التحويلية كفكرة لأول مرة بواسطة "داونتون" (Downton) سنة (1973) أثناء تحديد الاختلافات بين القادة الثوريين والتمرديين، والإصلاحيين والقادة العاديين، ومع ذلك لم يستمر تصور "داونتون" المفاهيمي حتى ظهر عمل "برنز".²

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد "جيمس ماكروجر برنز"

(James McGregor Burns) سنة (1978) في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.³

وأشار (Joanne B. Ciulla) أنه توجد هناك مسألتان أخلاقيتان وملحتان وراء تشكيل نظرية "برنز" القيادية، فالمسألة الأولى هي أخلاقية الوسائل والغايات (وهذا يشمل أيضا الاستخدام الأخلاقي للسلطة)، بينما المسألة الثانية هي التوتر بين بعدي الأخلاق العامة والخاصة للقائد. و حسب "برنز" فإن نظريته حول القيادة التحويلية هي محاولة لتوصيف القيادة الجيدة بناء على هاتين المسألتين.⁴

¹ Tiffany keller hansbrough and Birgit schyns, **the appeal of transformational leadership**, journal of leadership studies, University of Phoenix, Vol 12, No 3, 2018, p1.

² Kerry Barnett and others, **Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem?**, Journal of Educational Administration, Vol 39, No 1, 2001, p25.

³ ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص53.

⁴ Joanne B. Ciulla, **Leadership Ethics: Mapping the Territory**, Business Ethics Quarterly, Vol 5, No1, 1995, p16.

كما أن العالم (Burns) عام (1978) هو أول من توصل إلى أن نمط القيادة التحويلية يرتبط بكل من العناصر التالية: الكاريزما، والرؤية المشتركة بين القادة والأتباع، و أن قوة قادة التحول تأتي من قدرتهم على التأثير في التابعين، من خلال تحفيزهم وإلهامهم، وذلك لتمكينهم من المشاركة في عمل استثنائي.¹ ووصف كذلك القيادة التحويلية بأنها تلك العملية التي تتطلب علاقات متبادلة، التي يؤثر فيها القادة على التابعين، ويتأثرون بدورهم لتعديل سلوكهم وذلك من خلال التجاوب أو المقاومة المحصل عليها، وينظر إلى القيادة التحويلية على أنها عملية تأثير على المستوى الجزئي بين الأفراد، وعملية تأثير على المستوى الكلي وذلك لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح المؤسسات، وقال "برنز" كذلك يسعى القادة التحويليون إلى رفع أتباعهم من خلال مناشدة المثل العليا والقيم مثل الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام والإنسانية، وليس على العواطف القاتلة مثل الخوف أو الجشع أو الكراهية، الغيرة، كما يرى أيضا أن القيادة التحويلية يمكن أن تظهر على أي عضو في المؤسسة مهما كان منصبه، وميز "برنز" بين القيادة التحويلية القائمة على التأثير، وسلطة المكتب النقابي التي تؤكد السلطة الشرعية واحترام القواعد والتقاليد.²

كما أكد "جيمس ماكروجر برنز" (James McGregor Burns) في كتابه (القيادة التحويلية) (Transformational Leadership) عام (2003) أن القيادة التحويلية ضرورية لحل المشاكل الأكثر خطورة في العالم مثل الفقر العالمي، وأن القيادة المطلوبة ليس من أعلى إلى أسفل، ولكن يجب أن تحدث في المستويات الشعبية، أين يكون القادة قريبين من الفقراء للاستماع إلى احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، والذين يمكنهم المساعدة في تنمية المجتمعات الفقيرة لتحقيق الاكتفاء الذاتي، وبالتالي ستواجه القيادة تحديات كثيرة مستقبلا والقيادة التحويلية بشكل خاص.³

وقد قام الباحثون في العقود التي تبعت جهود "برنز" في القيادة التحويلية بتعديل أفكاره حول هذه النظرية وتطويرها، ومن بين هؤلاء الباحثين: "تيكي وديفانا" (Tichy & Devanna, 1988)، و"باس و أفوليو" (Bass & Avlio, 1994)، و"يوكل" (Yukl, 1994) وهم من خارج المجال التربوي، بينما في المجال التربوي نجد "سير جيوفاني" (Sergiovni, 1990) و"هالانجر" (Hallenger, 1992) و"برون" (Brown, 1993)، و"ليثوود" (Leithwood, 1994) بالإضافة إلى باحثين آخرين.⁴

¹ Andrea Lai, **Transformational-Transactional Leadership Theory**, AHS Capstone Projects, Olin College of Engineering DigitalCommons@Olin, 2011, p2. https://www.academia.edu/11691701/Transformational_Transactional_Leadership_Theory, date of visit 3-7-2020, time 21:30.

² Gary Yukl, **Managerial Leadership: A Review of Theory and Research**, journal of Management, Vo15, No2, 1989, p271.

³ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates publishers, London , 2ed, 2006, p224.

⁴ الهاللي الشريبي الهالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 7، العدد 21، 2001، ص18.

ثانياً: إسهامات باس و أفوليو (Bass & Avolio)

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حيث بناءً على النظرية السابقة التي كتبها "برنز" اقترح "باس" سنة 1985 نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المؤسسات والتميز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والقيادة الكاريزمية، وعرف "باس" القيادة التحويلية على أنها "ذلك التأثير من القائد على التابعين، حيث يقوم القادة بتحويل التابعين من خلال جعلهم أكثر وعياً بأهمية وقيمة النتائج، وذلك بتفعيل احتياجاتهم، وتحفيزهم على تجاوز مصلحتهم الذاتية من أجل المؤسسة، ونتيجة لهذا التأثير يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد، وهم متحمسون للقيام ببذل مجهود أكبر مما هو متوقع منهم في الأصل".¹

وقد قال (Bass) أنه لا يمكن تفسير سلوك التابعين فقط من خلال الأداء-المرتبط بالمكافآت - بل يتجاوزهم بالقيام أكثر مما هو مطلوب منهم، ولا تقتصر مهمة القائد فقط برسم الأهداف، ومراقبة الأداء، ومنح المكافآت، وإنما هم ملهمون وملهمون، ومع الوقت سيتم الأخذ بعين الاعتبار وبشكل جدي هذه الميزات الملهمة.²

كما ساهم (Bass) بوضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) (Multi Factor Leadership Questionnaires) الذي يتضمن ثلاث عناصر أو أبعاد للقيادة التحويلية، هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالفرد)، ثم أضاف (Bass,1990) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة، ثم قدم كل (Bass & Avolio, 1994) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية "الإجرائية"، يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.³

وقد قاما كلا من (Bass & Avolio) بنشر كتاب لهما تناولاً فيه، ترسيخ بعض الاتجاهات التي لوحظت سابقاً بالإضافة إلى إعادة تسمية "الكاريزما" بـ "التأثير المثالي"، وبذلك تم تحديد العناصر الأربعة للقيادة التحويلية.⁴ وتم قياس هذه الأبعاد بالاستبيان متعدد العوامل (MLQ)، أولاً التأثير المثالي أو الكاريزما (II) والذي يقوم على الاحترام الذي يحظى به القائد من قبل التابعين ومدى ثقتهم به، ثانياً الاعتبار الفردي (IC) ويتمثل في اهتمام القائد باحتياجات التابعين وتمييزهم، ثالثاً التحفيز الفكري (IS) وهو مدى تشجيع القائد

¹ Gary Yukl, *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, op.cit,p272

² Morgan W. Mc Call Jr, *Leadership and performance beyond expectations*, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp. \$26.50, Human Resource Management, Vol 25, No 3, 1986, p481.

³ فايزة بن عبد الله العوضى، عادل بن عبد الله العوضى، تحليل اثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 22، العدد 12، 2015، ص17.

⁴ John B. Minerm, *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*, M.E. Sharpe Publications, london, 2005, p368.

للتابعين بحل المشاكل بطريقة إبداعية وخاصة، وأخيرا الدفع الملهم (IM) يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته وثقته للتابعين من خلال رؤيته وقيمه.¹

- و يدور جوهر نموذج (باس) حول فكرة مفادها بأن القادة التحويليون يحفزون أتباعهم على الالتزام وتحقيق نتائج تتجاوز توقعاتهم، حيث تشارك ثلاث عمليات رئيسية لتحقيق هذه النتائج وهي:
- رفع مستوى وعي التابعين حول أهمية وقيمة الأهداف ووسائل تحقيقها؛
 - إقناع التابعين بتجاوز مصالحهم الخاصة لما فيه مصلحة الجماعة والمؤسسة؛
 - تحفيز التابعين وتلبية احتياجاتهم من خلال عملية القيادة وأداء المهمة.²

ثالثا: أوجه الاختلاف بين كل من العالمين (Bass, Burns) حول نظرية القيادة التحويلية

لقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها العالم (Burns) في نهاية السبعينات من القرن العشرين، وجاء بعده العالم (Bass) الذي طور مقياس القيادة التحويلية متفقا مع الكثير مما قدمه (Burns) وخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في أداء المرؤوسين المتوقع، ولكن هناك بعض أوجه الاختلاف بين كل من العالمين في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي، والتي تجمعت في النقاط الأساسية التالية:

- يرى العالم (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد في المستويات العليا فقط من هرم الحاجات ل "ماسلو"، بينما يرى (Bass) أن مستوى أداء المرؤوسين في تلك المستويات العليا يزيد بشكل طبيعي وتلقائي كنتيجة طبيعية لارتفاع مستوى رغبات وحاجات المرؤوسين في أعلى هرم "ماسلو"؛
- أكد العالم (Burns) على أن القيادة التحويلية تترك أثرا جيدا وإيجابيا فقط على المرؤوسين والمؤسسة بينما يرى العالم (Bass) أن القيادة التحويلية قد يكون لها أثر إيجابيا أو أثرا سلبيا على المرؤوسين والمؤسسة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تتغير من خلال أداء القائد التحويلي؛
- كما يرى العالم (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة محددة، في حين يرى العالم (Bass) أن القيادة التحويلية مؤلفة من هيكليين أحدهما تحويلي، والأخرى تبادلي، وأن القادة يمكن أن يعملوا بدرجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم، حيث أن القائد التبادلي يقوم بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، فهو يعتمد على عاملين أساسيين هما: المكافآت الظرفية أو الموقفية، وفيها يقوم القائد بالمكافأة في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعية. والإدارة بالاستثناء والتي تعني تدخل القائد في عمل المرؤوسين عندما تحدث أخطاء

¹ Timothy R. Hinkin and J. Bruce Tracey, **The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations**, Journal of Organizational Change Management, Vol 12, No 2, 1999, p106.

² Jay A. Conger, **Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research**, journal of The Leadership Quarterly, Vol 10, No 2, 1999, p151.

فقط، بينما القائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم على انجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوب منهم إتمامها، وذلك من خلال تحقيق تحول أخلاقي بالمؤسسة، حيث يعمل القائد التحويلي على صنع بيئة أخلاقية بالمؤسسة لتحقيق المزيد من الفعالية في العمل.¹

ثالثاً: إسهامات "ليثوود و جانتزي" (Leithood and Jantzi)

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن المنصرم وانطلاقاً من كندا، قام "ليثوود وجانتزي" (Leithood and Jantzi) بتطوير نموذج القيادة التحويلية مستندين في ذلك على نموذج القيادة المتكامل لـ "باس" ورفاقه (Bass, 1985; Bass and Aolio, 1994)... حيث طبقت دراسة "ليثوود وجانتزي" على عينة مكونة من (2092) معلماً ومعلمة، موزعين على (107) مدارس ابتدائية في مدينة "هونغكونغ" الصينية، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية في هذه المدارس لها أثراً دالاً على المتغيرات الوسيطة التالية: ثقافة المدرسة، بيئة المدرسة، استراتيجيات التغيير، والهيكل التنظيمية للمدرسة. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك أثراً ضعيفاً للقيادة التحويلية ولكنه دال إحصائياً على ولاء المعلمين المستهدفين في هذه الدراسة للتغيير.²

رابعاً: إسهامات "بينيس و نانوس" (Bennis and Nanus)

من أجل فهم طبيعة القيادة التحويلية قام "بينيس و نانوس" باستخدام استبيانات قدمت لـ (90) قائداً احتوت على أسئلة أساسية مثل "ما هي نقاط القوة والضعف لديك؟" "ما هي الأحداث الماضية التي أثرت كثيراً على نهج قيادتك؟" و"ما هي النقاط الحاسمة في حياتك المهنية" من الإجابات التي قدمها القادة على هذه الأسئلة حدد "بينيس و نانوس" أربعة استراتيجيات مشتركة يستخدمها القادة في تحويل المؤسسات.

1. لدى القادة التحويليون رؤية مستقبلية واضحة لمؤسساتهم: فقد كانت رؤيتهم في العادة بسيطة، ومفهومة، ومفيدة، ومولدة للطاقة، و أثرت الطبيعة الجذابة لهذه الرؤية على تجارب التابعين وجعلتهم داعمين للمؤسسة. فعندما يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة، يكون من السهل على الأشخاص داخل المؤسسة أن يتعلموا كيف يتأقلمون مع الاتجاه العام للمؤسسة وحتى المجتمع بشكل عام، ولقد وجد "بينيس و نانوس" أنه لتحقيق النجاح، يجب أن تنبع الرؤية من احتياجات المؤسسة بأكملها ومتطلبات من هم بداخلها، وبالرغم من أن القادة يلعبون دوراً كبيراً في التعبير عن الرؤية، إلا أن ظهورها ينبع من القادة والتابعين.

2. يكون القادة التحويليون مهندسون اجتماعيون لمؤسساتهم: هذا يعني إيجاد شكل أو صيغة للمعاني المشتركة التي يحافظ عليها الأفراد داخل مؤسساتهم، كما يقوم هؤلاء القادة بتحديد الاتجاه الذي حدد قيم

¹ السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، ط1، 2019، ص6.

² انظر: عبد الله محمد أبو تينة وآخرون، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج لثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 35، العدد1، 2008، ص - ص: 99-100.

وأعراف مؤسساتهم، حيث أنه في الكثير من الحالات كان هؤلاء القادة قادرين على تعبئة التابعين لقبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمؤسستهم.

3. إيجاد (خلق) القادة التحويليون الثقة في مؤسساتهم: ويكون ذلك من خلال جعل مواقفهم معروفة وواضحة، ولثقة علاقة بإمكانية التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه حتى في المواقف غير المؤكدة، فبالنسبة للمؤسسة تبنى الثقة من قبل القائد من خلال تحديد التوجهات ثم تنفيذها، حتى ولو كانت الرؤية متضمنة درجة كبيرة من عدم اليقين أو التأكد، فقد ووجد "بينس و نانوس" أنه عند قيام القادة بإرساء الثقة في مؤسسة ما، أعطت هذه الأخير إحساسا كبيرا بالنزاهة مشابهها لهوية صحيحة.

4. استخدام القادة التحويليون النشر الإبداعي للذات من خلال الاهتمام الإيجابي به: معرفة القادة التحويليون لنقاط القوة و لنقاط الضعف لديهم، والتركيز على نقاط القوة بدلا من الاهتمام بنقاط الضعف. وبناء على وعيهم بكفاءتهم، كان القادة الفاعلون قادرين على الانغماس في مهامهم وأهداف مؤسساتهم، وكانوا قادرين على دمج شعورهم بالذات مع العمل الذي يقومون به، ووجد "بينس و نانوس" أن النظرة الإيجابية للذات لدى القادة لها تأثيرا متبادلا مع التابعين، حيث ولد فيهم الشعور بالثقة والتوقعات العالية، فالقادة الذين شملتهم الدراسة كانوا ملتزمين بالتعلم وإعادة التعلم، لذلك كان هناك تأكيد مستمر على التعليم في مؤسساتهم.¹

خامسا: إسهامات "تيشي و ديفانا" (Tich and Devanna)

درس "تيشي وديفانا، 1990" شأنهما في ذلك شأن "بينيس و نانوس"، القيادة التحويلية لدى (12) من قدامى المديرين في شركات معظمها كبيرة الحجم، وكان "تيشي وديفانا" مهتمين بكيفية تغيير المؤسسات، وبكيفية تحويلها، كما كانا بصفة خاصة مهتمين بكيفية قيام القادة بعملية التغيير.

ويشير "تيشي وديفانا" (1990) إلى أن التغيير الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة ليس هامشيا، بل يتطلب الكثير من الولاء، لا القليل منه، ويحتاج إلى قادة وليس مديرين.

وأرادا أن يتعرفا على كيفية عمل القادة في ظل ظروف تتسم بالتحدي جراء التغير التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وتزايد المنافسة، وزيادة الاعتمادية الاقتصادية المتبادلة بين الدول. وقد أشارت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية التي قاما بها بأن القادة يديرون التغيير في المؤسسات من خلال ثلاث مراحل.

1. المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة إدراك الحاجة إلى التغيير، إذ توجد هناك نزعة لدى المؤسسات ولدى الأفراد فيها بالارتياح للوضع القائم ومقاومة التغيير، والرغبة في الحفاظ على النظام القائم. ونتيجة

¹ Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, SAGE Publications, Inc., USA, 8th ed, 2019, p-p :277-278.

لذلك، فربما لا يتم إدراك الحاجة إلى التغيير. والقادة التحويليون هم أدوات التغيير، فهم يحملون على عاتقهم مسؤولية لإيضاح كيف أن التغيير في البيئة يمكن أن يؤثر إيجابيا أو سلبيا في كيفية عمل المؤسسة.

ويشير "تيشي وديفانا" إلى أساليب عديدة يمكن أن تساعد المؤسسات في زيادة انفتاحها على التغيير، منها

- تشجيع الاختلاف في الرأي والسماح للموظفين بإبداء الرأي المخالف؛

- تشجيع التقويم الموضوعي لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

- تشجيع أعضاء المؤسسة على زيارة المؤسسات الأخرى للحصول على وجهات نظر بديلة لكيفية عمل المؤسسة وحل المشكلات؛

- تشجيع المؤسسات على تقويم أدائها بناء على العديد من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية ومقارنتها مع مؤسسات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها.

2. المرحلة الثانية: تتطلب هذه المرحلة في عملية التغيير إيجاد رؤية مستقبلية، فالرؤية المستقبلية تعمل نظريا كخارطة طريق لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وكيف سيكون شكلها. و بالنسبة " تيشي وديفانا"، فإن الرؤية المستقبلية لا يقوم بتحديد قاندا واحدا، وإنما هي نتيجة لصيغة وجهات النظر المختلفة داخل المؤسسة، والجانب الرئيسي لإيجاد رؤية مستقبلية ما هو إلا تطوير لرسالة المؤسسة التي تصف تلك الرؤية المستقبلية والقيم الضمنية بداخلها.

3. المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة الأخيرة في تحويل المؤسسات يتم جعل التغيير مؤسساتيا. ومن أجل القيام بذلك، فإن القادة بحاجة إلى التخلص من الهياكل القديمة وبناء هياكل أخرى جديدة، وهم بحاجة إلى إيجاد تابعين مناسبين لتنفيذ الأفكار الجديدة. والقضاء على الهياكل القديمة ربما يتطلب من القائد أن ينشئ تحالفات جديدة مع الموظفين الذين سوف ينسجمون مع الرؤية المستقبلية الجديدة، وسوف يحتاج الأفراد في هذه العملية إلى المساعدة من أجل إيجاد أدوار جديدة في المؤسسات، حيث أن الهياكل المختلفة الجديدة إنما صممت لتعزيز التوجهات الجديدة للمؤسسة.¹

ويعتقد (Tichy and Devanna, 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (Hous,1995) لأدبيات القيادة والتغيير والقيادات ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات تفوق المستويات التي حددتها المؤسسة.²

¹ الطاهر بن عبد الرحمن، التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وأفوليو، سيرجيفاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس)، مرجع سبق ذكره، صص: 82-83.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص339.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية، أهميتها، وأهدافها

يعتبر مصطلح القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة التي مزال يكتنفها بعض الغموض، حيث لا يوجد إجماع لدى علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال مفهوما واضحا ومحدد لها، كما تبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين فيها، فبالرغم من الاهتمام الكبير بموضوع القيادة التحويلية من قبل الإداريين والمفكرين إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها، فتعددت التعريفات المتعلقة بها، وهذا يعود إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين، واختصاصاتهم، ومجال تطبيق القيادة التحويلية ومن بين أهم التعاريف نذكر ما يلي:

عرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".¹ ويصفها كذلك على أنها "عملية تحفز التابعين من خلال مناشدة المثل العليا والقيم الأخلاقية ويجب أن يكون القادة التحويليون قادرين على تحديد وصياغة رؤية لمؤسساتهم، ويجب على التابعين قبول مصداقية القائد".²

عرفها (Bass) على أنها " تلك القيادة التي تشدد على دفع أكثر من أجل إحداث التطور، وعلى الرفع من مستوى التحفيز، والمشاعر الإيجابية لدى التابعين، عن طريق إيجاد وتمثيل رؤية مستقبلية ملهمة".³

وعرفها كل (Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio) "يرفع القادة التحويليون رغبات التابعين للإنجاز والتطوير الذاتي، مع تعزيز تنمية المجموعات والمنظمات، بدلا من الاستجابة الفورية لمصالح التابعين الشخصية، كما يرفع القادة التحويليون الوعي لدى التابعين بالقضايا المهمة للمجموعة والمؤسسة، مع زيادة ثقة التابعين بأنفسهم ونقلهم تدريجيا من المخاوف الموجودة إلى الاهتمامات التي تقود للحصول المطلوب، والتطور، والنمو".⁴

عرفها "يوكل" (Yukl) بأنها " تلك العملية التي يتم من خلالها إحراز تأثير واضح على مواقف وافتراضات أعضاء المؤسسة وبناء التزام وولاء من أجل تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها".⁵

عرفها كل (Bennis & Nanus) بأنها " القدرة على ترجمة الأهداف إلى حقيقة في الواقع والحفاظ عليها".⁶

عرفها (Northouse) على أنها "عملية تحول وتغيير الأفراد، وهي مرتبطة بالمشاعر والقيم الأخلاقية والأهداف بعيدة المدى، كما تتضمن تقييم دوافع التابعين وتحقيق رغباتهم ومعاملتهم كبشر متكاملين".⁷

¹ Krishnan, Venkat R, Value systems of transformational leaders ,Leadership & Organization Development Journal, Vol 22, No 3, 2001, p126.

² Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?, Group & Organization Management, Vol 23, No 3, 1998, p222.

³ Kwasi Dartey-Baah, Resilient leadership:a transformational-transactional leadership mix, Journal of Global Responsibility, Vol 6, No 1, 2015, p102.

⁴ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, Journal of European Industrial Training, Vol 14, No 5, 1990, p22.

⁵ Yukl Gary, Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, op. cit, p269.

⁶ Cam Caldwell and others, Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence, Journal of Business Ethics, Vol 109, No 2, 2012, p176.

⁷ Peter G. Northouse, op. cit, p263.

عرفها (Dawn S, Pamela L) على أنها "الأسلوب المناسب الذي يفسح المجال لإنشاء بيئة أخلاقية جيدة وذلك من خلال مناشدة القيم الأخلاقية للتابعين".¹

عرفها (Conger) بأنها " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة".²

عرفها (Rouche) على أنها " قدرة القائد على التأثير في قيم الآخرين ومواقفهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم من خلال العمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المؤسسة ومهمتها".³

عرفها (Cardona) بأنها " القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتفاق والتوحد مع المؤسسة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين".⁴

عرفها "هاوس" بأن القيادة التحويلية وكما يشير اسمها هي " العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل. وتشتمل القيادة التحويلية على تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية".⁵

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي للقيادة التحويلية على أنها " أحد أنماط القيادة الإدارية التي تركز على القيم الأخلاقية بالدرجة الأولى، وتعمل على وتوعية المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الذاتية، وإشراكهم في التغييرات التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف جميع الأطراف.

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

إن الاهتمام الواسع بالقيادة التحويلية دليل على أهميتها الكبيرة وما تقوم به من دور فعال لصالح المؤسسة والعاملين وتتمثل أهميتها في ما يلي:

1. تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها بإحداث نقلة نوعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة بدءا من خططها ورؤيتها، وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى فينعكس على عملياتها

¹ Dawn S. Carlson and Pamela L. Perrewe , **Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership**, Journal of Business Ethics, Vol 14, No10, 1995, p832.

² محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12، العدد 1، 2016، ص37.

³ Badrinarayan Shankar Pawar and Kenneth K. Eastman, **the nature and implications of contextual influences on transformational leadership: aconceptual examination**, the Academy of Management Review, Vol 22, No 1, 1997, p83.

⁴ خالد عبد الوهاب الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص75.

⁵ بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017، ص227.

ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وآلياته وبرامجه، ومخرجات العمل ورضا المستفيد والعاملين فيها، وهي بذلك تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون؛

2. تهتم القيادة التحويلية بتطوير العاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والثقافية وتعمل على زيادة الوعي الفكري والثقافي لكل من يعمل في ظلها، وبالقدر الذي تهتم فيه بذلك تعمل في المقابل على زيادة ثقافة المؤسسة وتهيئة الفرص والعوامل التي تجعل منها مؤسسة متعلمة تواكب متغيرات العصر ومستجداته التقنية والمعرفية؛

3. تنمي التواصل الإيجابي وتوظف الذكاء العاطفي لكل منتسبها فيصبح الجميع منتظمين في حلقة واحدة يشد بعضهم بعضا في عمل تعاوني تنافسي لا هدف يعلو على مصلحة المؤسسة؛

4. تهتم القيادة التحويلية ببناء صف ثاني من القيادات تكون لديهم رؤية واضحة وقيما يعملون من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتطوير إجراءات العمل فيها بما يتناسب ورؤيتها ورسالتها التي ينبغي أن يعمل الجميع تحت مظلتها.¹

كما يرى البعض أن القيادة التحويلية تكمن أهميتها من مبررات وجودها في المؤسسة حيث أن هذه القيادة تتميز عن الأنماط القيادية الأخرى بعدة خصائص تجعل من مبررات وجودها في المؤسسة مبررات منطقية وهذه المبررات هي:

1. تتفوق القيادة التحويلية على الأنماط القيادية السائدة من القيادة والتي تركز على التبادل والمقايضة أو ما يطلق عليها بعض الباحثين القيادة الإجرائية (التبادلية)، في حين القيادة التحويلية يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، من خلال ربط دوافع المرؤوسين بأهداف المؤسسة وهذا يزيد من الاهتمام بعناصر التغيير، وقد تنافس القيادة الديمقراطية القيادة التحويلية في هذا الجانب من خلال السعي لإرضاء العاملين في المؤسسة وتطويرهم بما يلائم احتياجاتهم في العمل، ولكن القيادة التحويلية لا تتعامل مع سلوك المرؤوسين فقط بل تذهب للتعرف على الدوافع الكامنة والدافعة لسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة؛

2. تلائم القيادة التحويلية الخصائص النوعية التي تتميز بها مؤسسات القرن الحادي والعشرين، حيث أن القادة في جميع المستويات يحبون التغيير، والتأكيد على وجود رؤية ورسالة مشتركة للمؤسسة (طبيعة المؤسسات المعاصرة تحتاج للتغيير)؛

3. نتائج وتوصيات العديد من الدراسات تؤكد أهمية العمل بمدخل القيادة التحويلية لكون هذه القيادة تتبنى ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين واستخدام

¹ سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، كنوز المعرفة، جدة، ط1، 2019، ص23.

الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين والحرص على جعل العمل أكثر قيمة واحترام جميع العاملين والقدرة على التأثير في سلوكهم.¹

كما يؤكد هذا الرأي كذلك (Robbins) حيث ذكر أنه في العالم المتغير اليوم نحتاج إلى قادة للقيام بتحدي الواقع، ولخلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد على تحقيقها، فالمؤسسات اليوم والإدارة بشكل عام تواجه تحديات عدة في بيئتها الخارجية والداخلية التي تتشكل من أنظمة اقتصادية وسياسية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية معقدة ومتشابكة، ولقد لخص هو وزملائه، أهم المتغيرات التي حدثت في العالم في الثمانينات والتسعينات وكذلك ما سيشهده عالم الغد من تحولات ومتغيرات مهمة، وأن هذه المتغيرات كان لها تأثيراتها الواضحة في الإدارة وضرورة التكيف مع هذه التحولات الجديدة، ومن أهم هذه المتغيرات:

- الانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي؛
- الانتقال من المدى القصير (التخطيط قصير المدى) إلى الرؤية الشاملة (رؤية مستقبلية تنبع منها الإستراتيجيات والخطط)؛
- الانتقال من البناء الهرمي للإدارة إلى شبكات عمل مرنة سريعة الاستجابة؛
- الانتقال من الخيارات المحددة إلى الخيارات المتعددة؛
- عالمية الاتجاه إلى المشروع الحر؛
- انتعاش الاقتصاد العالمي في التسعينيات وسينتعش أكثر في الألفية الثالثة؛
- تدويل الأعمال (عالمية السوق وزيادة حدة المنافسة)؛
- النمو عن طريق الاندماج بين الشركات.²

ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية

كل مؤسسة تعمل جاهدة إلى السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لها، وهذه الأهداف مؤشرات عمل، يقوم القائد والتابع بكل طاقة وجهد ممكن، ومن خلال توافر المستلزمات للوصول إلى تحقيقها، ويشير "لثيود" إلى أن القادة التحويليون يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة وهي:

1. مساعدة العاملين على التطور المهني: وذلك بالحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال تحدث العاملين مع بعضهم البعض، ومن خلال حرية التعبير، والتخطيط بشكل تعاوني، تشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين، وإجراء تواصل فاعل.

¹ أبو هنتلة خالد سعيد، صبري صلاح يحيى، القيادة التحويلية وإدارة التغيير، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح، الأردن، أكتوبر 2014، ص8.

² سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة-، الجزائر، 2018، ص-ص: 74-75.

2. **زيادة الدافعية للعمل:** إن زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دورا في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.¹

3. **مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:** فالمشاركة بين العاملين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ومختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا، الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.²

المطلب الثالث: القيادة التحويلية و بعض المفاهيم الأخرى القريبة منها

القيادة التحويلية كنمط قيادي إداري حديث يوجد فرق بينها وبين بعض الأنماط القيادية الإدارية الأخرى، كما تربطها علاقة ببعض المصطلحات القريبة منها.

ثانيا: الفرق بين القيادة التحويلية وبعض أنماط القيادة الإدارية الأخرى

القيادة التحويلية تجسد نظاما غير خطي مفتوح أساسه علاقة التحفيز والإلهام، والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات. وبناء على ذلك فإنه يتضح الفارق بين القيادة التحويلية وغيرها من القيادات فبينما تركز القيادة التحويلية على الأهداف وإحداث انتقال جذري مخطط، أي إحداث تحولا في أهداف المؤسسة مما يقود لتحول في أداء وعمليات المؤسسة حتى تواكب ذلك التحول في تلك الأهداف، تركز القيادات الأخرى على العمليات، أي إحداث تغييرا وتطويرا في العمليات التنظيمية مما يؤدي لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويمكن القول أنه وإذا كانت القيادات التحويلية تهدف إلى تحسين وضع المؤسسة وتطوير أدائها، إلا أن الاختلاف يكمن في كيف يمكن الوصول إلى ذلك؟. فالقيادة التحويلية تفترض أن حدوث تحولا في المؤسسة يأتي من خلال تحويل الأهداف أي إعادة تعريفها وبحث مدى ملائمتها في ظل أوضاع وظروف متغيرة باستمرار.³

1. الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

إن الفرق بين الإدارة و القيادة يشبه إلى حد كبير الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وكان (James McGregor Burns) هو أول من أوضح هذا الفرق في عام (1978)، بالرغم من أنه كان يكتب في

¹ هناء الرقاد، عريوة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 26، العدد5، 2012، ص1198.

² خالد بن سليمان الصالحي، القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، العدد 40، 2013، ص10.

³ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة المنتبي، الرياض، ط3، 2016، ص177.

السياسة إلا أن الاختلافات التي أبرزها قد طبقت أيضا على القيادة في مجال التجارة والأعمال حيث رأى أنها تنطبق عليها كذلك.

حيث تحدث القيادة التبادلية (Transactional leadership) عندما يأخذ المديرون زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات في مقابل الحصول على شيء له قيمة في نظر العاملين، مثل زيادة الأجور، أو تحسين ظروف العمل، أو الترقية، أو التقدير الأدبي، والمدير القائد يضع أهدافا واضحة، كما أن لديه القدرة على فهم احتياجات العاملين تحت رئاسته واختيار الجوائز والمكافآت المناسبة لهم التي تثير دافعيتهم وحماسهم. أما القيادة التحويلية (Transformational leadership) فهي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير.¹

ولقد ميز "باس" (Bass) كذلك بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، فالقادة التبادليين يسيطرون على الأفراد وما يتوقع منهم الأداء حسب الخطة، خلافا للقادة التحويليون الذين يلهمون الأفراد لعمل ما هو غير متوقع وما هو أعلى وأبعد من الخطة، وهذا التمييز يمكن أن يعني التمييز بين من يحافظ على الحالة القائمة والنمو الخلاق الإيجابي... كما يختلفان في توقيت التدخل، فالقادة التحويليون يبادرون ويتوقعون المشكلات ويقومون بالنشاط المطلوب، في حين القيادة التبادلية تنتظر حتى تتشأ المشكلات للتدخل واتخاذ النشاط التصحيحي.² كما يمكن توضيح أهم الفروقات بين القيادة التبادلية و القيادة التحويلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي

القائد التبادلي	القائد التحويلي
يعقد صفقة تبادلية لمنفعة الطرفين	يحدث التغيير في المعتقدات والاتجاهات
يرى استمرار المنفعة المتبادلة حفاظا على مصالح الطرفين.	الأتباع يواصلون الولاء والوفاء مقابل التوقعات التي تتجاوز المنفعة المادية.
لا يتدخل القادة في عمل أو أنشطة الأتباع إلا عند الحاجة والضرورة.	يتابع القائد الأداء عن قرب ويحث على التجديد مؤكدا لهم الحب والاحترام.
يأخذ القائد وأتباعه بمعيار الكلفة والعائد للوفاء بالالتزامات المتبادلة.	يهتم القائد وإتباعه بتحديات المستقبل ويبحث في سبيل التأثير فيها وحله.
القائد يحدث تعديلا في واقع المؤسسات وأدائها حفاظا على استقرارها.	القائد هنا يخلق مؤسسة جديدة ووعيا بأهمية مواصلة التحول نحو الأفضل.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 119-120.

² انظر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 114-116.

المصدر: نعيم بن عطاء الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018، ص67.

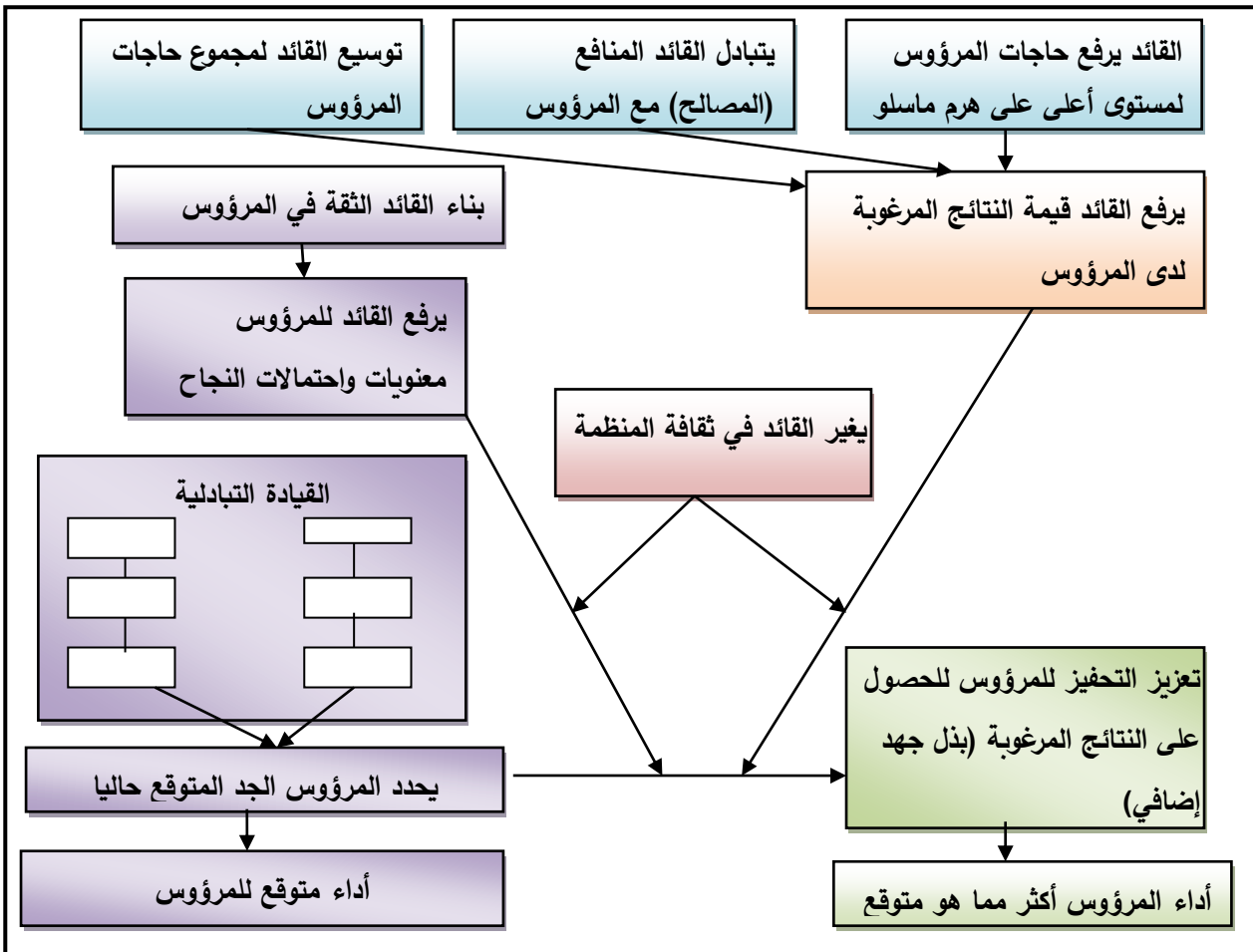
من خلال الجدول أعلاه تظهر الفروق واضحة بين كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية فالقائد التحويلي يركز على الجانب الإنساني حيث يولي اهتماما كبيرا بالعاملين من خلال التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما القائد التبادلي يركز على الجانب المادي من خلال تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين حسب معيار الكلفة والعائد.

بالرغم من الفوارق الموجودة بين كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية إلا أن (Bass) أكد خلال تطويره نظرية القيادة التحويلية بأن ليس هناك اختلاف بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، وأن القيادتين التحويلية والتبادلية مرتبطتان ببعضهما بشكل مرتفع، وأن العمليات التحويلية والتبادلية مرتبطتان ببعضهما وأنهما تحدثان مع بعض. إلا أن القادة التبادليين يشجعون الاستقرار، والقادة التحويليين يخلقون التغيير الكافي في المرؤوسين كما يفعلونه في المؤسسة.¹

- إن القيادة التبادلية والتحويلية لا يمكن الاستغناء عنهما ولا يمكن إحلال أي منهما محل الأخرى، ولكنهما متكاملتين، ويتم استخدام كلاهما أو أحدهما حسبما تمليه الظروف؛

- القيادة الإدارية الأفضل هي التي تجمع بين النمطين، والقيادة التحويلية تزيد من كفاءة القيادة التبادلية.²

الشكل رقم(2-1): نموذج القيادة التحويلية لدى باس 1985



المصدر: بهاء زكي محمد، قلم المدير، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2018، ص182. نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن القيادة التحويلية أوسع من القيادة التبادلية حيث هذه الأخير جزء من القيادة التحويلية، بالإضافة أن القيادة التحويلية أكثر اهتماما بالمرؤوسين من القيادة التبادلية خاصة في مجال تقديم التحفيز فهي تحقق بذلك مستويات أداء عالية قد تكون ابعدها مما تحققه القيادة التبادلية.

2. الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية

في الوقت الذي صدر فيه كتاب "برنز" تقريبا، نشر "هاوس" (Hous) نظرية القيادة الكاريزمية، ومنذ نشرها، حظيت بالكثير من اهتمام الباحثين، وهي تصف غالبا بطرق تجعلها شبيهة بالقيادة التحويلية، إن لم تكن مرادفة لها.¹

فالعديد من سلوكيات القيادة في نظريتي القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية هي نفسها إلا أنه هناك فروق بينهما، فالقادة التحويليون يفعلون أشياء أكثر من أجل تمكين التابعين وجعلهم أقل اعتمادا على القائد، مثل تفويض بعض المهام للأفراد، وتطوير مهارات التابعين وثقتهم بأنفسهم، التزويد المباشر بالمعلومة الحساسة، نقادي التحكم الغير ضروري. بينما يفعل القائد الكاريزمي أشياء التي تعبر عن صورة غير عادية (الخارقة) لكفاءة القائد مثل تقييد المعلومة، السلوك الغير تقليدي، تبني المخاطرة الشخصية... الخ.

افترض (Bass, 1985) بأن الكاريزما عنصر جد ضروري في القيادة التحويلية، ولكن أوضح من جهة أخرى أيضا بأن القائد يمكن أن يكون كاريزمي ولكن ليس تحويلي، وأن جوهر القيادة التحويلية هو مصدر الهام وتطوير وتمكين التابعين وهذه النتائج يمكن أن تقلل من إسناد الكاريزما للقائد بدلا من أن ترفعها، وبالتالي فإن عمليات التأثير الأساسية للقيادة التحويلية قد لا تكون متوافقة تماما مع عمليات التأثير الأساسية للقيادة الكاريزمية بشكل كلي والتي تتطلب الاعتماد على قادة خارقين.²

ويرى "باس" كذلك أن هناك فرق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية، حيث أن القادة التحويليون يسعون إلى تعزيز ورفع مستوى الأداء عند التابعين، بينما يحدث العكس من ذلك عند القيادة الكاريزمية وهذا لأن بعض القادة الكاريزميين يسعون إلى إبقاء التابعين ضعفاء وخاضعين لهم، ويتم ترسيخ الولاء الشخصي بدلا من الالتزام بالمثل العليا.³

كما تستخدم القيادة التحويلية بالتبادل مع القيادة الكاريزمية، إلا أن معظم المؤلفين يعتقدون أنه يجب أن يكون هناك تمييز بين النمطين، لأن القيادة التحويلية أوسع من القيادة الكاريزمية، حيث أن هذه الأخير ناتجة عن تصورات الأتباع لصفات القائد وسلوكه، كما يناشد القائد ذو الشخصية الجذابة آمال الأتباع الذين يخضعون لقائدهم، ويظهر وجود هؤلاء القادة في الغالب في أوقات الأزمات فقط، وهذا يختلف تماما عن

¹ بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, op. cit, p285.

³ Gary Yukl, *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, op. cit, p272.

القائد التحويلي الذي يلبي احتياجات التابعين ويعمل على تغيير المؤسسة بأكملها، فقد يكون لدى القائد التحويلي صفات كاريزمية إلا أنه يجب أن يتمتع بأكثر من ذلك.¹ وينظر إلى القيادة التحويلية كذلك على أنها أكثر من الكاريزما، حيث أن القائد الكاريزمي بشكل مطلق، يسعى لأن يتبين التابعين وجهة نظر كارزماتية للعالم، لكنه لا يسير أبعد من ذلك، أما القائد التحويلي فإنه يحاول أن يبيث في التابعين القابلية على التشكيك ليس فقط بوجهات النظر الحالية، ولكن أيضا تلك التي تحدد من قبل القائد.²

لقد أشارت الآراء السابقة إلى أن هناك فوارق في استخدام المفهومين، أما المفاهيم التالية فإنها تبين مدى الترابط والتجانس بين المفهومين، فقد وصفت القيادة الكاريزمية بأنها شكل من أشكال القيادة التحويلية، ثم في بعض الأبحاث اللاحقة جاء تأثير الكاريزما ليكون واحدا من الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية. وأن القيادة الكاريزمية لها نتائج إيجابية أو سلبية، وأن الجانب الإيجابي يمكن أن يكون مستند لتأثير تحويلي للقيادة، وبالتالي فإن هذا يظهر أن القيادة الكاريزمية كظاهرة تبدو مألوفة للقيادة التحويلية، وهذا ما قاد إلى القول أن مكونات السلوكيات الخاصة بالقيادة الكاريزمية مألوفة وترتبط بنموذج القيادة التحويلية، وهذا يؤكد وجود تشابه بين النمطين.³

أولا: العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المفاهيم القريبة منها

القيادة التحويلية كغيرها من المفاهيم التي تربطها علاقة بمصطلحات قريبة منها وهي على النحو التالي:

1. العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المؤسسات ومنها التغيير، إذ يؤكد (Koftler) على إمكانية إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتمادا على توفير قيادة إدارية والتي تعد بدورها مؤشرا للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة إذ أن القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية، تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة.

ويعد تحقيق هذا البعد سمة أساسية للقيادة التحويلية، إذ يركز تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي على أسلوبين من التغيرات وقد ركز (Bass, 1985) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات المرؤوسين فضلا عن دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية إلا أن التركيز الأساسي كان في دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين.

وقد حدد (higgs & rowland) مجموعة من الشروط الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الآتية:

¹ Dawn S. Carlson, Pamela L. Perrewe, *op. cit.*, p833.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص234.

³ بهاء زكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص179.

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير إذ يشرك القائد التحويلي جميع العاملين في إدراك حاجة المؤسسة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أن التغيير مبني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- الثقة والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
- واتساقا مع ما تقدم يرى الباحثون إمكانية الوصول إلى تحديد دور للقيادة التحويلية في التغييرات التي تحدث في المؤسسات وإدارتها والالتزام بها فضلا عن التقليل من مقاومة التغيير التي تصاحبها في ضوء تشجيع وتحفيز التابعين على قبولها.¹

2. العلاقة بين القيادة التحويلية والأخلاق

وضع " كوهنتر ولويس" (Kuhnert and Lewis) اطارا يربط بين القيادة التحويلية والتطور الأخلاقي للقادة، مفترضين أن القادة الذين ينظر اليهم كقادة تحويليون من قبل اتباعهم هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، وإن لديهم دوافع داخلية وليست فقط خارجية تحكم تصرفاتهم وقراراتهم وممارساتهم القيادية، وأن القادة الذين لا يمتلكون منظومة قيمية و أخلاقية عالية المستوى، لم يصلوا بعد لمراتب القيادة التحويلية. ويرى "باس" أن القادة التحويليون يعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ولكنهم ببساطة يخضعون لسلطان الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات، وهذا يمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية في الطرق التي تعمل بها النظم والمجتمعات. فالقادة التحويليون يتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية ويعشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي، يمكنهم من معرفة حاجات العاملين ورغباتهم التي قد يتعارض اشباع بعضها مع حاجاتهم الشخصية.

إن هذه الخصائص الأخلاقية تشكل الأساس في التحول لدى القادة، إذ من الصعب تصور وجود قائد يقدر الأفراد، ويعمل على دعمهم ومساعدتهم، لذلك فإن منظري التطور القيادي الأخلاقي، يؤكدون على ضرورة تمتع القائد بمنظومة قيمية و أخلاقية عالية المستوى، تمكنه من الشعور بأحاسيس ومعناة الآخرين، وتبصره لما يعانيه من مشكلات وإحباطات، فإذا لم يكن لدى القائد ذلك الإحساس للتعاطف مع العاملين، فإنه لن يكون قائدا تحويليا.²

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013، ص-ص: 426-427.

² لطرش زكرياء، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018، ص-ص: 113-114.

كما أنه في دراسة أجراها "ميونجن" (Muenjhn) بغرض تحديد مجموعة القيم الأخلاقية المستهدفة والفعالة في الوصول إلى القيم النهائية والممارسات التي يحملها القادة والمرؤوسين في المؤسسات، ومدى ارتباطها بأبعاد القيادة التحويلية، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي: أن القيم الأخلاقية تعد من المواضيع المهمة للقيادة في المؤسسات، وذلك لأن وضوح الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية لها تأثيرها المباشر على عملية اتخاذ القرارات للقادة، لذا لا بد من تفعيل ممارسة القيادة التحويلية للمؤسسات لارتباط أبعادها بالقيم النهائية والمستهدفة في المؤسسة والتي لها انعكاساتها الإيجابية والسلبية على السلوكيات الأخلاقية.¹

وتؤكد الباحثة أن الركيزة أساس للقيادة التحويلية هي الأخلاق فبدون الأخلاق لا يمكن أن تكون هناك قيادة تحويلية.

¹ الساييدة نوال حسين جميل، القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين -دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2013، ص33.

المبحث الثاني: أسس القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من المداخل الحديثة التي حاولت تفسير سلوك القائد التحويلي، حيث تُحدد هذا النمط القيادي أبعاد مختلفة، كما تركز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ الهامة، وتتدرج إلى عدة مستويات في المؤسسة، وتمر بعدة مراحل، وقد وُضِعَ للقيادة التحويلية مقياس لقياس سلوك القائد التحويلي هذا كله راجع لأهمية تواجد هذا النمط القيادي في المؤسسة، لاسيما وأنه يلائم البيئة غير المستقر التي تشهد تغيرات مستمرة في مجال الأعمال.

المطلب الأول: أبعاد القيادة التحويلية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية التي يمكن من خلالها قياس سلوك القائد التحويلي، حيث يوجد من حددها بثلاث أبعاد، في حين نجد آخرون حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بخمسة أبعاد.

ويرى "باس وأفليو" (Avolio & Bass, 1994) أن القادة التحويليون يكونوا حريصين على استخدام وسيلة واحدة أو أكثر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية والتي أطلق عليها اسم (Four Is) وقد أضاف (Avolio, etal) بعدا خامسا ألا وهو التمكين.¹

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة سوف نعتمد على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وهي كالتالي:

أولاً: التأثير المثالي "الكاريزما" (Idéal influence)

فقد عرف التأثير المثالي على أنه امتلاك القائد التحويلي قدرات خارقة فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، ويضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، وبذلك يعمل المرؤوسين على محاكاة سلوك قادتهم.² و يشير التأثير المثالي أو الكاريزما إلى سلوكيات القادة التحويليون، فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة في المؤسسة ككل، فالقادة التحويليون يكونوا أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قوامهم والتأثير فيهم، خاصة عندما يرى المرؤوسين أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحوا أكثر تحمسا للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم، الاتجاهات، والسلوكيات.³

¹ نعيم بن عطاء الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2013، ص 7.

³ بهاء زكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 170.

كما يوصف التأثير المثالي أنه تلك الدرجة التي يسعى فيها القادة أن يكونوا النموذج المثالي و القدوة الملهمة، حيث يتم الإعجاب واحترام ووضع الثقة في هؤلاء القادة، ويسعى التابعين إلى إتباعهم أو تقليدهم، ويتكون التأثير المثالي من صيغتين وهما:

1. **التأثير المثالي للسمة:** والتي ينال من خلالها القادة ثقة واحترام كبيرين من قبل التابعين.¹ وهو عامل مهم جدا في القيادة التحويلية لأنه يبين نظرة الأفراد إلى القائد من حيث قوة التأثير، وثقته بنفسه و بالآخرين وثباته، والمثل التي يبذل الأفراد جهدا من أجل تقليدها، وبالتالي يصبح القائد هدفا للإعجاب والاحترام، والشعور بالمسؤولية، والثقة والتفاؤل المتزايد، وحديث التابعين مما يؤدي في الأخير إلى إظهار التابعين درجة كبيرة من الثقة والاحترام والولاء لقائدهم.²

2. **التأثير المثالي للسلوك:** حيث يُظهر هنا القادة التحويليون سلوكا ممتاز فقد يضحون باحتياجاتهم الشخصية لتحسين أهداف مجموعة العمل الخاصة بهم. كما يشمل أيضا قيم القادة ومعتقداتهم، والاعتبارات الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي، والأفعال غير الأنانية، و يعد إنشاء رؤية مشتركة جزءا لا يتجزأ من التأثير المثالي، ويحدث هذا عندما يُولد الإلهام من خلال توافق القيم الشخصية ومصالح المجموعة.³ و يكتسب هؤلاء القادة الثقة والاحترام من قبل التابعين، وذلك من خلال تجسيدهم لمستويات عالية من الأخلاق، ويسعى أتباعهم إلى إتباعها، وهذا التأثير قد يكون مستمدا من التابعين أو كنتيجة لسلوك القائد في حد ذاته.⁴

فالقادة الذين يمتلكون سلوكيات التأثير المثالي لا يستخدمون مناصبهم وقدراتهم القيادية في تحقيق مصالحهم الشخصية، ولكن يوجهونها في استغلال إمكانيات تابعيهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، هذا يعني أن القادة التحويليون موجهون نحو الهدف، وذلك لأن أفعالهم مبنية على القيم والمبادئ التنظيمية، بحيث يأخذون بعين الاعتبار احتياجات مرؤوسيهم ويعتبرونها أعلى احتياجاتهم الشخصية.⁵

ويؤكد هذا الرأي "بروس.ج. افوليو" حيث يرى أنه من بين الأشياء التي يفعلها القادة لاكتساب ثقة تتصف بالمثالية، أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين و إثارتها على حاجاتهم الذاتية، كما أنهم غالبا ما يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، ويشارك القادة في الأخطار التي يتعرضون لها مع أتباعهم. و أن يكونوا متوافقين وليس متسلطين في تصرفاتهم طوال الوقت. كما يمكن الاعتماد عليهم لفعل الشيء الصحيح، واثبات تمسكهم بمعايير أخلاقية وسلوكيات معنوية عالية، حيث توفر

¹ Amir Sadeghi, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, **Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness**, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 7, 2012, p188

² Sulieman Ibraheem and others, **The relationship between transformational leadership and employees'satisfaction at Jordanian private hospitals**, Business and Economic Horizons, Vol 5, No 2, 2011, p37.

³ Amir Sadeghi, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, **op, cit**, p188..

⁴ Ali Yaghoubipoor, **Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction** , World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol 9, No 1, 2013, p15.

⁵ Abdel Moneim Elsaid, Basant N.S. Mustafa, **Transformational Leadership In Hierarchical Context: A Study Of Gender Differences In The Mobile Communication Sector In Egypt**, The Journal of Applied Business Research, Vol 32, No 1, 2016, p357.

المبادئ والمعايير أساساً قويا للتناسق حول كيفية فهم القادة لكن ليس لكل سلوك. كما يمكن أن يكون القادة في غاية الصعوبة والتحدي للبعض، وفي المقابل يمكن أن يكونوا في غاية التدعيم والتعاطف للآخرين، والكل داخل نطاق مبادئهم القيادية.

يتفادوا القادة استخدام القوة من أجل الحصول على مكاسب شخصية ولكنهم يستخدمون مصادر القوة التي يمتلكونها لتحريك الأفراد أو الجماعات تجاه تحقيق رسالتهم ورؤيتهم وكذلك قضيتهم. إنهم القادة الذين يصفهم الأفراد عندما يطلب منهم أن يفكروا بعمق في حياتهم وأن يصفوا الشخص الذي كان له تأثيراً قويا على تميمتهم الشخصية. وعادة القائد الذي يجسد الصفات المثالية يُنظر إليه على أنه القوة الدافعة المركزية في تحريك المجموعة إلى الأمام، والذي يرى ما يجب أن يفعله بعد ذلك معهم وفي مقدمتهم.¹

ثانياً: الدفع الإلهامي "التحفيز الإلهامي" (Inspirational Motivation)

ليست الدافعية والإلهام شيئاً واحداً ولكن لهما بالصدفة تأثيراً مماثلاً، فتعريف قاموس للدافعية هو "عملية إعطاء شخص ما سبباً أو دافعا لفعل شيء ما" في حين أن الإلهام هو "القوة أو التأثير على الناس من أجل تنشيط الإبداع والأفكار والروح الأخلاقية، هذه التعريفات شيقة حيث أن أحدهما (وهو المتعلق بالدافعية) يبدو أسهل في استيعابه من الآخر لأن الدافعية تعتمد أكثر على الواقع والحقيقة البينة (قدم سبباً لإنسان ما على فعل شيء ما، وهو يقوم به على الفور)، في حين أن الإلهام أكثر روحانية ومن الصعب تحديده بدقة، وبينما يمكن تعلم الأساليب التي تولد جواً يثير الدافعية في مؤسسة ما.²

لقد عُرف الدفع الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. كما تصف عملية الدفع الإلهامي تنشيط التخييلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التخييلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الدفع الإلهامي يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المؤسسة المستقبلية ومهامها محددة بوضوح وببساطة، لذا فإن القادة التحويليون في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتناؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المؤسسة المستقبلية سوف تتجزأ، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأنه بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.³

¹ بروس. ج. افوليو، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص73.

² جيف جرلوت، ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص125.

³ بهاء زكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص171.

ويتعلق الدفع الإلهامي أيضا بقدرة القائد التحويلي على توليد رؤية ملهمة، ومحفزة، وجذابة، وذلك من خلال استخدام الرموز ونشر التفاؤل لدى التابعين، كما أن هؤلاء القادة لديهم قدرة كبيرة على تشجيع التابعين من خلال الإيمان بقدراتهم على الأداء.¹ وتكون رؤية القائد وفق هذا البعد واسعة النطاق نحو المستقبل وذلك بناء على قيمه وتطلعاته وطموحاته، كما أن السلوكيات التي تشمل هذا البعد تثير الحماس وتولد الثقة لدى التابعين وذلك باستخدام الرموز ولغة الإقناع.²

إن القادة التحويليون في إطار هذا البعد يستخدمون تقنيات لزيادة ولاء اتباعهم مع الأخذ بعين الاعتبار المستقبل المتنازل والأهداف المحددة، والدفع الملهم يتعلق بصورة ما بالتأثير المثالي، فبينما تؤدي الشخصية الجذابة دورها في تحفيز الأفراد، فإن القيادة الإلهامية تتمحور حول تحفيز المؤسسة ككل، وهي تؤدي إلى تشجيع التابعين لكي يصبحوا جزءا من الثقافة الكلية للمؤسسة.³ بالإضافة إلى إثارة حب التحدي لدى التابعين من خلال التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد، بحيث تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.⁴ ويعمل القادة التحويليون على تحفيز والهام المرؤوسين من خلال نشر روح التحدي في العمل إلى جانب بناء علاقات قوية مع المرؤوسين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة.⁵

كما و تستند السمة الرئيسية للقيادة التحويلية من العملية التي يقوم بها القادة التحويليون من خلال تحفيز التابعين، وذلك باجتذاب قيم التابعين ومشاعرهم، وبعبارة أخرى فإن القيادة التحويلية تحفز التابعين على القيام أكثر مما هو متوقع في الأصل، وغالبا ما كانوا يعتقدون أنه ممكن لصالح المجموعة، وكنتيجة لذلك يُحول القادة التحويليون أتباعهم إلى مستويات أعلى من الأداء والنتائج الإيجابية المتعلقة بالعمل.⁶

¹Mark Reuvers and others, **Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Exploring the Relevance of gender differences**, Journal compilation, Vol 17, No 3, 2008, p230.

²Fariba Karimi, Zohreh Morshedi, **The relationship between transformational leadership with organizational innovation**, International journal of educational and psychological researches, Vol 1, No 3, 2015, p227.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق)، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 15، 2015، ص23.

⁴ نوال حسن السبايدة وآخرون، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية الخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 1، 2015، ص28.

⁵ هاية التلاني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص738.

⁶ Rose Su-Jung Lin and Jui-Kuo Hsiao, **The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 5, No 3, 2014, p171.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية "التشجيع الإبداعي" (Intellectual Stimulation)

تعرف الاستثارة الفكرية على أنها الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويأخذ المخاطر ويثير أفكار أتباعه، ويقوم بتحفيز وتشجيع الإبداع لديهم، فالأتباع يطرحون الأسئلة ويفكرون بعمق في المشاكل والقضايا العالقة وبذلك يستطيعون الوصول إلى أفضل السبل لتنفيذ مهامهم، كما يتضمن هذا البعد قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها، فاستثارة التابعين ذهنياً تتطلب إيجاد حلول تقوم على افتراضات منطقية وجوانب إبداعية وابتكارية خلاقية للمشاكل القائمة والمحتملة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة باعتبارها فرصاً حقيقية للنمو الفكري، وحب المغامرة المحسوبة، وطرح الأسئلة وتوليد الأفكار بشكل مستقل¹. فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتنمية التعبير عنها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين، ولا يعتمد القائد المروج للتحفيز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين، ولكنه يستحث أفكارهم لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل² كما يشير هذا البعد إلى أي مدى يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة، وتحفيزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة، والعمل على تطوير قدراتهم وكفائهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية³. لذلك لا بد على القائد التحويلي أن يبين للمرؤوسين الأسباب التي تحتم عليهم إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه المشاكل التي تعترضهم في العمل أو في مجالات الحياة الأخرى.

رابعاً: الاعتبار الفردي (Individual consideration)

الاعتبار الفردي هو مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الرغبات. فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، ويعمل على الاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، ويشمل هذا النوع من القيادة إعطاء اهتماماً للحاجات التنموية والتطويرية للأتباع⁴.

¹ لمياء بكري محمد مشي، الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 57.

² يوسف راضية، أمال يوب، واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قالمه، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص 230.

³ محمود علي الروسان، اثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، العراق، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص 242.

⁴ لمياء بكري محمد مشي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ويظهر القائد التحويلي اعتباراً فردياً من خلال الاستماع الجيد للعاملين، وإعطاء اهتماماً كبيراً لاحتياجاتهم، والعمل كموجه من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات من أجل تطوير إمكانياتهم وقدراتهم.¹

ويقصد به أيضاً قيام القائد بالاهتمام باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فاحتاجهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.² ويعترف القائد التحويلي باحتياجات إتباعه ويزودهم بالتوجيهات الشخصية للنمو والتطور، حيث يركز المكون السلوكي للاعتبار الفردي على (التوجيه والإرشاد) ليس فقط على تحقيق الصالح العام للمؤسسة ولكن أيضاً الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للأفراد حيث التركيز على الإنصاف بدلاً من المساواة، كما يأخذ القائد التحويلي بعين الاعتبار عدم تساوي الأفراد في المهارات، والاحتياجات، والخبرات.³ حيث يعطي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد من أجل تحقيق الإنجاز والتقدم وذلك من خلال تحقيق تطوير التابعين والزملاء للوصول إلى مستويات أعلى من الإمكانيات، كما يتصرف القائد التحويلي كمراقب ومدرب ومرشد.⁴

1. ممارسة الاعتبار الفردي

تتم ممارسة الاعتبار الفردي على النحو التالي:

- توفير فرص جديدة للتعليم يتم إنشاؤها عن طريق تهيئة المناخ الداعم والملائم لها؛
- مراعاة الفروقات الفردية من ناحية الاحتياجات والرغبات التي قد تم التعرف عليها؛
- يُظهر سلوك القائد التحويلي قبوله للفروق الفردية (على سبيل المثال بعض الأشخاص يتلقى تشجيعاً أكثر من آخرون لديهم استقلالية شخصية أكثر من غيرهم وآخرون ذوي سلوكيات أشد صرامة... الخ)؛
- تشجيع تبادل الاتصال ثنائي الاتجاه، كما يتم تشجيع (الإدارة عن طريق التجول) في مكان العمل؛
- التفاعل مع التابعين بصفة فردية، على سبيل المثال (يتذكر القائد المحادثات السابقة، يكون على دراية باحتياجات الفرد وينظر إليه كشخص كامل وليس مجرد عامل)، كشكل من أشكال الاعتبار الفردي يجب على القائد أن يستمع بشكل فعال وبكفاءة.

¹ Bruce j. Avolio and others, **Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance**, Journal of Organizational Behavior, Vol 25, No 8, 2004, p 954.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص29.

³ سعد بن مرزوق العنبي، الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ص9، تاريخ الاطلاع 17-8-2020، الساعة 22:49 <https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160990>

⁴ Bernard M. Bass, a **nwe paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership**, U.S. Army research institute for the behavioral and social sciences, Virginia, 1st ed, 1996, P6.

- يقوم القائد بعملية تفويض مهامه للتابعين من أجل تطويرهم بالإضافة إلى معرفة ما إذ كان التابعين بحاجة إلى توجيه، أو دعم إضافي، أو يكون هناك تقييم للتقدم بشكل مثالي هكذا لا يشعر التابعين أنهم قيد الفحص ويتعرضون للتخويف.

ويكون الاعتبار الفردي معمولاً به ليس فقط عندما يعمل القائد على تدريب أتباعه ومتابعتهم وإن ما استشارتهم ودعمهم أيضاً، في هذه الحالة يعمل القائد على توليد فرص جديدة لكل من التعليم والتدريب مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المتعلقة بالمرؤوسين، كما يجعل المرؤوس يركز في التقدم في مساره المهني وإمكانياته في الترقية المستمرة في الرتب والمناصب ومن خلال تركيزه على تطلعات واقعية أخرى في المستقبل القريب.¹

خامساً: التمكين (empowerment)

تنامي الاهتمام بمفهوم التمكين في التسعينات من القرن الماضي وقد سميت تلك الحقبة بحقبة التمكين ليصبح التمكين أحد المداخل الإدارية الحديثة والتي تعني إطلاق حرية العاملين والتخفيف من حدة البيروقراطية الإدارية، وتعزيز الروح التشاركية في العمل بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

فالمقصود بتمكين العامل هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، أي يعني أكثر من مجرد التفويض فالعامل يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل.²

كما عرف على أنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيداً من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطة، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة".³

فالقيادة الناجحة هي التي تهيئ الفرص للأفراد لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، ومشاركة الأفراد باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتدعم الثقة بين المؤسسة والأفراد. فمن خلال عملية التمكين يؤدي القادة دوراً أساسياً في توجيه الأفراد والمؤسسات من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، كما يهيئ القادة البيئة الصحية ليحسب العاملين بقدرتهم على اتخاذ القرارات عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين،

¹ Smirnov and others , Use of the Transformational Leadership Model in Police Management, AMAZONIA Investiga, Vol 8, No 20, 2019, p239.

² سيار عبد الرحمن، القيادة الفعالة، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ط1، 2014، ص120.

³ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012، ص259.

ويؤكدون أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي يصبح دور القائد تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، وبالتالي التغيير في دور ومسؤوليات القائد في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.¹

حيث يرى "ششميرهورن" (Schemerhorn) أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرين بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي. فالقادة الفعالون هم الذين يقودون ويسمحون بتمكين مرؤوسيتهم، عن طريق توفير المعلومات، المسؤولية، والصلاحيات للمرؤوسين، والثقة بهم في اتخاذ القرار، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، لينتج عن ذلك أداء مميز بجودة عالية وانتماء في العمل.²

ويعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يقوم على فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين... وبالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية بإتباعها أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.³

إن القائد الفعال يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها حيث يؤكد بعض الكتاب على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيتهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت... فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تولد مناخ المشاركة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق هذه الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على إيجاد السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للتابعين للوصول إلى الهدف المنشود.

تسود علاقة بين القائد التحويلي ومرؤوسيه من خلال عملية التمكين بناء على عدة عوامل وتتمثل في:

1. الاحترام المتبادل: فالقائد يجب عليه احترام إنسانية مرؤوسيه، وقدراتهم، وإمكانياتهم، وشخصيتهم المتفردة، ويجب عدم الخلط بين الاحترام والحب.

¹ أبو هتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص48.

² أنظر: السعيد مبرك إبراهيم، التمكين الإداري القيادات الجامعية نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص69.

³ أنظر: منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2015، ص115.

2. **الإخلاص والصدق:** التعامل مع المرؤوس بصدق وأمانة وإخلاص ووضوح، فإذا كان للقائد بعض الملاحظات على أداء مرؤوسيه يجب أن يعبر عن آرائه بأمانة وإخلاص دون التأثير بعواطفه الشخصية (إن كان يحب المرؤوس أو يكرهه)، وأن يزودهم بتغذية راجعة موضوعية ومفيدة تساعد المرؤوس على تطوير أدائه واكتسابه الثقة في نفسه.

3. **تقدير ظروف الآخرين:** وهنا على القائد أن يضع نفسه مكان المرؤوس حتى يشعر بشعوره ويقدر موقفه من وجهة نظر المرؤوس وليس من وجهة نظره هو.

4. **تشجيع الاتصال المفتوح:** من أهم العمليات الإدارية عملية الاتصال والتي تحتم على القائد أن يجعل قنوات الاتصال مفتوحة ومبينة على الصراحة والوضوح والثقة المتبادلة، كما يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم واحتياجاتهم بطريقة منتظمة وصريحة.¹

إن دور القائد التحويلي في تمكين التابعين حقيقة تتخطى إقامة الحدود المتعارف عنها، في تحويل هذه السلطة إلى مرؤوسيه، فالقادة التحويليون مدعوون لمساعدة مرؤوسيهم ويتجلى ذلك في وضوح الأهداف والوعي الذاتي وإظهار تلك القوة من خلال مواهبهم الخاصة.²

المطلب الثاني: مبادئ، مستويات، ومراحل القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ في عملها، كما تتدرج وفق مستويات ومراحل متعددة.

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

ترتكز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ أو الركائز الأساسية وهي كالتالي:

1. **مبدأ البساطة:** ويتضمن رؤية تعكس الأهداف المشتركة، والقدرة على صياغة رؤية واضحة وعملية وتحويلية، والتي يمكن أن تجيب على السؤال (إلى أين نتجه؟).

2. **مبدأ التحفيز:** ويتضمن القدرة على كسب موافقة و ولاء التابعين تجاه الرؤية، فبمجرد أن يصبح القائد التحويلي قادراً على تحقيق التعاضد والتآزر داخل المؤسسة يجب عليه بعد ذلك استخدام وسائل مختلفة لتنشيط وتحفيز التابعين بإتباع الطرق الشائعة في التحفيز هي التحدي، توفير فرص كبيرة لانضمام التابعين إلى العملية الإبداعية، ومنحهم الثقة.

3. **مبدأ التسهيل:** أي القدرة على تسهيل التعلم بشكل فعال للأفراد والفرق، حيث يقول "بيتر سينغ" (Peter Sing) إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي تسهيل تعلم الآخرين، حتى يصبح البحث عن المزيد من المعرفة فطرياً عند التابعين، وبهذا تزداد قوة القادة لمواجهة التحديات التنظيمية. ولقد مُنح القادة التحويليون ثقة كبيرة بأن يكونوا وكلاء لرأس المال الفكري للتابعين.

¹ السعيد ميرك إبراهيم، التمكين الإداري القيادات الجامعية نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص70.

² Stephen Hacker and Tammy Roberts, **Transformational leadership: creating organizations of meaning**, Publisher :William A. Tony, by ASQ, USA, 2004, p69.

4. **مبدأ الإبداع:** ويتمثل في القدرة على الشروع بشجاعة في عملية التغيير عند الحاجة لذلك، فالتنظيم الفعال يتطلب من التابعين توقع التغيير وعدم الخوف منه، ويجب على القادة الاستجابة للتغيير والشروع فيه بسرعة، كما يؤثر أعضاء الفريق على بعضهم البعض لإستعاب التغيير بنجاح، وذلك بسبب قيام القادة التحويليون ببناء الثقة وتعزيز العمل الجماعي.

5. **مبدأ التعبئة:** ويتضمن القدرة على تجنيد وتمكين و تعزيز التابعين لتحقيق الرؤية المطلوبة. يأخذ القادة التحويليون رغبات التابعين الذين قد مُنحت لهم مسؤوليات القيادة بشكل رسمي وأيضا الأشخاص الذين لم يحملوا المسؤولية بشكل رسمي، ويرغبون بتجسيد القيادة على كل المستويات إذن يتم إيجاد عدة طرق للدعوة والتحفيز على تجسيد مفهوم القيادة على كل المستويات.

6. **مبدأ التحضير والاستعداد:** ويتضمن قدرة الاستمرار في التعلم بالاعتماد على النفس وبدون مساعدة الآخرين، من أجل تعلم مهارات جديدة وتطوير الذات يقول "ريك وارن" (Rick Warren) "القيادة هم مجرد متعلمون"، كما يدرك القادة التحويليون أن التحول الذي يسعون إليه هو انعكاسا لرغباتهم التي يجب أن تخدم المؤسسة من خلال موهبتهم، ولأنها الطريقة الوحيدة التي تحقق بها أهدافها.

7. **مبدأ العزيمة والتصميم:** في بعض الأحيان قد تكون مهام القائد صعبة وبشكل خاص ومشواره كذلك وتتضمن قدرة القادة على التحمل والشجاعة والقوة لإنهاء كل يوم، لأنه في كثير من الأحيان تكون مهامهم صعبة، وذلك لأن تركيزهم لا يقتصر فقط على تطوير قيادتهم ولكن أيضا تطوير التابعين. وتعتبر من المهام الأكثر صرامة وتواضع، كما يواجه قادة التحول أوقات من الشك الذاتي والحزن والإرهاق، لذلك يجب عليهم تطوير أنفسهم من الناحية العاطفية، والروحية والجسدية للحفاظ على مستوى عال من التزامهم بقضيتهم.¹ إضافة إلى المبادئ السابقة الذكر أورد "كلوهرلو بانكوسي" مجموعة من المبادئ الأخرى وهي:

1. **النظرة للمؤسسة كنظام:** باعتبار أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.

2. **إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل للجميع.

3. **تأسيس نظام إداري:** أي إيجاد أسلوب إداري ملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

¹Erik Rees, 7 Principles of Transformational Leadership, <https://theleadership.wordpress.com/2006/07/27/synergy/> date of visit 12-7-2020, time 23:31.

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.¹
6. تقييم العمليات الإدارية: يقيم القائد التحويلي المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة ويهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
8. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.²

ثانيا: مستويات القيادة التحويلية:

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاثة مستويات وهي على التوالي:

1. القيادة من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أول ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حولا تكون صممت من أجلهم ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن اغلب المؤسسات تفتقر لها .
2. القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولا، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، ويقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي. إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحا تماما أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة

¹ عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن-حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، المجلد 4، العدد3، 2018، ص-ص: 296-297.

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، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص-ص: 22-23.

الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية .

3. القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، وللقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إليه دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.¹

ثالثا: مراحل القيادة التحويلية

يمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمسة مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

1. مرحلة الحذر: وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين، هي قيم مثل الشفافية وتحديد الرؤية "أي تحديد الرسالة والهدف" والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.
2. مرحلة الصراع: وفيها تساعد مهارات مثل المرونة والابتكار، والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.
3. مرحلة التعاون: وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والالتزام والعمل المشترك.
4. مرحلة الإنتاجية: وفيها تساعد مهارات مثل الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة على الإبداع والانجاز المتميز
5. مرحلة الانفصال: وتتطلب مهارات مثل الاحتفالات الختامية النوعية بما تم إنجازه لنشر الرضا.²

المطلب الثالث: مقياس القيادة التحويلية وأنماطها

يقوم العلماء بقياس قيادة التحويل باستخدام الاستبيان المتعدد العوامل للقيادة (MLQ)، وينطوي تحت القيادة التحويلية مجموعة من الأنماط القيادية كذلك.

أولا: مقياس القيادة التحويلية

يعتبر (MLQ) المقياس الأكثر استخداما لقياس القيادة التحويلية وقد طور "باس" (Bass) و "افوليو" (Avolio) نسخته الأولى سنة (1985)، وهذا استنادا إلى سلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع (70) من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب إفريقيا، حيث طُلب من هؤلاء المديرين -من

¹ صورية بو طرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص-ص: 42-43.

² الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص40.

خلال خبراتهم- تذكر القادة الذين أسهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشمولية، أو نقلهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى، أو ألهمهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، وبعد ذلك طلب منهم وصف تصرف هؤلاء القادة وما لذي قاموا به لإحداث التغيير، ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية والعديدة ، قام "باس" (Bass) ببناء الأسئلة التي تشكل مقياس القيادة متعدد الأبعاد (العوامل) في نسخته الأولى، ثم شهد هذا المقياس مراجعات وتنقيحات عديدة من أجل تعزيز ثبات مصداقيته وهذا كما يلي:¹

1. نموذج القيادة ذو العامل الواحد: هذا النموذج فقراته تمثل استقصاءً يتوقع منه أن يقيس القيادة كعامل واحد "one leadership factor" بشكل إجمالي.

2. نموذج القيادة ذو العاملين المترابطين: يوصف المقياس في هذه الحالة من خلال فقراته القيادة الإيجابية مقابل القيادة غير الإيجابية (السلبية) ، فالقادة الإيجابيون هم الذين يعملون على تطوير المرؤوسين ويستثيرون أفكارهم ويلهمونهم إلى أداء جديد على مستوى عال، أما السلبيون فهم الذين يتفاعلون مع المشاكل فقط ويعملون على حلها.

3. مقياس القيادة ذو العوامل الثلاثة المتربطة: و يقيس القيادة التحويلية كعامل واحد مقابل القيادتين التبادلية والسلبية.

4. مقياس القيادة ذو العوامل الأربعة المتربطة: و يقيس القيادة التحويلية مقابل المكافآت (الشرطية)، ومقابل الإدارة بالاستثناء الإيجابية، مقابل القيادة السلبية (الحرّة).

5. مقياس القيادة ذو العوامل الخمسة المتربطة (MLQ5x): ويتكون من القيادة التحويلية كعامل واحد، والقيادة التبادلية بثلاثة عوامل: المكافآت الشرطية، الإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية، والقيادة السلبية (الحرّة).

6. مقياس القيادة ذو العوامل الستة المتربطة (MLQ6x): ويتكون من القيادة التبادلية من خلال عاملين هما: المكافآت الشرطية، الإدارة بالاستثناء السلبية. القيادة السلبية (الحرّة) القيادة التحويلية بثلاث عوامل (التأثير المثالي، الحافز الذهني، الدفع الإلهامي).

7. مقياس القيادة ذو العوامل السبعة المتربطة (MLQ7x): ويتكون من القيادة التبادلية بعاملين (الإدارة بالاستثناء، المكافآت المشروطة)، القيادة التحويلية بالعوامل الأربعة^{'''} (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، القيادة السلبية (الحرّة).²

¹ الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد3، 2010، ص125.

² هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص153.

ثانياً: أنماط القيادة التحويلية

يرى (برنز) أن هناك عدة أنماط من القيادة التحويلية، فإنه يمكننا التعرف عليها بشيء من التفصيل وذلك على النحو التالي:

1. القيادة العقلانية (Intellectual leadership)

عند الحديث عن هذا الشكل من أشكال القيادة التحويلية لا بد من شرح لمصطلح "عقلي" (Intellectual) فهذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد مُنظراً (Theorist)، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً (Moralist)، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المؤسسة من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع وطبقاً لإطار الصراع يجد الحلول لمشكلات المجتمع.¹

2. القيادة الإصلاحية (Reform leadership)

يرى "برنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين يُعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين. وتعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييداً قويا 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، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالترج، ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المؤسسة أو إصلاح جانب منها. على الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء التنظيمي الذي يعمل من خلاله، وهذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والتبادلية فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها ونتائجها، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهرياً.

¹ الهاللي الشربيني الهاللي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3. القيادة الثورية (Revolutionar leadership)

"الثورة" عكس "الإصلاح" تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "برنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة.

ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد أن تتوفر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف، ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت؛
- القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات العاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة؛
- القيادة الثورية تتطلب الصراع -شأنها شأن أي قيادة- لكن 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 لدى كلا من القادة والأتباع.¹

4. القيادة البطولية (Heroes leadership)

تعرف البطولة على أنها "الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية"، هذا التعريف يرى أن القائد البطولي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبته في تحمل الخطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات، تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لتوليد التضحية الذاتية لديهم، هذا يجعل من القيادة البطولية ليست خاصة يمتلكها شخص ما إنما نوع من العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنها تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دوراً حيوياً في انتقال وتطوير المجتمعات. فالقائد البطل يكون أكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين ويحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، فهو يعرف كل شيء في المؤسسة ولديه حل سحري لكل المشكلات. لكن الواقع أثبت أن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، بل المرؤوسين عموماً هم من يضحون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح وتؤيد افتراضاتهم ومضمون نظرياتهم حوله، وبذلك يكونون قد صنعوا من قادتهم أبطالاً قادرين على تعظيم مؤسساتهم وتميزها.²

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2015، ص- ص50-51.

² صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة مجمع كندور برج بو عريبيج -، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص- ص68-69.

5. القيادة الأيديولوجية (Ideologues leadership)

تتكون كلمة أيديولوجيا من مقطعين (idea) وتعني فكرة، (logos) وتعني علم أو دراسة، وعند تركيب اللفظين يصبح المصطلح "علم الأفكار" حيث كان أول ظهور لهذا المصطلح على يد الفرنسي "ديستوت درواتسي" (1754-1836) حيث ورد في كتابه "ملكة التفكير".¹ كما تعرف كلمة "أيديولوجيا" بأنها "مجموعة الأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم، فهي تعبر كذلك عن مجموعة من القيم والمشاعر التي نتمسك بها بشكل كبير، وهي تشبه (الفلتر) الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص.²

فالقيادة الأيديولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال التصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه لا يشعر بوجودها، فهو يظن أن معتقداته وأفكاره هي الشيء الطبيعي والواقعي، حتى لو كانت تلك المعتقدات خاطئة، فتمسك القائد بالقيم والمشاعر التي ينطلق منها يظهر جليا في هذا النمط من خلال علاقة القائد بالتابعين والتي توصف بالعلاقة النفسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وبقيم القادة الإيديولوجيين.³

المطلب الرابع: مواطن القوة ومواطن الضعف في القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من مواطن القوة مما يجعلها نمط قياديا فعال، لكن في المقابل كذلك تنطوي على مجموعة من نقاط الضعف.

أولاً: مواطن قوة القيادة التحويلية

من بين أبرز مواطن القوة التي تنطوي عليها القيادة التحويلية هي:

1. تم البحث في موضوع القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن عدة جوانب مختلفة، بالإضافة إلى الدراسات النوعية للقادة البارزين والمديرين التنفيذيين في المؤسسات الكبيرة والمعروفة، حيث كانت محور اهتمام جملة من البحوث الواسعة حول القيادة منذ نشأتها في 1970، أظهر تحليل محتوى المقالات المنشورة في (The Leadership Quarterly) من سنة (1990-2000) أن 34% من المقالات كانت حول القيادة التحويلية.⁴

2. القيادة التحويلية لها جاذبية بديهية حيث تصف كيف أن القائد يدافع عن التغيير بالنسبة للآخرين، كما يتوافق هذا المفهوم مع الفهم السائد لدى العاملين حول معنى القيادة، حيث يجذب التابعين للقيادة التحويلية لأنها تمنحهم قيمة، ومن جاذبية القيادة التحويلية أيضا تقديم رؤية مستقبلية.

¹ <https://www.ida2at.com/this-is-what-the-concept-of-the-ideology/> date of visit 10-7-2020, time 20 :15.

² https://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html date of visit 26-7-2020, time 18 :20.

³ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص69.

⁴ Peter G. Northouse, *op. cit.*, p-p: 282-283.

3. القيادة التحويلية تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين التابعين والقائد وذلك لأن هذه العملية تتضمن كلا من احتياجات التابعين والقائد معا، فالقيادة ليست مسؤولية القائد فقط بل تنشأ من التفاعل بين القائد والتابعين معا، ونتيجة لذلك يحصل التابعين على مكانة بارزة في عملية القيادة وذلك لأن صفاتهم أمرا مهما في العملية التحويلية.

4. يقدم المدخل التحويلي وجهة نظرة أوسع للقيادة التي تعزز النماذج القيادية الأخرى، حيث تركز العديد من نماذج القيادة في المقام الأول على كيفية تبادل المكافآت مقابل الأهداف المحققة، في حين يعطي المدخل التحويلي صورة أوسع للقيادة التحويلية التي لا تشمل فقط تبادل المكافآت ولكن أيضا الاهتمام باحتياجات التابعين وتطويرهم، والقيادة التحويلية وجدت أيضا للمساهمة في تطوير شخصية القائد.

5. تركز القيادة التحويلية بشكل قوي على احتياجات التابعين وقيمهم وأخلاقهم، وقد اقترح "برنز" سنة 1978 أن القيادة التحويلية تنطوي على محاولات القادة من أجل دفع التابعين إلى أعلى مستويات المسؤولية الأخلاقية، كما تتضمن تحفيز التابعين لتجاوز مصالحهم الذاتية لصالح الفريق أو المؤسسة. كما تعمل القيادة التحويلية بشكل أساسي على رفع المستوى الأخلاقي و هذا بالتركيز على الجانب الأخلاقي لهذا المنهج، فالقيادة التحويلية بعيدة على كل المناهج التي تصب في القيادة، لأنها تقترح أن للقيادة بعدا أخلاقيا.

ثانيا: مواطن الضعف في القيادة التحويلية

تنطوي القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية على مجموعة من نقاط الضعف و تتمثل فيما يلي:

1. القيادة التحويلية معقدة للغاية لأنها مزيج من نظريات قيادية مختلفة، مما يجعل من الصعب تدريبها أو تدريسها؛

2. تعتمد القيادة التحويلية بشكل أساسي على البيانات النوعية؛

3. إمكانية إساءة استخدامها حيث تتجلى الفعالية العالية للقيادة التحويلية في رؤية القائد التي يمكن أن يجعلها غير ديمقراطية، وبالتالي يمكن أن يُساء استخدامها،¹ كما قد يغير قادة التحويل قيم التابعين ويقدمون رؤية جديدة للمستقبل، وهو من يقرر إذا كانت هذه الرؤية الجديدة أفضل من القديمة؟ ويحدد ما إذا كان الاتجاه الجديد الذي تم اتخاذه جيدا أو لا ؟ يقدم لنا التاريخ أمثلة لقادة استغلوا أتباعهم حيث أدت رؤيتهم في نهاية المطاف إلى وفاة أتباعهم... تفنقر القيادة التحويلية إلى والوضوح المفاهيمي فيما يتعلق بأبعادها. وبشكل أكثر تحديدا أظهرت الأبعاد التحويلية الأربعة التي حددها الاستبيان متعدد العوامل MLQ (التأثير المثالي، الدفع الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) تداخلا كبيرا، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد غير

¹ Sursh. A ,Rajini. J ,**transformational leadership approach in organisations -its strengths and weaknesses**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, IJSSIR, Vol. 2, No 3, 2013, p-p : 158-159.

محددة بوضوح، وغالبا ما تكون هذه العوامل مترابطة في (MLQ)، وهذا ما يثير المخاوف بشأن صحة نظرية القيادة التحويلية و الاستبيان متعدد العوامل (MLQ) مما يشير إلى أنها ليست عوامل متميزة؛¹

4. تجاهل القيادة التحويلية حقيقة الواقع فقد لوحظ أن القادة التحويليون قد يقعون في فخ الاعتماد المفرط على العاطفة، يؤدي هذا الوضع إلى التغاضي عن حقيقة الواقع، وهذا الاعتماد الكلي على العاطفة يؤدي أيضا إلى عرقلة رغباتهم في الخوض في عملية البحث، والتفكير المنطقي من أجل مواجهة الحقائق القاسية حول وضع مؤسساتهم.²

¹ Susanne Tafvelin, **The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services**, Doctoral thesis, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences ,Umeå University, Sweden ,2013,p-p :15-16

² <https://futureofworking.com/6-pros-and-cons-of-transformational-leadership/> , date of visit 6-8-2020, time 00:10.

المبحث الثالث: القائد التحويلي

يحظى القائد التحويلي بأهمية كبيرة في المؤسسة، فهو الرأس المفكر والمدبر فيها وذلك لأنه على دراية بكل ما تحتاجه المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات التي تعصف بها، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة من نجاح القائد والعكس صحيح.

المطلب الأول: القائد التحويلي وما يميزه عن القائد العادي

القائد التحويلي هو نوع آخر من القادة تعددت المفاهيم المتعلقة به كذلك، واختلفت حسب وجهات النظر وذلك للتمييز بينه وبين القائد العادي ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي.

أولاً: القائد التحويلي

لقد كان (James McGregor Burns) أول من وصف القائد التحويلي أواخر السبعينات 1978 وذلك أن ما يقوم به ما هو إلا عملية تطوير علاقات شخصية بين القادة وبين التابعين لهم، وقد وصف القائد التحويلي على "أنه الفرد في التنظيم الذي يعتمد إلى رفع مستوى الإدراك لدى العاملين أو الذين يعملون معه في المستويات التنظيمية ذاتها أو أعلى منها وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية والمساواة والإنسانية".¹ ووصفه كذلك (Burns, 1978) بأنه القائد الذي يرفع مستوى وعي المرؤوسين حول أهمية وقيمة النتائج المحددة وطريقة الوصول إليها، ويدفع التابعين إلى تجاوز مصالحهم الذاتية من أجل المؤسسة كما يرفع مستوى حاجة التابعين على التسلسل الهرمي "لماسلو" من اهتمامات المستوى الأدنى للسلامة والأمن إلى احتياجات المستوى الأعلى للإنجاز وتحقيق الذات.²

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، والتي لا يمكن التفاوض عنها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.³ وعُرف كذلك بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات".⁴

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص290.

² Bernard M. Bass, Ruth Bass, **the bass handbook of leadership theory, research, and managerial applications** this free press hardcover edition, London, 2008, p873.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، يومي 29-30 مارس، 2005، ص121.

⁴ رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2007، ص33.

يرى (McShane and Glnow) أن القائد التحويلي يعد وكيلا للتغيير، يحفز التابعين ويوجههم نحو السلوكيات والقيم الجوهرية الجديدة، كما أنه يغير في استراتيجيات المؤسسة وثقافتها كي تتواءم مع البيئة.¹

وعرف كلا من " تيشي وديفانا" (Tichy & Devanna) القادة التحويليون على أنهم "القادة المنشغلون في العملية التي ينتج عنها سلسلة المراحل التي تتضمن الاعتراف بالحاجة إلى التغيير، وتوليد رؤية جديدة وإضفاء الطابع المؤسسي على التغيير".²

وعُرف القائد التحويلي أيضا على أنه " القائد القادر على إلهام التابعين لتجاوز مصالحهم الخاصة، بالإضافة إلى قدرته على إحداث تأثيرا كبيرا وغير عادي في التابعين".

حيث يكتسب هؤلاء القادة ثقة واحترام العاملين من خلال ما يلي:

- التصرف بأسلوب عادل والقيام بما هو صحيح وليس ما هو قابل للتطبيق؛
- زيادة وعي التابعين بالرسالة والرؤية التي يعملون من أجلها، والزيادة من توقعاتهم المستقبلية لما سيحققونه، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق أهداف المجموعة؛
- تشجيع التابعين بالنظر إلى المشكلات القديمة بوجهات نظر مختلفة وجديدة، مما يؤدي إلى التفكير الإبداعي للتابعين؛
- منح الاهتمام الفردي للتابعين مع مراعاة احتياجاتهم وقدراتهم.³

وعرفه (Kevin L & Ramakrishna D) بأنه " القائد الذي يتفاعل مع التابعين وينشئ رابطة تواصل تؤدي إلى رفع مستوى التحفيز والأخلاق لكل من القائد والتابعين ".⁴

عرفت (سهيلة عباس) القائد التحويلي على أنه " القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين".⁵

وعرفه (John M. ,Robert K, Michael T) هو " القائد الذي يعمل على تحفيز التابعين من أجل تحقيق الأهداف بدل من التركيز على المصالح الشخصية قصيرة المدى، وهو القادر عن التعبير عن رؤية واضحة، وإلهام الآخرين والسعي لتحقيق هذه الرؤية".⁶

¹ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص509.

² Trofino.AJ , **Transformational leadership: moving total quality management to world-class rganizations** ,international nursing review, Vol 47,No 4, 2000, p233.

³ Thomas W. Nichols, **authentic transformational leadership and implicit leadership theories**, these doctor philosophy (management), university of north Texas, august 2008, p13.

⁴ Kevin Lovelace, Ramakrishna Dantu, **Out of Sight, Out of Mind: Turnover Intentions through an eLeadership Lens**, Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, USA, January 8-11, 2019, p6495. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/60083>, date of visit -23-7-2020, time.23:48.

⁵ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2004، ص29.

⁶ John M. Ivancevich and other, **Organizational Behavior and Management**, Published by McGraw-Hill, New York-USA, 10th ed, 2014, p454.

بناء على ما سابقة ذكره يمكن اعتبار القائد التحويلي هو القائد الذي يتفاعل مع التابعين يؤثر كل منهما في الآخر، حيث يعمل على رفع وعي التابعين، وإلهامهم، وزيادة التزامهم بأهمية تحقيق الأهداف، التي تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

وباستخدام مقياس القيادة متعددة الأبعاد يمكن إرشاد القادة إلى الكيفية التي يكونوا بها قادة تحويل، فليس من السهل أن تصبح قائدا تحويليا، ومع ذلك فإن القادة يستطيعون باستخدام الإرشادات الآتية أن يحولوا مؤسساتهم ويدعموها بالحياة والجدول التالي يبين الإرشادات التي تساعد القادة إلى أن يكونوا قادة تحويل.¹

الجدول رقم(2-2): كيف تكون قائدا تحويليا؟

الإرشادات	الشرح
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين.	تقود الرؤية الواضحة العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها.
وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	لا تضع خطة تفصيلية، بل ضع أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع.
ضع رؤيتك بوضوح ثم اقنع الآخرين بها	لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.
أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية.	لابد أن تكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد. ينبغي على القادة أن يبنوا في العاملين الثقة في أنفسهم.
من الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق.	إذا حققت الجماعة نجاحا مبكرا فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد.
احتفال بالنجاح وتحقيق الأهداف.	الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة ، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام.
قم بالعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية للمؤسسة.	من الممكن دعم الرؤية الإستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة، فعلى سبيل المثال فان احد القادة عبر عن اهتمامه بجودة الإنتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى إلى المستويات المحددة.
كن قدوة حسنة فالأفعال أقوى تأثيرا من	يُحترم القادة كنموذج يُحتذى فإذا كانوا يرغبون في الحصول على

¹ عوض الله حمدان الصديق حمدان، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية دراسة لحالة ولاية شمال كردفان 2015-2016، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم-السودان، 2019، ص106.

الأقوال. تضحية المرؤوس فلا بد أن يبدها هم بذلك.

المصدر: كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2015، ص54.

من خلال الجدول نلاحظ أنه حتى يكن القائد الإداري قائداً تحويلياً لابد أن يتبع مجموعة من الإرشادات خلال مساره القيادي، فلا بد أن تكون رؤيته واضحة للعاملين ولا يعترها الغموض، وأن تكون هذه الرؤية قابلة للتطبيق على أرض الواقع من خلال قدرة العاملين على تنفيذها، كما لا بد أن يكون القائد قدوة للعاملين وتتناسب أقواله مع أفعاله من أجل كسب ثقتهم وولائهم.

ثانياً: الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي

يتميز القائد التحويلي عن القائد العادي في جملة من الخصائص يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تتنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهريّة.	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	الثقة بالآخرين
خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له من الوسائل وما حدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية.	السلوك
حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	التحسس البيئي
وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح الألفاظ
قوة شخصية معتمدة على الخبرة	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على	أساس القوة ومصدرها

الخبرة والمركز الاجتماعي.	وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص-ص: 30-31.

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن القائد التحويلي يغير المؤسسة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء الثقة في هذه الرؤيا، وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة فهو قائد الجماعة الذي يساعدهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المؤسسة، لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة وللتعلم منهم من الجهة الأخرى. لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمؤسسة التي ينتمون إليها.

إن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في انجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.¹

المطلب الثاني: خصائص وسلوكيات القائد التحويلي

يتمتع القائد التحويلي بجملة من الخصائص والسلوكيات التي تساعده على القيام بدوره أثناء عمله.

أولاً: خصائص القائد التحويلي

إن القادة التحويليون لابد أن يتمتعون بخصائص تجعلهم قادرين على إحداث التحول عند المرؤوسين، كما يمكنهم اكتساب هذه الخصائص عن طريق التدريب عليها و التي تصنع منهم قادة تحول ومن بين أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:

1. التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية والقائد التحويلي يضع إستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية، ويقترح أفكاراً جديدة للتطوير وتحسيناً لأساليب وطرق العمل نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة؛

¹ سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص31.

2. الإبداع: تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الإبداعي) لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة، إيماناً منها بأن الإبداع والتجديد هو جوهر عملية الابتكار، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع لدى الأفراد، وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة و إثارة الدوافع للإنجاز .

3. روح المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات ويؤكد "بل لوكاس" (Bill Lucas) إن القادة المبدعين يتميزون بقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد و الإيضاح، وقبول الأفكار من الغير وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية للأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى ما كانوا أنفسهم يتوقعون.¹ لقد استعرضت بعض الدراسات خصائص أخرى للقائد التحويلي تقترب من الخصائص السابقة وهي:

1. وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق مؤسسات مبدعة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيته ونظرته المهيمنة تمكنه من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعله يحث التابعين على التغيير، والنجاح في إدراك التغيير؛

2. التشجيع: القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة التذمر داخل المؤسسة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرض؛

3. الانفتاح والإيمان بالتابعين: في علاقته بالتابعين يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، وبالرغم من أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً؛

4. القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم؛

5. التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقعهم وسلوكهم ونظرتهم؛

6. القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة المستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات -تقريباً- الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المؤسسات المعاصرة يوميا، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهما لأبعد الحدود؛

7. الرؤية: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فليدهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المؤسسة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتمس بالحماس لانجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.¹

أما التقسيم الآخر والذي يمثله " هيلريقل وآخرون " (Hellriegel et al) (1992) وإلى حد ما "تيشي وديفانا" (1990) (Tichy and Devanna)، فيرى أن القائد التحويلي يتسم بست خصائص وذلك على النحو التالي:

1. القدرة على التركيز والانتباه: يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون يرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال أولويات للأشياء التي يقوم بها ويعملها. ليس هذا فحسب بل أنه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها. وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به. أضف إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها؛

2. تحمل المخاطرة: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة والتي لا تعني البلاهة والغباء كما يتبادر للذهن. فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقفا واضحا يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم. كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة ويكشف الحقيقة للآخرين ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا؛

3. الثقة بالنفس والآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويوثق به بعيدا عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. وغالبا 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 والعقوبات؛

4. احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائما بأن الفعل ابلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه قائد التغيير عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير. بل إن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد؛

¹ خالد سعيد أبوهنته، مفهوم التحول في السلوك القيادي في المنظمات، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص: 240-241.

5. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الحلم والتصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراته إلى واقع. وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يعمل.
6. 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 أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية لأعضائها.¹
- كما قد أورد "بنكر و ويكفيلد" (Bunker & Wakefield) مجموعة من الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها القائد التحويلي، وأن يكون قادرا على إيجاد التوازن بين هذه الكفاءات وهي:
1. حفز التغيير: وهي العمل على حفز التغيير المهم، أو المبادرة لعمل هذا التغيير ويقوم بشكل مستمر على الترويج لسبب التغيير، ودعوة الآخرين للمشاركة في عملية التغيير هذه؛
 2. التوافق مع عملية التغيير والتحويل: أي العمل على إدراك العناصر الرسمية في عملية التغيير، وتتطلب هذه الكفاءة أن يكون القائد على اتصال مع مشاعره واستجاباته الخاصة؛
 3. الحس نحو التأهب والاستعداد: ويتطلب اخذ الخطوات الضرورية من أجل المحافظة على سير الأمور، ويتحرك القائد الذي لديه حس استعدادي بشكل سريع حول المشكلات، كما يعمل على تسريع حركة التغيير بالنسبة للجميع؛
 4. الصبر المرتبط بالواقعية: يتطلب من القائد إدراك متى وكيف يتم إبطاء حركة التغيير من أجل إعطاء فرصة للعاملين في المؤسسة للتكيف والتوافق؛
 5. أن يكون قويا وصلبا: تتطلب هذه الكفاءة من القائد أن يكون لديه المقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة حول المشكلات والأشخاص العاملين ويجب أن لا يكون لدى القائد صفة التردد أو التفكير مرة أخرى حول المواضيع والمشاكل المتعددة؛
 6. التفاؤل: مقدره القائد على رؤية الجوانب الإيجابية لأي تحد يواجه العاملين في المؤسسة، ومن ثم نقل هذه المقدرة للأشخاص الآخرين؛
 7. الواقعية والانفتاح: رغبة القائد في أن يكون منفتحا، وفي بعض الأحيان مبهما، نحو موقف معين أو الاحتمالات المستقبلية، وتتضمن هذه الكفاءة قول الحقيقة والاعتراف بالأخطاء الشخصية؛

¹ أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، د ط، الرياض، 2001، ص-ص: 13-14.

8. **الثقة والاعتماد على الذات:** تبرز هذه الكفاءة دور القائد التحويلي في القيام بعمل معين بنفسه إذا دعت الضرورة لذلك واعتماده على ذاته يكسبه مستوى عالياً من الثقة، وامتلاك القدرة على التصدي للتحديات التي تواجه المؤسسة؛

9. **الثقة بالآخرين:** إن انفتاح القائد نحو الآخرين من أجل الحصول على المعلومات والدعم يكسب العاملين الثقة في أن يؤديوا أدوارهم بشكل جيد، ومشاركة فعالة في عملية بناء المؤسسة؛

10. **استغلال نقاط القوة والاستفادة منها:** على القائد أن يعرف نقاط القوة لديه ويعمل على تطبيقها بشكل فعال من أجل التكامل مع الظروف والمواقف الجديدة.¹

ومن جانب آخر أجرى كل من "تيشي وديفانا" (Tichy & Devanna) دراسة انصبت على قادة المؤسسات الكبرى، وباستخدام المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات خلص الباحثان إلى أن القادة التحويليون يتمتعون بخصائص مشتركة وهي كالتالي:

1. يعتبرون أنفسهم متعهدي التغيير، فاهتمامهم منصب على نقل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى مكانة أكثر إشراقاً وتميزاً؛

2. يتصفون بقدر كبير من الشجاعة، ويتبنون اتجاهات تتسم بأنها قادرة على مواجهة الأوضاع الحالية والتحديات المتوقعة؛

3. يؤمنون بالانفتاح، ويتقنون بقدرات العاملين معهم، لذا لا يترددون في تفويض العاملين بالسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه؛

4. قادرون على تشكيل منظومة من القيم، ومن ثم ممارسة سلوكيات تتوافق مع تلك القيم؛

5. يتبنون عملية التعلم المستمر مدى الحياة، فهم يستثمرون خبراتهم عند التصدي للمواقف الجديدة، وفي الوقت ذاته على استعداد لتعديل طرائقهم وأساليبهم عندما يستدعي الأمر ذلك، حتى لو كان هذا التعديل قد

تم طرحه من العاملين، فهم يؤمنون بأن المناخ المثالي للمؤسسة هو الذي ينطوي على التعامل مع العاملين؛

6. قادرون على مواجهة المواقف المعقدة، والغامضة، وحالات عدم التأكد، وهي تلك الحالات التي تتسم بعدم توافر المعلومات حول الأحداث المستقبلية؛

7. يتمتعون برؤية مميزة، وقدرة عالية على رسم صورة مستقبلية مشرقة للمؤسسة، ومن ثم ترجمة تلك الرؤية إلى برامج تكفل تحويل تلك الرؤى المجردة إلى واقع ملموس.²

¹ محمود عبود الحراشنة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتنظيم، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول بعنوان التربية - آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية، 12-15 أبريل 2015، ص 13-14.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 208-209.

من خلال ما تم عرضه سابقا ترى الطالبة أن الباحثين اجمعوا على أن القائد التحويلي يتمتع بجملة من الخصائص متقاربة إلى حد بعيد فيما بينهم، والتي تجعله يتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة أو بيئتها الخارجية.

ثانيا: سلوكيات القائد التحويلي

يمارس القائد التحويلي في تعامله مع التابعين خمسة سلوكيات أساسية كما أشار إليها (Karen Boehnk and others) وهي على التوالي:

1. الرؤية: ينقل القائد التحويلي بوضوح رؤيته للمستقبل، والتي يشاركها على نطاق واسع مع جميع العاملين، حيث تصف هذه الرؤية النتائج النهائية التي يحتاج العاملين إلى تحقيقها، ويعبر هنا القائد عن التفاوض بالمستقبل وثقته في الأشخاص الآخرين والحماس تجاه تحقيق الأهداف، ويعملون القادة التحويليون كنماذج يُحتذى بها، ويتصرفون بطرق تتفق مع رؤيتهم؛
2. الإلهام: يولد القائد التحويلي جو مليء بالإثارة في العمل، ويركز على التوقعات التي يحملها الآخرون، وذلك باستخدام الرموز والصور، ومن خلال التواصل حول رؤيتهم. كما يعبر القادة التحويليون عن أحلامهم باستخدام لغة تحفيزية عالية، بالإضافة إلى تقديم محادثات حماسية بطاقة عالية وتفاوض وشغف كبيرين، وهذا بدوره يعمل على بناء الثقة لدى العاملين نحو رؤيتهم، مما ينعكس على ثقة الأتباع في أنفسهم.
3. الدافعية أو التحفيز: يظهر القائد التحويلي اهتماما كبيرا بالأفكار والأساليب الجديدة، حيث يمكن التابعين من التفكير في المشكلات بطرق جديدة، كما يشجع إعادة التفكير في الأفكار القديمة والتشكيك فيها، وطرح الأسئلة عن كيفية عمل الأشياء، ويعمل أيضا على تشجيع الذكاء والتفكير الواضح وذلك لاختيار الأفكار الإبداعية التي يقترحها التابعين من أجل حل المشاكل؛
4. التدريب: يقوم القائد التحويلي بتدريب التابعين وتقديم المساعدة للآخرين من أجل تحسين أدائهم، كما يستمع باهتمام للتابعين، ويعبر عن التشجيع والدعم والثقة في قدراتهم من أجل تحقيق التوقعات العالية والمتأصلة في الرؤية التي يحملها القائد التحويلي، ويقدم ملاحظات إيجابية عن الأداء الجيد، كما يتيح الفرصة لتطوير التابعين من خلال تكليفهم بمهام صعبة ومثيرة بدلا من الاحتفاظ بكل الوظائف لنفسه؛
5. بناء الفريق: يعمل القائد التحويلي على بناء فريق العمل من خلال إختيار أعضاء الفريق ذو مهارات تكمل بعضها البعض، ويعمل القائد التحويلي على تعزيز ثقته في نفسه وثقته بالآخرين وذلك من خلال مشاركة المعلومات، وتقديم الملاحظات الإيجابية، والاستفادة من المهارات الفردية لأعضاء الفريق، وإزالة العقبات التي أمام أداء الفريق.¹

¹ Karen poehnke and others, **transformational leadership: an examination of cross- national differences and similarities**, leadership & organization development journal, Vol 24, No1, 2003, p7.

المطلب الثالث: مهارات وادوار القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي بمجموعة من المهارات، بالإضافة إلى طريقته في التفكير التي تساعده في أداء أواره من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

أولاً: مهارات القائد التحويلي

تتطلب عملية قيادة التحويل وبناء الثقافات التنظيمية الداعمة للتحويل والتكيف التنظيمي لمواكبة المتغيرات البيئية، قادة تحويليون يمتلكون مهارات قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم ومعتقدات العنصر البشري، وتبني مواهبه وملكاته، وتنمية مهارته وقدراته، باعتبارها المورد الأهم، والمحدد الرئيس للعملية التطويرية، وتشير الأدبيات المعاصرة للمهارات اللازمة توافرها في القادة التحويليون لمجموعة من المهارات، ويشير "الكبيسي" أن الأدبيات المعاصرة تطرح عدد من المهارات اللازمة لقادة المستقبل والتي تزيد من نسب النجاح المتوقعة وهي كالتالي:

1. مهارات الوعي بالذات: وتشير إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة والانجاز)، والوضع الذي يرغب في الوصول إليه (المستوى المقدر من الإنجاز)؛

2. مهارات التنظيم الذاتي: هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإدارة والتكيف والتعليم. ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في قدراته ومهاراته؛

3. مهارة الطاقة الإيجابية: وترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وتنمية الدافعية لديهم؛

4. مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية: وتشير مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية، لقدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والقدرة على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين. وتلعب هذه المهارات التفاعلية والتبادلية دوراً مهماً في التعاون، وحل الصراعات، والتأثير في الآخرين؛

5. مهارة التعامل مع الفرق وجماعات العمل بدلا من العمل مع الأفراد؛

6. مهارة إدارة وتوظيف أساليب وأدوات القوة الناعمة، لإدارة التغيير بدلا من القصر والفرص والإلزام؛

7. مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات، لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات؛

8. مهارة الإقناع وإدارة عمليات الاتصال، للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة التبادلية؛

9. مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقا للمهارات التي تتطلبها بدلا من قيادة البطل الواحد؛

10. مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت. للوقوف على نقاط قوتها وضعفها لعملية إدارة التغيير؛

11. مهارة استخدام ألفاظ التعجب في وقتها ومكانها المناسبين لطرح الأفكار.¹

ثانيا: طريقة تفكير القائد التحويلي

وصف (الهواري) نمط تفكير القائد التحويلي بقوله: يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة التقليديين وذلك بسبب الآتي:

1. إنه صاحب رؤية يرى شيئا بعيدا برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، وأحيانا يشعر أن وظيفته في الحياة هو نقلة حضارية؛

2. إن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، فهو قدوة يقلده الناس ويحبون الانتماء إليه، وذو مستوى عال من التعبير الانفعالي؛

3. تجده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عالي بالذات، وإصرار ذاتي عالي؛

4. إن له حضورا بدنيا ديناميكيا ونشاطا واضحا، ويقدم للتابعين حولا جذرية وأحيانا حولا متطرفة لمشاكلهم؛

5. إن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية موجهة ذاتيا نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، ويستخدم لغة جديدة.²

أولا: ادوار القائد التحويلي

تتمثل أهم الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي أثناء عمله في ما يلي:

1. إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة إلى التغيير - سواء من خلال جاذبيته أو قدرته الإلهامية، فهو يستثير عقولهم ويجعلهم يفكرون في سبب وجودهم، وهو قادرا أيضا على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية والأمان لهم، كما أنه قادرا على جمعهم حوله ليقرروا بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته. وهنا لا بد من القول أن هناك عدد من الأساليب التي يمكن من خلالها خلق الحاجة للتغيير.

2. تحدي الإدارة الحالية: إن من أهم أسباب فشل المؤسسات هو عدم وجود القدرة عند العاملين فيها على مواجهة الإدارة الحالية للمؤسسة وإعلامها أن الأوضاع سيئة، وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم مختلف أنواع المعلومات لمتخذي القرارات.

3. بناء شبكات فكرية خارجية: إن المديرين يجتمعون عادة حول الأفكار السائدة التي تدعم من طريقتهم في الإدارة، ولكن القائد التحويلي يحاول بناء شبكات فكرية خارجية من أشخاص لهم رؤى مختلفة لكي تكون مؤثرة في الجهاز الإداري.

¹ سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 88-89.

² نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 77-78.

4. زيارة المؤسسات الأخرى: سواء كانت هذه المؤسسات في نفس البلد أو خارجه، فإن ذلك يساهم في قراءة بعض الملاحظات التي قد تخلق الحاجة للتغيير.¹

5. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمؤسسة، ويشجع العاملين في المؤسسة بكل الوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

وتعتبر الرؤية (Vision) صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة وممرا نحو تلك الغاية، ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة يحتاج القائد دوماً إلى أفكار جديدة تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة، وإلى أن يكون ذكياً بما يكفي لالتقاط الجيد منها، ويجب أن يكون بارعاً لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات مثيرة وذات معنى ويمكن تحقيقها.

أما الرسالة (Mission) فتعبر عن الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها، وتعتبر الرسالة عن علاقة المؤسسة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعكس الغرض من وجود المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

وذكر "شامبيرون" وآخرون أن الرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية وتظهر الرؤية المستقبلية من مختلف الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، وتمنح الرؤية المستقبلية القائد والمؤسسة خارطة نظرية وتوضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المؤسسة، علاوة على ذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساساً بالهوية داخل المؤسسة وشعوراً كذلك بالفاعلية الذاتية.²

6. اختيار نموذج التغيير ومسارته: يقوم القائد التحويلي باختيار نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج المتاحة وذات الفاعلية في الظروف المتغيرة والطارئة بحيث تكون ملائمة لتلك الظروف التي يعيشها القائد التحويلي.³

إضافة إلى المهام السابقة للقائد التحويلي يمكن ذكر ما يلي:

1. تكوين الإستراتيجية الجديدة: إن الإستراتيجية هي المسار الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

¹ بهاء زكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 79-80.

³ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2. **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة:** ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يتوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها، إذا فالقائد هنا مسؤول عن:

- بلورة رسالة المؤسسة من خلال رؤية فكرية واسعة؛
- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها؛
- صيانة النسيج الروحي للمؤسسة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المؤسسة.

3. **إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.¹

كما تمت الإشارة إلى وظائف أخرى للقائد التحويلي والمتمثلة فيما يلي:

1. **إدارة التنافس:** ويقصد بها إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات من أجل زيادة الميزة التنافسية، وذلك عن طريق وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي، ووضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية بالإضافة إلى نظام توصيل في الوقت المناسب للشخص المناسب.

2. **إدارة التعقيد:** وذلك بقيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال الخطوات التالية:

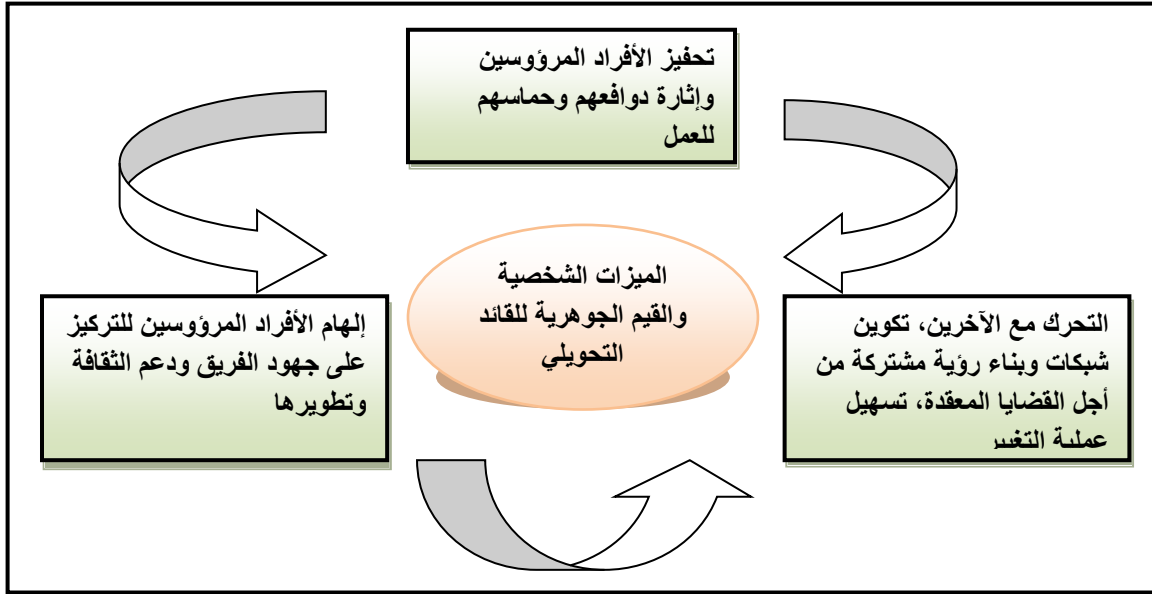
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف؛
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب؛
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها؛
- تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، ومن ثم تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

3. **إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرقا قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

¹ أسامة خير، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2012، ص ص: 99-100.

4. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تُنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.¹ والشكل التالي يبين الأدوار التي يقوم بها القائد التحويلي في المؤسسة.

الشكل رقم (2-2): أدوار القائد التحويلي



المصدر: عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، 2012 ص 120.

يظهر من خلال الشكل أعلاه تعدد أدوار أو مهام القائد التحويلي حيث يعمل على وتكوين شبكة اتصالات كبيرة بينه وبين المرؤوسين، و بناء رؤية مشتركة معهم من أجل معالجة القضايا الموجودة وتسهيل عملية التغيير، بالإضافة إلى تحفيز التابعين وإثارة دوافعهم وحث فيهم الحماسة من أجل أداء عملهم على أكمل وجه، وإلهام الأفراد من خلال التركيز على جهود الفريق واهتمامه بثقافة المؤسسة وتطويرها. بينما يرى "تيكي وديفانا" (Tichy and Devanna) أنه ينبغي على القائد وهو يعمل على تحويل المؤسسة وإدخال التغيير بها أن يركز على مشكلات المؤسسة وأن يقوم بما يلي:

1. وضع جدول بالأعمال التي ينبغي القيام بها لتحويل المؤسسة؛

¹نوال حسين السيادة وآخرون، القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين، ص 16،

https://www.academia.edu/26486121/Transformational_Leadership_and_its_Role_on_the_Effectiveness_of_Emplo_ees_Behavior، تاريخ الاطلاع 2020-8-12، الساعة 18:28

2. يعمل بمبدأ أن لا حلول سهلة للمشكلات التنظيمية المعقدة وعليه أن لا يسمح لأي شخص بوصف الحلول للمشكلات جزافاً؛

3. الحذر من التأييد الزائد فقد يكون خدعة من بعض أعضاء المؤسسة.

أما مراحل تحويل المؤسسة التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها فقد حددها "تيكي و ديفانا" بما يلي:

- المرحلة الأولى: التحقق من الحاجة للتغيير عن طريق معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية والاحتياجات الجديدة.

- المرحلة الثانية: وضع رؤية جديدة.

- المرحلة الثالثة: تأسيس التغيير، أي إدخال التغيير المخطط في المؤسسة ليتجاوب مع المتغيرات المحيطة الداخلية والخارجية.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المؤسسات وموقفه منها

تواجه القيادة التحويلية تحديات ومعوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهومها، وهذا نتيجة التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، غير أنه للقائد التحويلي دور في مواجهة هذه التحديات.

أولاً: التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المؤسسات المعاصرة

يتعرض القائد التحويلي لجملة من التحديات والمعوقات عند القيام بأعماله في المؤسسة، ولعل من أبرزها ما يلي:

1. المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهين نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، و تأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

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

¹ سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص78.

أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3. 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 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 تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها في الخدمات المقدمة وجودة السلع المنتجة.

4. الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5. 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 واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بتقديم أفكار حديثة لتطويرها، وتبني تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وألية إستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.¹

¹ ناسو صالح سعيد، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 89-99.

إضافة إلى العناصر السابقة نذكر ما يلي:

1. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير، والاعتماد على الإدارة الهرمية؛
 2. ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية؛
 3. المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم؛
- إن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولة عن أفعالهم.¹

ومن بين التحديات كذلك التي تواجه القيادات التحويلية أثناء عملية التغيير ما يلي:

1. **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن عملية التغيير ستقع على إداري المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج عنه مقاومة شديدة للتغيير، ووفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

2. **الشعور بالأمان أو الخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزاماً تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي وهذا قد ينشأ مقاومة للتغيير، والسعي للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

3. **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفترض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المؤسسة دوراً إيجابياً واقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

4. **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه

¹ توفيق زايد محمد الرقب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 6، العدد 10، أكتوبر 2017، ص 122.

لأنها تكثر التوجيهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسية ينبغي أن تشرح أكثر الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5. الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعاده الحضارية، وهذا مالا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.¹

كما تواجه القائد التحويلي عدة عناصر تعيق نجاحه في بناء فريق عمل فعال تتمثل فيما يلي:

1. إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل؛
2. ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وأرائهم وسلوكياتهم؛
3. سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال؛
4. افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسون يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله؛
5. غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المؤسسة محدودة؛
6. عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين، كما يجب أن يعرف القائد كمجموعة متفاعلة، وليس مجرد عدد من الأفراد؛
7. إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع؛
8. افتقاره إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير.²

من خلال ما تم عرضه سابقا ترى الطالبة أنه توجد الكثير من التحديات المختلفة التي تواجه القائد الإداري بصفة عامة والتحويلي بصفة خاصة سواء كانت هذه التحديات شخصية تتعلق بالقائد في حد ذاته كانهدام الثقة بنفسه، الخوف... الخ، أو كانت داخل المؤسسة، إدارية أو في تعاملاته مع المرؤوسين، أو كانت خارج المؤسسة كالمنافسة، العولمة.. الخ.

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات المعاصرة

يعمل القائد التحويلي على مواجهة مختلف التحديات التي تفرضها سواء البيئة الداخلة للمؤسسة أو البيئة الخارجية للمؤسسة لاسيما في الوقت الحالي وما يخبئه من تغيرات سريعة ومفاجئة لذلك يتخذ القائد

¹ قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005، ص-ص: 55-56.

² بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص-ص: 99-100.

التحويلي مواقف تتوافق وهذه التغيرات، وقد لخص (كوتر) موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:

1. إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها؛
2. التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها؛
3. إشباع الحاجات الإنسانية المتعلقة بالتغيير، ودعمهم للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛
4. يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة؛
5. القائد الإداري يفكر ويحفز و يشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاطه، وبشكل شخصي، وبطريقة ابداعية. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة؛
6. إظهار الفرق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير؛
7. التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، ومن ثم التركيز على تهيئة المرؤوسين، بدلا من تهيئة التنظيم فقط؛
8. التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.¹

¹ سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 95.

خلاصة:

نخلص من هذا الفصل أن القيادة التحويلية ظهرت كفكرة لأول مرة ثم تطورت من خلال إسهامات العديد من الباحثين في مجالات مختلفة كل حسب وجهة نظره ومجال تخصصه، وجاء ظهورها نتيجة التغيرات التي تواجه المؤسسة، وذلك بالتأثير في العاملين من خلال العناصر أو الأبعاد التي تمثلها (التأثير المثالي أو الكاريزما، الدفع الملهم أو التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي، التمكين) بتوظيف قدراتهم الإبداعية لمواكبة هذه التغيرات، لتصبح في الأخير نظرية قائمة بذاتها لها مبادئها التي تركز عليها، ويمثل القائد التحويلي محور هذا النمط القيادي وذلك لما له من سمات تميزه عن باقي الأنماط القيادية الأخرى، حيث يؤدي دورا كبيرا للوقوف في وجه التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

الفصل الثالث

الإطار النظري للإبداع

تمهيد:

في ظل الأوضاع الراهنة اصحب الإبداع ضرورة تفرضها تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك لتوليد الأفكار الجديدة الإبداعية، وإيجاد حلول للمشاكل التي قد تعترض المؤسسة، و أصبح الإبداع مصدر ميزة تنافسية لها، فالمؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار لابد أن يكون الإبداع أحد أهم أهدافها الأساسية وإلا سوف تتراجع وتزول، لذلك وجب عليها أن توفر المناخ المناسب الذي يشجع الإبداع لدى العاملين والاهتمام بهم. وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي عرفها القرن الحادي والعشرين وذلك لما تتميز به من قدرة عالية على التأثير في سلوك العاملين، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن لها دورا كبيرا في إبراز القدرات الإبداعية والمواهب للعاملين، والوصول بهم إلى مستويات كبيرة من الأداء تفوق المستويات المتوقعة الحالية، وذلك راجع كله إلى الطريقة المختلفة التي يفكر بها القائد التحويلي ونظرته إلى الأمور بطريقة مغايرة، فالمؤسسة لا تتفوق بالعدد الكبير للعاملين لديها بل بنوعية العاملين المتفوقين والمبدعين الذين تُستغل إبداعاتهم المميزة والنمط القيادي المناسب الذي تتبناه المشجع للإبداع.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الإبداع

المبحث الثاني: مستويات الإبداع، العوامل المؤثرة فيه، معيقاته، وأساليب تنميته

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الإبداع

لقد حظي موضوع الإبداع باهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مختلف التخصصات وهذا ما نجم عنه تعدد مفاهيمه ونظرياته فلم يتفق الباحثين على وضع تعريفاً محدداً له، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم المتعلقة به، مبادئه وخصائصه وأهميته ودوافع الحاجة إليه، وأهم النظريات المفسرة له.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه

يعد الإبداع واحداً من بين المفاهيم التي من الصعب إيجاد تعريفاً موحداً لها، وذلك لتعدد جوانبه وتعقدها حيث يختلف تعريفه باختلاف السياق الذي يوضع فيه، كما أنه يتشابه مصطلح الإبداع مع الكثير من المصطلحات مثل الابتكار، الاختراع، الموهبة... الخ، لدرجة أنه يُعطى لها نفس معنى الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع creativity

سنتطرق إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للإبداع بالوقوف على أهم آراء المفكرين والباحثين.

1. الإبداع لغة

الاشتقاق اللغوي لكلمة الإبداع مأخوذة من الفعل أبداع ومعناه، أظهر، بعث، أنشأ، بدأ، أوجد، استحدث، وكلها كلمات تعني الإظهار إلى الوجود، أو التسبب في إبداع شيء (ما) أو بعث شيء (ما).¹ كما ورد تعريف الإبداع في المعجم الوسيط للغة العربية من الفعل "بَدَعَهُ" - بَدَعًا: أي أنشأه على غير مثالٍ سابق، فهو بديع.²

بينما جاء في لسان العرب من بَدَع، وبَدَع الشيء أي ابتدعه وأنشأه.³

بينما في اللغة الإنجليزية تشتق كلمة إبداع (Creativity or Creativeness) من كلمة الخلق (Creation)، والفعل يخلق (Create) أصله اللاتيني (Creare)، ومعناها يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ، أو يخترع أو يكون سبباً.

وإن أصل كلمة (Creativity) يعود إلى المصطلح اللاتيني (Kere) الذي يعني النمو أو سبب النمو، والفعل الإنجليزي يبدع (Create) يعني يوجد أو يصنع أو يؤصل (Originale) ومن يتصف بهذا الوصف يكون مالكا للقدرات الإبداعية، والاسم (Creativity) يشير إلى خاصية الإبداع أو القدرة على الخلق.⁴

¹ سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار الإيمان للنشر والتوزيع، مصر، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2020، ص15.

² إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004، ص43.

³ عبد السلام شائع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2016، ص25.

⁴ بهاء زكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص140.

2. الإبداع اصطلاحاً

بدأ الاهتمام بموضوع الإبداع في ميدان العلوم الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين، حيث يعتبر الاقتصادي النمساوي (Joseph Schumpeter) أول من أشار إلى مصطلح الإبداع، وهذا في كتابه الصادر سنة 1926، والذي يحمل عنوان "نظرية التطور الاقتصادي" (Théorie d'évolution Economique)¹. ولكن الاهتمام الجدي بالإبداع بدأ منذ بداية الأربعينات وبداية الخمسينات منذ إلقاء "جلفورد" (Guiford) خطابه بمناسبة انتخابه رئيساً لجمعية علم النفس الأمريكية سنة 1950 حيث تكلم عن الإبداع وذكر أن العوامل العقلية هي المسؤولة عن التفكير الإبداعي.²

و لقد وردت العديد من تعاريف الإبداع، وكل من قدم تعريفاً جاء به من خلفيته الأكاديمية أو المهنية، فهذا يعرف الإبداع على أساس دراسة صفات المبدعين الشخصية، وذلك يعرفه على أساس نواتجه من منتجات وأفكار، وهذا يعرفه عن (علم التفكير) والنواتج والأشكال التفكيرية المعروفة لدينا حتى الآن (حل المشاكل، التحليل، النقد، الحكم،.... الخ).³

ونتيجة لاختلاف وجهات النظر حول تعريف الإبداع قام (Rhodes) بجمع (56) تعريفاً استخلص منها أربعة محاور أساسية تتفاعل لتعطي المعنى الوظيفي للإبداع وهذه المحاور هي:

- خصائص الفرد "المبدع" (P) Person (م) المبدع (م).

- خصائص عملية الإبداع "المسار" (P) Process (م) المسار المعرفي (م).

- خصائص "المنتج" (P) Product (م) المنتج (م).

- خصائص المناخ "المجال" (P) Press (م) المناخ (المجال) (م).⁴

حيث حدد (Rhodes) شعاراً يجمع بين النواحي الأربعة واسمها (4Ps) Four Ps of Creativity وهي:

Person, Process, Product, Press وفي ما يلي توضيح لكل من هذه المحاور الأربعة.⁵

المحور الأول: يركز على تعريف الإبداع من زاوية الإنتاج الإبداعي (Product)

الإنتاج الإبداعي قد يكون ناتجاً عن جهد فرد أو جماعة وتتراوح فيه درجة المنفعة، فالمنتج الإبداعي قد يكون مادياً أو غير مادي، فالمنتج المادي هو كل ما يمكن تسويقه أو الإمساك به. أما المنتج غير المادي

¹ شاطر شفيق، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك ببرج بوعربريج، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 69.

² إبراهيم محمد المغازي، كيف تكون مبدعاً، مكتبة الإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص 5.

³ بشير البرغوثي، الأداء الإبداعي والتأثير: تطبيقات إسلامية، مؤسسة الطريق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 14.

⁴ صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2000، ص- ص: 14-15.

⁵ حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع-دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن، المجلد 13، العدد 1، 2009، ص 174.

كالتعلم والنمو الشخصي أو تنمية الخدمات فهي كلها منتجات إبداعية غير مادية.¹ ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه هو الباحث "ماكينون" (Mackinnon) الذي يرى أن الإنتاج الإبداعي سواء كان علمياً أم فنياً أم أدبياً، حيث يمكن الحكم عليه من حيث إيفائه بثلاث متطلبات أساسية، الجودة، والملائمة، وإمكانية التطوير.² وعرف الإبداع حسب هذا المحور على أنه "إنتاج شيء ما على أن يكون جديداً في صياغته، كإنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة مميزة".³ عرفه (Richard L. Daft) على أنه "توليد الأفكار الجديدة التي قد تلبى الاحتياجات المتصورة أو تستجيب للفرص".⁴

المحور الثاني: يركز على تعريف الإبداع من خلال مراحله أو من كونه عملية (Process) . تبدأ عملية الإبداع من وجهة النظر الأولى بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن، تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن، وتتم هذه العملية بعدة مراحل، مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة التفتق، ومن ثم مرحلة التحقق من الحل.⁵ ووردت العديد من التعريفات في هذا الشأن حيث عرفه "شتاين" (Stein) على أنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد".⁶ عرفه "تورانس" (Torrance) بأنه "عملية تحسس للمشكلات وإدراك مواطن الضعف والثغرات، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن الحلول التي يمكن التنبؤ بها، وإعادة صوغ الفرضيات في ضوء اختبارها بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوفرة، ومن ثم نشر النتائج وعرضها على الآخرين".⁷

المحور الثالث: يركز على تعريف الإبداع من زاوية السمات أو خصائص الأفراد المبدعين (Person) هناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والرؤيا ونفاذ البصيرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والثقة بالنفس وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء المقترحات .

¹ صفاء الأعسر، مرجع سبق ذكره، ص16.

² محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص40.

³ طالب غلوم طالب، الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، أطلس للنشر، الجيزة- مصر، ط1، 2018، ص19.

⁴ Richard L. Daft , **Organization Theory and Design**, South-Western, Cengage Learnig publishing, USA, 10th ed, 2009, p415.

⁵ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص318.

⁶ عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 1999، ص16.

⁷ محمد بكر نوفل، مرجع سبق ذكره، ص31.

وعلى هذا الأساس عرف الإبداع على أنه "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان، بما توفرت لديه من قدرات عقلية وفكرية وصفات شخصية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة في أن ينتج إنتاجاً نافعا للمؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه".¹

وعرف "جيلفورد" الإبداع على أنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التعبير و المرونة و الأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل".²

كما عرف كذلك بأنه " ناتج عن كل من المعرفة، والذكاء، والخبرة، والاهتمام، والحماس".³

وعرف أيضاً على أنه " يتضمن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب عملية تستند على أفكار عميقة مبدعة، يتمخض عنه اكتشافات جديدة وأعمال مميزة تحدث تطوراً وتحسيناً في المجتمع".⁴

المحور الرابع: يركز على تعريف الإبداع من زاوية الموقف الإبداعي "المناخ الإبداع" (Press)

يركز هذا المحور على المواقف التي تواجه الفرد وتؤثر فيه تأثيراً عميقاً، مما يجعله يستجيب لها بصورة أو بطريقة مميزة ومن بين التعاريف التي ركزت على هذا الاتجاه نذكر ما يلي:

عرفه "أندروز" بأنه " العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يتفاعل معها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وما يؤدي إلى تحسين هذه الذات، فيستجيب لها بطريقة مختلفة عن الآخرين، ولذلك تعتبر هذه الاستجابة إبداعية".⁵

من التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو: توظيف تلك القدرة الذهنية التي يمتلكها الفرد لطرح أفكار جديدة غير مألوفة تتسم بالأصالة، والمرونة، والطلاقة وذلك كاستجابة لإيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة موقف معين.

ثانياً: الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه

يوجد العديد من المفاهيم التي تتشابه مع مفهوم الإبداع حيث يكون من الصعب جدا التمييز الدقيق بينها، وربما يفهم معناها على أنها مرادفة لمفهوم الإبداع ومن هذه المصطلحات نذكر ما يلي: الابتكار، الذكاء،

¹ ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 17، العدد 1، 2003، ص 9.

² سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2013، ص 88.

³ Jean-Yves Barbier et Céline Viala, les apports de l'entrepreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle, Humanisme et Entreprise, Vol 3, N 313, p67.

⁴ رائد محمد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدهان، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 3، 2014، ص 408.

⁵ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 4، العدد 6، 2016، ص 73.

الاختراع، الموهبة، الاكتشاف، التغيير، التحسين، فما هو الفرق بين كل مصطلح من هذه المصطلحات مع الإبداع؟.

1. الإبداع والابتكار: وقع جدل كبير حول طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) وردت بهذا الشأن العديد من الآراء.

عرف الابتكار على أنه " تجسيد وتجميع و تركيب للمعارف ضمن منتجات أو خدمات أو عمليات، تتسم بالقيمة والإبهار".¹

كما عرف بأنه " أشياء جديدة طبقت في أعمال الإنتاج والتوزيع و الخدمات أو المنتجات المستهلكة".² الرأي الأول: يبين هذا الرأي أنه لا يوجد فرق حقيقي متق عليه بين الإبداع والابتكار أو بين التفكير الإبداعي و التفكير الابتكاري، فكلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة، فتارة يستخدم المتخصصون مصطلح الإبداع أو التفكير الإبداعي وتارة يستخدمون مصطلح الابتكار أو التفكير الابتكاري، وتارة يتم الجمع بين المصطلحين، والمقصود واحد من هذين المصطلحين، ومما نستند به في تعضيد هذا الرأي ما يلي:

- المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث؛
- إن المصطلح الإنجليزي للإبداع هو نفس المصطلح الإنجليزي للابتكار وهو (Creativity) كما ورد ذلك في معجم مصطلحات العلوم الإدارية أحمد بدوي، وكما يترجم المتخصصون العرب هذا المصطلح تارة بالإبداع وتارة أخرى يترجمونه بالابتكار؛

- بالرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في الإبداع أو الابتكار وجد أن كثيرا من المتخصصين في هذا المجال لا يميزون بين هذين المصطلحين بل ربما يستخدمونهما في نفس الموضع وب نفس المعنى.³

الرأي الثاني: بالرغم من استخدام مصطلحي الإبداع والابتكار بالتبادل للإشارة إلى نفس المفهوم إلا أنه يوجد بعض المؤلفين الذين ميزوا بينهما حيث اعتبروا الإبداع "هو عملية داخلية فكرية لايجاد أفكار جديدة" بينما اعتبروا الابتكار هو "التطبيق الفعلي لهذه الأفكار".⁴ ومن أهم رواد الفكر نجد:

أشار (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أنه هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، والعاملين، والتمويل) وتؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الابتكار والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية والشكل التالي يبين ذلك.⁵

¹ مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، تشجيع الإبداع حلول من الخبراء لتحديات يومية، ترجمة الحارث النبهان، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2015، ص17.

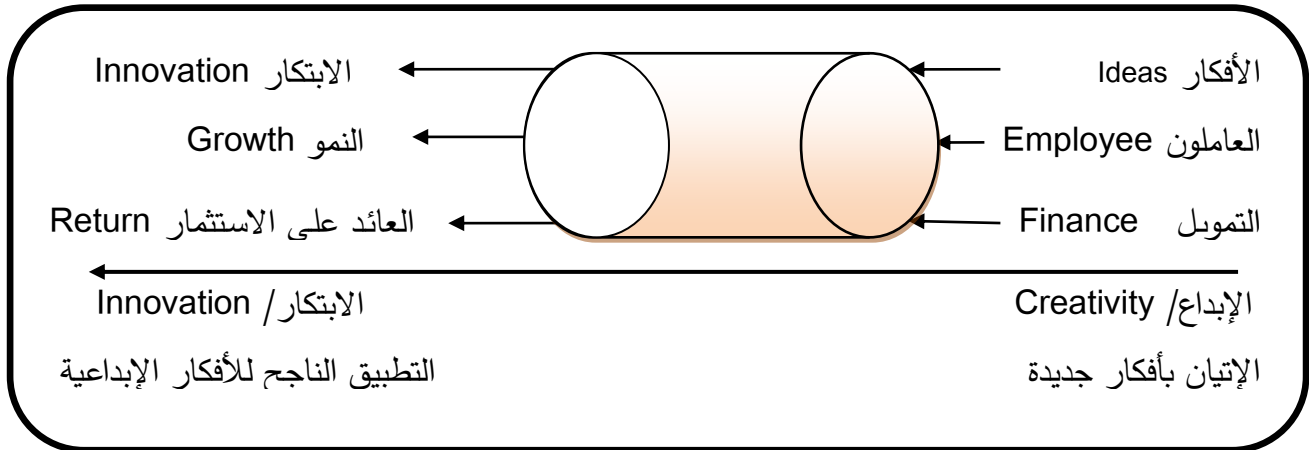
² سائر بسمه جي، الابتكار الناجح : كيف تبتكر وتستثمر ابتكاراتك بطريقة علمية، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط1، 2016، ص9.

³ علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن الجزم للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، ط1، 1999، ص-ص: 35-36.

⁴ Mohamed Mostafa, **Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation**, Journal of Management Development, Vol 24, No 1, 2005, p8.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص36.

الشكل رقم (3-1): العلاقة بين الإبداع والابتكار



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص36

من خلال الشكل نلاحظ أن الإبداع هو أحد أهم مراحل الابتكار وشرطه الأساسي وهذا يعني أن الإبداع يسبق الابتكار، فالإبداع هو توليد للأفكار الجديدة بينما الابتكار هو التوظيف والتطبيق الناجح لهذه الأفكار. وكذلك حسب "مبيل" ربطت بين كل من الإبداع والابتكار حيث ترى أنه تبدأ الابتكارات بالأفكار الخلاقة... لذا يمكننا تعريف الابتكار بأنه التنفيذ الناجح لتلك الأفكار داخل المؤسسات، ومن هذا المنطلق يعتبر إبداع الأفراد والمجموعات هو نقطة البداية لعملية الابتكار، أي أن الإبداع هو شرط ضروري للابتكار، وعلى المنوال نفسه يذكر لنا "دافيللا" وشركاؤه أن ما يميز "الإبداع" عن "الابتكار" هو أن الأول يعني الإتيان بأفكار جديدة، بينما الثاني يعني تجسيدها.¹

فالابتكار هو تجسيد أفضل للأفكار على أرض الواقع، وبالتالي فإن الفكرة الإبداعية تولد سلسلة من الابتكارات، فالابتكار هو العملية التي تحول الأفكار الجديدة إلى قيمة جديدة، ولهذا لا يمكننا الابتكار دون إبداع، فالابتكار هو التنفيذ الإلهامي للإبداع.²

وفي نفس السياق تسأل (David Gurteen) ما هو الإبداع؟ وما هو الابتكار؟ بقوله هناك العديد من التعريفات ولكن في كثير من الأحيان لا تميز بين المفهومين، وينظر إليهما ببساطة على أنهما جزء من العملية التي يتم من خلالها تطوير المعرفة و تحويلها إلى قيمة اقتصادية، وهذا التعريف مقبول تماما ولكن ليس مفيدا جدا لغرض مناقشة هذا الموضوع، وبالتالي الأسلوب الأكثر أهمية هو النظر إلى الإبداع على أنه تلك العملية التي يتم فيها توليد الأفكار في حين ينظر إلى الابتكار على أنه غريبة، وتهذيب (تعديل) بشكل

¹ السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية للنشر، الجيزة-مصر، ط1، 2011، ص15 .

² Friday O. Okpara, The Value of creativity and innovation in entrepreneurship, Journal of Asia entrepreneurship and sustainability, Vol 111, No2, 2007, p5.

أساسي تنفيذ هذه الأفكار، فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب، بينما يدور الابتكار حول التفكير المتقارب. وببساطة الإبداع يقوم على منطق توليد الأفكار، والابتكار يتعلق بوضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.¹

2. الإبداع والذكاء

برز جدل كبير بين المهتمين بموضوع الإبداع حول مدى ارتباط الإبداع بالذكاء، وهل هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع؟

حيث عرف (Terman) الذكاء بأنه " القدرة على التفكير المجرد".²

وفي الحقيقة يعتقد بعض العلماء أنه لا توجد علاقة حتمية بين الإبداع والذكاء وذلك بناء على الدراسات التي أجريت لهذا الغرض حيث بينت أن هناك من الأذكاء لم يكونوا مبدعين كما أن هناك من هم أقل ذكاء وبرزت لديهم العديد من الإبداعات.³

بينما ينظر البعض إلى أن كل من الإبداع والذكاء مفهومان متطابقين، فالإبداع هو تعبير عن الذكاء، والميكانيزمات التي تندرج تحت الإبداع لا تختلف عن التي تندرج تحت الذكاء.⁴

على الرغم من اختلاف الآراء إلا أنه هناك علاقة تربط بين الإبداع و الذكاء، حيث نجد أن المبدع يحتاج إلى نسبة من الذكاء حددها علماء النفس الإبداعي، بأنها لا تقل عن 115، على أحد اختبارات الذكاء... فالعلاقة بين الذكاء والإبداع علاقة منخفضة، ولكن الإبداع يحتاج إلى هذه النسبة السابقة الذكر.⁵ ويؤكد هذا الرأي الكثير من العلماء حيث يرون أن الإبداع في مجالاته هو مظهر من مظاهر الذكاء للفرد، كما أن الإبداع عملية ذهنية ترتبط بالذكاء، أي أنها جانب من الذكاء الكلي وحسب هذا الاتجاه فإنه من لم يكن ذكيا فلا يمكن أن يخترق المؤلف ويبدع شيئا جديدا، أي ليست لديه القدرة على الإبداع.⁶

3. الإبداع والاختراع

يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان، فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.⁷ أي أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، والتي يترتب عن تطبيقها الحصول على شيء جديد، كاختراع (جراهام بيل) للهاتف فكل اختراع هو إبداع.⁸

¹ David Gurteen, **Knowledge, Creativity and Innovation**, Journal of Knowledge Management, Vol 2, No1, 1998, p6.

² إبراهيم جابر حسنين، علم نفس الذكاء: العصف الذهني، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص22.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2015، ص10.

⁴ فاطمة أحمد الجاسم، الذكاء الناجح والقدرات التحليلية الإبداعية، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص192.

⁵ إبراهيم محمد المغازي، مرجع سبق ذكره، ص55.

⁶ عدنان يوسف العتوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2015، ص137.

⁷ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص421.

⁸ أوكيل رابح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد، دار الخلدونية، الجزائر، د ط، 2017، ص13.

4. الإبداع والموهبة

من الناحية اللغوية وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية كلمة "موهوب" مأخوذة من الفعل "وهب" وهي العطية أي الشيء المعطى للإنسان والدائم بلا عوض.¹ وتعني الموهبة ذلك الاستعداد الفطري الموروث اجتماعيا لدى المورد البشري في التفاعل مع المشكلات والاعتماد على الذات في حلها.²

بينما في تحديد الفرق بين الموهبة والإبداع فتعددت الآراء حيث يُنظر إلى الإبداع على أنه جزء من الموهبة وهذا ما يبينه "رنزولي" عام (1978) حيث يؤكد أن الموهبة تتكون من التفاعل بين ثلاث مكونات رئيسية هي: القدرات العقلية، والدافعية، والإبداع، كما يبين هذا التعريف أن الإبداع هو جزء من الموهبة.³ في حين يرى اتجاه آخر بأن الموهبة بمثابة مطلب مسبق لحدوث الإبداع مستقبلا إذا توافرت ظروف ملائمة، بل البعض ينظر إلى الموهبة على أنها "المادة الخام للإبداع أو القدرة على الإبداع".⁴

5. الإبداع والتغيير

عرف التغيير بأنه سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المؤسسة، وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهظة (مرتفعة) في الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما.⁵ بالرغم من اختلافهما إلا أنه تربطهما علاقة وثيقة، إذ أن الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وأن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من أفكار جديدة.⁶

6. الإبداع والتحسين

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام. والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا ابتكارا جزئيا الذي يعد شكلا من أشكال الابتكار، فالإبداع إذن هو أفكارا جديدة متصلة بحل مشكلة معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال

¹ أحمد عدنان المغربي، الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2015، ص9.

² غني دحا تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص59.

³ أحمد عدنان المغربي، مرجع سبق ذكره، ص10

⁴ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه. معايير. مكوناته، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2013، ص26.

⁵ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص29.

⁶ عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص186.

فريدة و لا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه يشمل تطوير السلع والعمليات، وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه.¹

7. الإبداع والاكتشاف

الاكتشاف في اللغة أي أظهر الشيء ورفع عنه ما يواريه ويغطيه.² بينما اصطلاحا عرف على أنه الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولا وغير معروف لكنه سابق الوجود، مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة.³ كما يطلق على الاكتشاف كذلك اكتساب معرفة جديدة بأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان الوجود ماديا، أو كان نتيجة ترتبت على معلومات سبق وجودها. مثل اكتشاف "كريستوف كولومبوس" ل "جزر الهند الغربية" واكتشاف "فليمنج" "للبنسليين".⁴ بينما الإبداع هو نتاجات العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار أو أساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات لم يسبق لها وجود أو تداول.⁵

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع، خصائصه، أهميته، ودوافع الحاجة إليه

سنتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ الإبداع، وأهم خصائصه التي يتميز بها، بالإضافة إلى الأهمية المتواخاة منه، ودوافع حاجة المؤسسة إلى تبنيه.

أولا: مبادئ الإبداع

يرتكز الإبداع على جملة من المبادئ الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:

1. إفساح المجال لأية فكرة تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثيرا من المحتملات تبدلت إلى حقائق، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصيب الأهداف الأهم؛
2. إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبداعا وربحا؛
3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على أكمل وجه؛

¹ محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص10.

² علي الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ أوكيل رايح، مرجع سبق ذكره، ص12.

⁴ عبد الحليم محمود السيد، الإبداع، دار المعارف للنشر، مصر، د ط، 1988، ص8.

⁵ عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص186.

4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل، ينمي القدرة الإبداعية، وهي تؤدي إلى التقدم والنجاح؛
5. تحويل العمل إلي شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح ؛
6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضا، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى القائد أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفرادا مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة؛
7. 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 أنجزه، وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل؛
8. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، ولذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تقفد 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؛
10. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاط ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛
11. من المهم اعتقاد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنها ستجعلهم في محطة الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.¹

ثانيا: خصائص الإبداع

من أبرز خصائص الإبداع نجد ما يلي:

1. **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** بمعنى أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر. صحيح أن ظهور الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد، إلا أن متابعة هذه الفكرة و إثراءها يتطلب العمل الجماعي والمؤسسي؛

¹ عماد أحمد حسن علي، خضر مخيمر أبو زيد، الإبداع بين النظرية والتطبيق، دون دار نشر، مصر، ط1، 1990، ص-ص:38-39.

2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة: فالإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد. فهي ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، إن من مهمة إدارة أي مؤسسة أن تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتفتح المجال أمام أي بواصر إبداعية، وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها؛
3. الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: إن درجة استجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.¹

ثالثاً: أهمية الإبداع

إن الإبداع يُغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين ويرى "ديفيز" أن الإبداع نمط حياة، وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد، وبالتالي فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:

1. يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛
2. يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
3. يُعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
4. يُسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛
5. يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
6. يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم؛
7. يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤولية لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
8. يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار؛
9. يُسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية؛
10. يُسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها؛
11. يُسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.²

¹ أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاعية، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، دار الجدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص71.

² أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، صص: 44-45.

رابعاً: دوافع الحاجة إلى الإبداع

تعددت الدوافع وراء التوجه نحو الإبداع ويمكن تقسيمها كما يلي:

1. **دوافع شخصية:** هي تلك العوامل المميزة لقدرة الفرد على العمل وحبه للبحث والتقصي في الأمور الصعبة والمعقدة والناقصة، وتنمو الدوافع الشخصية مع الفرد منذ نشأته، حيث يتكون لديه الحماس والانفعال بالمواقف والأمور والخوض فيها للوصول إلى الصورة أو الحل. وأفضل صورة الدافعية الشخصية المتوسطة، حيث أن الدوافع القوية أو الزائدة تؤدي إلى ضعف كفاءة العملية الإبداعية، وفي الوقت نفسه فإن انخفاض هذه الدوافع إلى الحدود الدنيا تمنع الشخص من شحذ طاقته الكامنة للعمل والإبداع.
2. **دوافع اجتماعية:** حيث تظهر الحاجة في المجتمع المحيط بالشخص إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة التي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة، ويمثل ذلك دافعا للمبدعين للتوجه نحو طريق الإبداع و والتجديد، ويحتاج ذلك إلى قدر كبير من الثقة بالنفس، والتفاعل مع الواقع الاجتماعي بصورة تساعده على التعامل مع المواقف المختلفة بطرق و أفكار جديدة لم تكن معروفة أو منتشرة من قبل.
3. **دوافع الحاجة:** وهي نمو حاجات الفكر الأساسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديدة وغير النمطية بهدف الحصول على المكانة والتقدير المناسبين أو إثبات الذات بين الآخرين في المجتمع. ويتفاعل دافع الحاجة مع الدوافع الشخصية والدوافع الاجتماعية، وذلك من أجل خلق الاتجاه الإبداعي. وينبغي لدافع الحاجة ألا يكون مجرداً من الشعور بحاجات المجتمع المحيط، ولذلك يجب على المبدعين ألا ينظروا لإبداعاتهم من منظور الإبداع والتحديث فقط، ولكن من منظور اجتماعي يساعد على توجيه طاقتهم الإبداعية فيما يحقق لهم التطور لمستوى أفضل من الحياة الاجتماعية.
4. **عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة:** إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومواقف صعبة و معقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لذلك. ويصنع الإبداع والتجديد الأسس التي تقوم عليها عمليات حل المشكلات و إدارة وتوجيه عملية التغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها. فعندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة وليس ترفيهاً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرغوبة فأنت لا تعاني أي مشاكل، والذي يخلق المشاكل في حقيقة الأمر هو إصرار بعض الناس على التعامل مع الإبداع على أنه عملية اختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة ويجدون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.¹

¹ صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 2016، ص-ص: 111-112.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع

تزايد الاهتمام بالإبداع في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين، فقد قال (Ludngton) من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1985، حيث نوقش فيه الإبداع وتأثيره في إدارة الأعمال بالمؤسسات. وفي نفس العام ظهرت النظرية الأولى للإبداع وهي نظرية (Marsh & Simon: 1958)¹. ومن أهم النظريات التي اهتمت بالإبداع نذكر ما يلي:

1. **نظرية (Marsh & Simon) عام 1958:** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث توليد بدائل، فعملية الإبداع تمر بعد مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث تنسب الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

2. **نظرية (Burns & Stalker) عام 1961:** 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 المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. **نظرية (Wilson) عام 1966:** لقد بين "ولسون" عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة، وهي: إدراك التغير، وتبني التغيير وتطبيقه، بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.² فافتترضت 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 تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.³

4. **نظرية (Harvery & Mill) عام 1970:** لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، حيث انصب الاهتمام والتركيز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، لما يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، فقد وصفوا أنواع المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد فعل لمواجهة المخاطر المحتمل حدوثها مسبقاً أو لتقادي وقوع أي مشكلة قد تحدث في المستقبل، أي تسعى

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص46.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص16.

³ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص301.

المؤسسة لاستحضار حلولاً إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشاكل التي قد تحدث بشكل استثنائي وغير اعتيادي من خلال تبني الهياكل الميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، مدى استخدام التكنولوجيا، ونمط الاتصال المستخدم داخل المؤسسة، حيث يعتقدون أنه كلما ازداد مثل تلك الضغوطات قاد ذلك المؤسسة إلى إعطاء الأمر أكثر اهتماماً بالجوانب الإبداعية من أجل الحد منها ومواجهتها.¹

5. **نظرية (Hang & Aiken) عام 1970:** وهي من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، فقد فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتواجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية ولا رسمية، الإنتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي، وقد حددت مراحل الإبداع بما يأتي:

- مرحلة تقييم النظام، ومدى تحقيقه لأهدافه؛

- مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

- مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة أو تجاهلها؛

- مرحلة البرمجة وهيكله السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تتسجم مع حالة الإبداع.²

6. **نظرية "زالتمان وآخرون" (Zaltman & others) عام 1973:** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين، هما مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأساليب التعامل مع الصراع.³

7. **دراسة (Currie):** قد أشارت (Currie) إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة وتحسين المنتج والتجهيز في وقت الطلب (Just In Time). وأكدت الاهتمام بنوعية الإنتاج، التحسين المستمر، والإبداع، تخفيض التكلفة المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة عمليات الأعمال والتي ركزت على ضغوطات المنافسة، فلقد أكدت هذه النظرية على الكيفية التي تنتج فيها المؤسسات منتجاتها الابتكارية.

¹ عاكف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص-ص: 27-28.

² سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص46.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص18.

8. نظرية التركيز على إبداع العملية لرائدها الأول (Davenport) عام 1994: والتي ركزت على العملية وتحسينها، ثم تكلمت هذه بعد ذلك على عمليات التعلم التنظيمي وصناع المعرفة في المؤسسة.
9. رأي (Knight & Mc Cabe) عام 1998: ترى أن الإبداع ، وإن كان يتناول حلقات الجودة في الثمانينات من القرن العشرين، إلا أنه تناقص مع برامج تكثيف الموارد حول إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة في التسعينيات منه، ولقد حدث فيما بعد تطورا كبيرا في الإبداع من خلال مبادرة شركة "تويوتا" التي أطلقت عليها "التحميل الأمامي" (Front Loading) إذ كان هدفها تعجيل دورة حياة المنتج.
10. جاءت بعد ذلك عند منتصف التسعينيات مبادرة أخرى، أطلق عليها تصميم ثلاثي الأبعاد بمساعدة الحاسوب والتي ساعدت في حل المشكلات المبكرة، ثم تبعها مرحلة أخرى، هي استعمال الشركة الهندسية بمساعدة الحاسوب لتحديد المشكلات الوظيفية في عملية التطوير مبكرا.
11. أما (Drucker) عام 2001: فقد تناول الإبداع في نظريته بوصفها الطريقة التي يعتمدها رجل الأعمال أو المنظم لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم الموارد ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، وصولا لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا، والإبداع والميزة التنافسية الديناميكية، فالإبداع هنا سيكون قفزة من فوق المألوف نحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة العادية.¹
- كما قام الباحثون بإضافة مجموعة نظريات أخرى مفسرة للإبداع تمثلت فيما يلي:

1. نظرية "بيترز و وترمان" في البحث عن التفوق (Peter & waterman): قام كلا من (Peter & waterman, 1982) بدراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة في كتاب لهما بعنوان "في البحث عن التفوق" (In Search of Excellence) واستخلصا من دراستهما لهذه المجموعة من المؤسسات بأنها تتصف بعدة سمات من أهمها: الرغبة في الإنجاز والاهتمام بالأداء عوضا عن التحليل، وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة تحقق الانتماء لقيم المؤسسة، وتنمية قدرات الأفراد العاملين وجهودهم المبذولة في الأداء لتحقيق أفضل النتائج وخلق روح التحدي والمنافسة بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
2. نظرية "كليفورد وكافيني" عن الأداء الناجح (Clifford & Cavanagh): استنتجا كلا من (Clifford & Cavanagh, 1982) في دراستهما عن الأداء الناجح إلى أن أهم السمات التي تتصف بها المؤسسات صغيرة الحجم المبدعة بأنها قادرة على وضع رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة وتطويرها بحيث تضع قيم مشتركة لدى الموظفين، والتركيز على الأمور والمكونات الجوهرية للعمل، والابتعاد عن المنهج البيروقراطي للعمل، وتنمية وتطوير أداء الموظفين وحفزهم نحو الأداء المتميز والمبدع.
3. نظرية "ادوارد دي بونو" في التفكير الإبداعي (De Bono): سمي هذا الأسلوب (De Bono, 1985) في التفكير الإبداعي باسم القبعات الست (Six Hats) وظهرت هذه النظرية عام 1985، وعلى الرغم من نظرة السخرية التي وجهت إلى هذه النظرية في بداية الأمر، إلا أنها أصبحت مستخدمة ومطبقة في العديد من

¹ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 47-48.

المنظمات والشركات العالمية مثل شركة (IBM) وغيرها من الأسماء المعروفة في عالم الأعمال ، كما قام البعض بإنشاء مراكز للتفكير الإبداعي، وقد هدف هذا الأسلوب إلى مساعدة صناع القرار على التفكير المتوازي، أي يفكر الجميع بنفس الطريقة أو المنهج، بحيث يتم التوصل إلى أقصى قدرة ممكنة من الانسجام في التفكير، وكأن الجميع يرتدي نفس القبعة، وهذا يعني أنهم يفكرون بنفس الطريقة، وقد قام (De Bono) بتقسيم القبعات الست إلى عدة ألوان، ولكل لون مسؤوليته الخاصة به، وفق التقسيم التالي: القبعة البيضاء، والقبعة الحمراء، والقبعة الخضراء، والقبعة الزرقاء، والقبعة الصفراء، والقبعة السوداء).¹

¹ أحمد محمد سعيد الشايب، عنان محمد أحمد أبو خمور، مرجع سبق ذكره، ص-ص:37-38.

المبحث الثاني: مستويات الإبداع، العوامل المؤثرة فيه، معوقاته، وأساليب تنميته

يعد الإبداع من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حيث يظهر في عدة مستويات مختلفة، الإبداع على مستوى الفرد، والإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المؤسسة، كما توجد العديد من العوامل التي تؤثر فيه وتعيقه، بالمقابل توجد أساليب كثيرة تعمل على تنميته.

المطلب الأول: مستويات الإبداع

الإبداع ظاهرة لا تقتصر على مستوى معين بل نجده في كل المستويات على مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المؤسسة حيث تتخلل هذه المستويات نماذج مختلفة لمراحل الإبداع في كل مستوى.

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من الشخصيات كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات الفرد المبدع.¹

1. صفات الأفراد المبدعين: يتميز الفرد المبدع بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن الشخص غير المبدع وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

2. الجدول رقم(3-1): صفات الفرد المبدع

صفات إنسانية	صفات علمية	صفات نفسية	صفات ذهنية
-حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة؛	-لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية؛	-قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات؛	-يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي، ويحب التجديد؛
-مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السلطة أو التسلط؛	-يفضل القيام بالأعمال التي تنطوي على التحدي؛	-يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد؛	-يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإلمام بالتفاصيل (فيما يهتم به)؛
-يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز (ولكنه يعمل حتى لو قاوموه الآخرون)؛	-يميل إلى المغامرة ويحب التجريب؛	-متفائل بطبيعته؛	-مثقف ولديه معرفة واسعة؛
-يحتاج إلى فترات تفكيرية طويلة؛	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة؛	-يعتمد كثيراً على أحاسيسه ومشاعره؛	-يحتاج إلى فترات تفكيرية طويلة؛
-بحاجة إلى اعتراف الآخرين بقدراته الإبداعية (يحب الثناء والمدح)؛	-يثار على عمله، ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين؛	-لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة؛	-يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفسير؛
		-يتمسك بأفكاره ومشروعاته الشخصية	

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2006، ص-ص: 45-46.

<p>-شجاع ومقدام؛ -الانفتاح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي؛ -يشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه؛ -يستمتع بالجمال؛ -صبور .</p>	<p>-يسعى دائما لتحسين عمله؛ -لا يهتم كثيرا بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في موقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة؛ -يتساءل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة؛ -أوراقه فيها فوضى وعدم ترتيب؛ -يحب السفر والتجوال؛ -لا يحب هوية جمع الأشياء (طوابع، نقود....)؛ -يحل المشاكل دون التأكد من كيفية الحل؛ -من المهم أن يتناسب عمله مع رغبته وليس العكس؛ -يحب اللعب والتسلية؛ - يؤدي التكاليف في الوقت والكيفية التي تناسبه.</p>	<p>ويتبناها ويثبت وراءها حتى ينتهي من تنفيذها؛ -الثقة بالنفس، والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد؛ -قوة الإرادة؛ -لا يستسلم بسهولة، عنيد لا يتخلى عن رأيه بسهولة؛ -يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها؛ -يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب؛ -يتميز بطموح عالي جدا؛ - لديه شعور بأن عنده مساهمات خاصة.</p>	<p>-يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهمله؛ -لديه قدرة عالية على تلخيص الآراء؛ -يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني؛ -يركز على النقد البناء؛ -لديه قناعات أساسية خاصة به؛ -يهتم بالأشياء التي تحدثل الشك ولا يمكن التنبؤ بها؛ -دائم التساؤل؛ -متعدد الميول والاهتمامات؛ -يقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير معقولة؛ -يتمتع بالاستقلالية في الفكر والرأي؛ -يفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ؛ -بطيء في تحليل المعلومات سريع في الوصول للحل.</p>
---	---	---	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2015، ص- ص: 25-26.
-تيسير صبحي، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت- لبنان، ط1، 1992، ص88.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفرد المبدع قد يتحلى بمجموعة من الصفات المختلفة (صفات ذهنية، صفات نفسية، صفات علمية، صفات إنسانية) التي تحوي في طياتها الكثير من العناصر، التي تجعله مميّزا عن الفرد العادي.

3. القدرات و المهارات الإبداعية عند الأفراد المبدعين

لقد أمكن تحديد هذه القدرات والمهارات من خلال أسلوب إحصائي معقد يسمى التحليل العالمي (Factor Analysis) ، وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود مجموعة من القدرات هي:

أ. **الطلاقة:** تعرف الطلاقة بأنها القدرة على إنشاء أو توليد عدد كبير من الأفكار والحلول للمشكلات، وتؤدي إلى الفهم الجيد للمعلومات التي تعلمها الفرد، وتتميز بإنتاج عدد كبير من الأفكار والتصورات في مدة زمنية محددة، و تشير أيضا إلى القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لسؤال واحد في وحدة زمنية ثابتة. هذه المهارة هي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء للمعلومات المتوافرة في البناء المعرفي للمتعلم من خبرات أو مفاهيم أو حقائق، وعلى هذا فإن الشخص الذي يستطيع أن يعطي عشرة أفكار في الدقيقة الواحدة يعتبر أكثر طلاقة من الشخص الذي يعطي سبع أفكار في الدقيقة الواحدة.¹

وتتمثل عناصر الطلاقة فيما يلي:

- **لطلاقة اللفظية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة.
- **الطلاقة الفكرية:** هي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.²
- **طلاقة التداعي:** وتتمثل بالقدرة على إنتاج العدد الأكبر من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **الطلاقة التعبيرية:** وتعني القدرة على سهولة التعبير والصيغة للأفكار في الكلمات المستخدمة.³
- ب. **المرونة:** يتمثل عامل المرونة بنمط سلوكي خاص يتميز بقدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بما يتوافق ويتناسب مع المواقف أو المشكلة.⁴

كما يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايز وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها:

- **المرونة التلقائية أو العفوية:** ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

- **المرونة التكيفية:** يقصد بها قدرة الفرد على استعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة.⁵

ت. **الأصالة:** تعد الأصالة أكثر المهارات ارتباطا بالإبداع، ويقصد بها تلك القدرة التي تبدو في سلوك الفرد عندما يبتكر بالفعل إنتاجا جديدا.

فالأصالة بهذا المعنى تعني الجدة أو الندرة، غير أنه هناك شرطا آخر لابد من توافره إلى جانب الجدة كي يعتبر الإنتاج أصيلا، وهو أن يكون مناسباً للهدف أو الوظيفة التي سيؤديها العمل المبدع. وتوصف الأفكار

¹ محمد بكر نوفل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 196.

³ هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ط1، 2010، ص 21.

⁴ سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2020، ص 17.

⁵ إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الجيزة-مصر، ط1، 2015، ص 208.

الأصيلة التي يقدمها الفرد حول موقف ما بأنها: ليست تكرر لأفكار زملائه، وخارجة عن المؤلف، وغير تقليدية.

وتختلف مهارة الأصالة في التفكير عن مهارتي الطلاقة والمرونة، من حيث أنها لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يقدمها الفرد. بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار، نوعيتها، جدتها، وأصالتها.¹

وتشير كذلك إلى قدرة الفرد على إنتاج الأفكار الفريدة والنادرة، وهي من أكثر القدرات ارتباطا بالإبداع فالمبدع لا يكرر أفكار الآخرين ولا يقلدهم فتكون أفكاره خارجة عما هو شائع أو معروف، وبذلك فالأصالة لها علاقة بالنفرد والندرة، وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة تقبل الأفكار التي قد تبدو غريبة وبعيدة عن الواقع والتي قد يعتبرها البعض ضربا من الخيال أو الجنون، والتي قد تقود إلى الإبداع.²

ث. الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب واكتشاف النقص في المعلومات، أي أنها الوعي بوجود مشكلات أو احتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، كما أنها تتضمن ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في المواقف المعروضة، ويدرك الأخطاء، ويتولد لديه الإحساس والشعور بالمشكلة، مما يتطلب ارتفاع مستوى الوعي وزيادته.³

وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص فيها. كما أن إحساس المبدع بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية ألا وضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.⁴

ج. القدرة على التحليل والربط: تعبر هذه القدرة على تفهيم الأشياء إلى أجزاء بسيطة أو تفهيم مركبات قائمة بالفعل وتحويلها إلى وحدات أبسط منها لكي يعاد تنظيمها، بينما الربط هو القدرة على تنظيم الأجزاء في كل متكامل، يسعى كل مبدع أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات وأن يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته.⁵

ح. المخاطرة: يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

خ. الخروج عن المؤلف: يعني التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين (الجامدة) وتطويعها للواقع العملي، ويتطلب ذلك الشجاعة في التمرد أحيانا.

¹ لانا محمد يوسف المبيضين، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، دار بيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص36.
² مصطفى قسيم الهيلات، برنامج سكامبر لتنمية التفكير الإبداعي: النظرية والتطبيق، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، ط1، 2015، ص24.
³ عدنان يوسف العتوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سبق ذكره، ص144.
⁴ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص245.
⁵ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الإبداع: مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص65.

د. التقييم: ترتبط القدرة على التقييم كأحد مهارات التفكير الإبداعي بمفهوم الجودة عند الفرد والمعايير المستخدمة لقياس درجة الجودة.¹ فقد يكون التقييم معتمداً على العلاقات المنطقية، وقد يكون تصورياً حيث يتصل بالمواقف الاجتماعية. والقدرة على تقييم النشاط الإبداعي تقوم على أساس أن هناك نشاطاً إبداعياً قد حدث بالفعل، ويقوم الشخص المبدع بإعادة النظر فيه سواء كان هو المبدع أم غيره.²

ذ. المحافظة على الاتجاه ومواصلته: وتتضمن استمرار الفرد على التفكير في المشكلة والتركيز عليها لفترة طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، وتأخذ مواصلة اتجاه التفكير الإبداعي أشكالاً مختلفة منها: المواصلة الذهنية، والمواصلة الخيالية، والمواصلة المنطقية، والمواصلة الزمنية التاريخية، والمواصلة الأدائية، والمواصلة المزاجية، إذ أن التفكير لا مكان فيه لتقليد الآخرين أو تكرار أفكار المحيطين.³

4. نماذج الإبداع على مستوى الفرد

اختلفت الآراء حول مراحل الإبداع على مستوى الفرد بين الكتاب والباحثين وذلك نتيجة تعدد نماذجهم و من بين أهم النماذج التي عالجت مراحل الإبداع على مستوى الفرد نذكر.

أ. نموذج (Robert Kreitner, Angelo Kinicki): حيث يرى كل من الباحثان أن الإبداع يمر بخمسة مراحل وهي:

- مرحلة الإعداد: تعكس مرحلة الإعداد أن فكرة الإبداع تبنى على قاعدة معرفية، ويقترح الخبراء أن الإبداع ينطوي على تقارب بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
- مرحلة التركيز: ويتم في هذه المرحلة تركيز الفرد اهتمامه على المشكلة المطروحة، وتظهر الأبحاث أن الأفكار الإبداعية غالباً ما تنجم عن مشكلة متعلقة بالعمل، أو الصراعات (التناقضات)، أو الفشل.
- مرحلة الإضاءة: وتتم هذه المرحلة دون وعي، حيث ينخرط الأشخاص في الأنشطة اليومية و في الوقت نفسه أذهانهم تفكر في البحث عن المعلومات.
- مرحلة الشروق: يتم في هذه المرحلة ربط المعلومات ببعضها البعض وإيجاد العلاقة بين الأمور.
- مرحلة التحقيق: يتم في هذه المرحلة إجراء التحقق من العملية بأكملها من أجل إثبات صحة الفكرة الجديدة، أو تعديلها، أو تجربتها.⁴

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة-، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر ومصر، ط1، 2015، ص-ص: 69-70.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً؟، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر، القاهرة، د ط، 1996، ص93.

³ منار إبراهيم القطاونة، أثر العوامل الفردية والتنظيمية للمسار المهني على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص50.

⁴ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational behavior**, Published by McGraw-Hill/Irwin, Americas-New York, 9th ed, 2009, p363.

- ب. نموذج (wallace): يعد هذا النموذج للعالم النفس الأمريكي "والاس" (wallace) من بين أهم النماذج المفسرة لمراحل الإبداع على مستوى الفرد كما يلي:
- الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام (أو الشعور بالحاجة)، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.
 - الإعداد: وتتمثل في جمع المعلومات والمعرفة حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.
 - الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة إدارية وعفوية لتلمس المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار أنها مرحلة: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته ومعرفته وحكمته وموضوع البحث، ومرحلة توالد الحلول الممكنة وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية.
 - البروغ/الشروق: وفيها تنبثق وبشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الفرد إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.
 - التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.¹

- ت. نموذج امابيل: صنفت "امابيل" خطوات العملية الإبداعية في حل المشكلات في خمسة مراحل وهي:
- مرحلة عرض المشكلة أو المهمة التي يراد حلها: هذا العرض قد يكون من قبل مصدر خارجي أو قد يكون من قبل الفرد ذاته.
 - مرحلة الاستعداد: حيث يقوم الفرد بجمع مقدارا كبيرا من المعلومات ذات الصلة بالمسكلة أو المهمة.
 - مرحلة توليد الأفكار: وهي المرحلة التي تحدد مهارة الفرد في التفكير الإبداعي وذلك من خلال الأفكار التي يطرحها كحلول للمسكلة.
 - مرحلة تمحيص الأفكار: وهي المرحلة التي يتم فيها التأكد من ملاءمة الحل أو الحلول المقترحة للمسكلة وذلك وفقا لمعايير معينة.²

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة

إن التغيرات شديدة السرعة في عالم الاقتصاد اليوم ترفع لنا شعارا جديدا في مفهوم الإبداع هو " الإبداع الجماعي"، لم تعد القيادة والتأثير حاليا للشخص المبدع "الفرد" بل للمجموعة أو "الفريق المبدع" حتى وإن كان الرابط في بعض الأحيان هو رابط الكتروني فحسب، ولكن التكامل بين أفراد الفريق الواحد أوجد إبداعا

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 356-357.

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص87.

جديدا يفوق الإبداعات الفردية نوعا وكما، لقد استفادت الشركات الأخطبوطية العابرة للقارات من جهود وعقول الكثير من أبنائها، من خلال ربطهم الكترونيا عبر أرجاء العالم مما يسهل التعامل مع الكثير من المصادر المعلوماتية المملوكة لمثل هذه الشركات بشكل أسرع وفي الوقت المناسب.¹

حيث يعرف الإبداع الجماعي على أنه " الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة... الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.² ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الإبداع الناجح؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة؛

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة الأحادية الجنس؛
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة؛
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.³

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 306.

1. أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل؛
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسات بسبب اختلاف قدرات الأفراد؛
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.¹

2. نماذج الإبداع على مستوى الجماعة: من بين النماذج التي تحدثت عن مراحل الإبداع على مستوى الجماعة نذكر ما يلي:

أ. نموذج "ميلر" (Miller): قدم "ميلر" مجموعة من الخطوات لحل المشكلات بطريقة ابداعية على مستوى الجماعة وهي:

- إدراك المشكلة: لا بد على المجموعة أن تصف الموقف (المشكل) بموضوعية بحيث يمكن أن يتبين من خلال هذا الوصف معرفة ما الذي حدث، ومن هم أطراف المشكلة، وما هي رؤيتهم بالنسبة للمشكلة، ومن هو الشخص المعني باتخاذ القرار النهائي لحل المشكلة.

- تحديد أو تعريف المشكلة: إن حل أي مشكلة يتطلب أن يكون هناك تحديد أو تعريف واضح المعالم لهذه المشكلة متفق عليه بين أعضاء الجماعة، كما ينبغي أن تضع الجماعة في هذه المرحلة معايير محددة يمكن على أساسها المقارنة بين الحلول أو البدائل التي سوف تتوصل إليها الجماعة، ومن ثم اختيار أفضل الحلول وفقاً لهذه المعايير.

- التحليل: في هذه الخطوة تقوم الجماعة بوصف المشكلة عندما تكون في حالات مختلفة بحيث تصف أفضل وضع وأسوأ وضع سوف تكون عليه المشكلة مقارنة بالحالة الراهنة لها، ولكي يتم هذا التحليل لوضع المشكلة لا بد أن تكون الجماعة قادرة على وضع مجموعة العوامل المؤثرة على المشكلة.

- إيجاد أو توليد الحلول أو البدائل: وفي هذه الخطوة تقوم الجماعة بطرح أفكارها التي هي بمثابة حلول مقترحة للمشكلة موضع البحث، بحيث تأخذ الجماعة في اعتبارها عدم التسرع في نقد هذه الأفكار أو الحكم عليها أو تقييمها.

- تقييم الحلول أو البدائل: بعد أن تكون الجماعة قد توصلت إلى العديد من الأفكار والحلول المقترحة للمشكلة يأتي دورها في مناقشة كل بديل من البدائل المطروحة وذلك على ضوء المعايير التي تم وضعها في الخطوة الثانية.

- اختيار الحل أو الحلول الملائمة: ينبغي على الجماعة أن تختار الحل الذي تراه ملائماً للمشكلة.

- تنفيذ الحل: قد لا تتجح الحلول التي تم التوصل إليها من قبل الجماعة للمشكلة المطروحة، وذلك لأنها لم تأخذ في الاعتبار الأسلوب المناسب الذي يمكن به تنفيذ هذه الحلول، ولكي تضمن الجماعة تنفيذ الحل،

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص126.

لابد أن تكون لديها خطة واضحة لتنفيذ الحل بحيث تبين هذه الخطة الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الحل، ومواعيد التنفيذ، ومؤشرات النجاح أو الفشل المترتبة على تنفيذ الحل.

3. **تقييم النتائج:** في هذه الخطوة يمكن للجماعة تنفيذ الحل والتأكد من نجاح خطة التنفيذ، وذلك من خلال قياس مدى فاعلية هذا الحل في تحقيق النتائج المتوقعة. وإذا لم تتحقق النتائج المرجوة من الحل، فعلى الجماعة المعنية بالتنفيذ البحث عن الخلل، فقد يكون في تنفيذ الخطة أو قد يكون متعلق بعدم القدرة على تعريف وتحديد المشكلة بدقة.¹

ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة

عرف لاقتصادي (Schumpeter) الإبداع المؤسسي أو التنظيمي بأنه "إدخال منتج جديد للسوق، أو تطبيق طريقة إنتاج جديدة، أو اختراق سوق جديد، أو استعمال مواد أولية جديدة، أو تطبيق أسلوب جديد في التنظيم."²

وعرف على أنه "الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة"³

1. خصائص المؤسسة المبدعة

تتمتع المؤسسة المبدعة بجملة من الخصائص وتتمثل فيما يلي:

- إدراك أن الإبداع و الريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدران القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة؛
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تدريب التفكير وتشجيعه، ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لينفذ من الأطر المألوفة في التعامل مع المشكلات إلى البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية لديهم؛
- البساطة في الهيكل التنظيمي.⁴

كما يرى (Zoha) أنه يمكن التعرف عن المؤسسة المبدعة من خلال تواجد مجموعة مؤشرات وهي كالتالي:

- قدرة المؤسسة المبدعة على البحث والتعرف على الفرص الإبداعية والعمل على اقتناصها؛
- تركيز المؤسسة المبدعة على ترقية الإبداع من خلال رؤيتها الإستراتيجية؛

¹ انظر: عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 244-247.

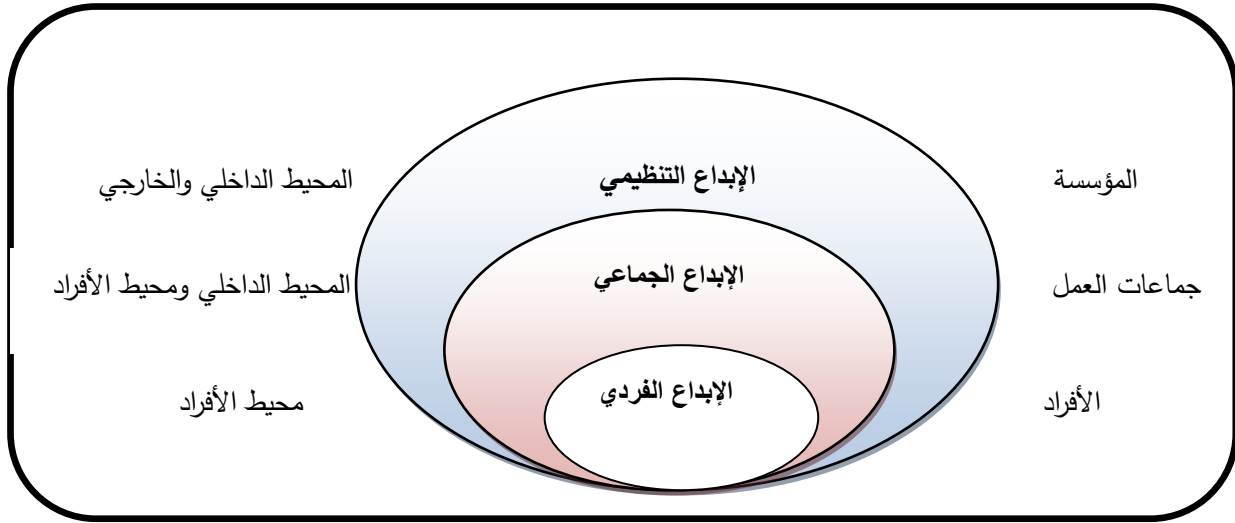
² N'Doli Guillaume Assielou, **evaluation des processus d'innovation**, Thèse doctorat de l'INPL, discipline génie des systèmes industrielles, Nancy Université, 2008, p 27.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 394.

⁴ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، دط، 2018، ص246.

- قدرة المؤسسة المبدعة على خلق بيئة ملائمة تعزز الإبداع؛
- قدرة المؤسسة المبدعة على تطوير مخططات فعالة للإبداع والعمل على تنفيذ هذه المخططات على أرض الواقع.¹
- 2. نماذج الإبداع على مستوى المؤسسة: من بين النماذج التي تطرقت إلى الإبداع على مستوى المؤسسة نذكر ما يلي.
- أ- نموذج Simon: تمثل نسخة من نموذج IDS "الذكاء، التطوير، والاختيار" وينقسم إلى خطوات التالية.
 - المرحلة الأولى: تحديد المشكلة؛
 - المرحلة الثانية: تشخيص المشكلة؛
 - المرحلة الثالثة: جمع الحلول الممكنة؛
 - المرحلة الرابعة: اختيار أحسن الحلول وتطبيقها؛
 - المرحلة الخامسة: مراقبة التطبيق؛
 - المرحلة السادسة: حلقة الرجوع إلى مرحلة اكتشاف المشكل للتطوير.²

الشكل رقم (3-2): مستويات الإبداع المختلفة



Source: Jean-Yves Barbier et Céline Viala, **les apports de l'entrepreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle**, Humanisme et Entreprise, vol03, N 313, p68.

¹ Fang Zhao, **Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 11, No 1, 2005, p38.

² بغداد راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل ابداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -الوحدة الإنتاجية الأخرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس-، 2017، ص78.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الإبداع يتدرج في ثلاثة مستويات أساسية من الإبداع على مستوى الفرد الذي يكون بالنسبة للأفراد في محيطهم، إلى الإبداع على مستوى الجماعة ويكون بالنسبة لجماعات العمل ثم الإبداع التنظيمي أو المؤسسي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في إبداع إلى عاملين إلى عوامل داخلية أي داخل المؤسسة وأخرى خارجية وهي كالتالي:

أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في الإبداع

توجد العديد من العوامل المؤثرة على إبداع العاملين داخل المؤسسة فقد تكون إيجابية فتدفع بهم إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، أو قد تكون سلبية فتثبط عزيمتهم نحو الإبداع، و أهم العوامل الداخلية هي:

1. **اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بالإبداع:** إذا كانت الإدارة العليا مقتنعة بضرورة وأهمية الإبداع كان لذلك تأثيراً إيجابياً على إبداع العاملين نتيجة تشجيعهم ودفعهم إليه، ويظهر هذا الاقتناع في وضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات تحفزهم على الإبداع، وتهيئة المناخ المناسب لذلك، أما إذا لم يتوفر اقتناع ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة لإبداع العاملين كان لذلك تأثيراً سلبياً على إبداع العاملين نتيجة عدم التشجيع والدفع والتحفيز لهم على الإبداع وعدم تهيئة الظروف والمناخ الملائم لتطويرهم بل قد يصل الأمر إلى حد محاربة كل الأفكار والإبداعات الجديدة.¹

2. **نمط القيادة:** إن العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع كانت محور الكثير من الدراسات حيث يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الإبداع، فالمؤسسة التي تعمل على تحفيز المشاركة ولها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفأة تكون قدرة الإبداع فيها عالية، فالنمط القيادي التعاوني الديمقراطي يشجع المجموعات على الإبداع، وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.² في حين كشفت كذلك الكثير من الدراسات التي بينت أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائم وغير فعال في البيئة الديناميكية التي تنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.³

¹ الشعراوي محمد عبد المحسن، العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين دراسة تطبيقية على قطاع البترول، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 11، العدد 32، ص 355.

² لاكسي فوزية، أثر مراقبة الجودة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه LMD، تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحمديد بن باديس-مستغانم-، الجزائر، 2015، ص 112.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنش والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 135.

3. **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي الذي يمارسه الأفراد فيما بينهم والعلاقات التي تنشأ نتيجة لهذا التعامل لها تأثيراً على خلق بيئة إبداعية بينهم، فالعامل القائم على أساس من المحبة والوئام والتعاون و البناء يزيد من تفاهم العاملين مع بعضهم البعض كما يقوي الروابط الاجتماعية ودعم العلاقات بينهم، مما يفسح المجال أمام بيئة إيجابية نحو الإبداع والتجديد، فلقد أوضحت الكثير من التجارب على أهمية العمل الجماعي القائم على التعاون والتفاهم والدور الذي يلعبه في إتاحة الفرصة للأفراد في تنمية ما لديهم من مواهب وقدرات خلاقة من أجل تحسين الأداء في المؤسسة وتحقيق الفعالية المطلوبة للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة. كما أن تماسك العاملين وسعيهم نحو أهداف مشتركة والبعد عن الأنانية وحب الذات سيكون عاملاً مساعداً على تقوية روابط الأخوة بينهم، وهذا يساهم في إيجاد بيئة اجتماعية إيجابية داخل المؤسسة، وأنه من المفيد استغلال الفرص التي تساعد على التفكير والإبداع بدلاً من الاهتمام بالخلافات الجانبية.¹

4. **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من بين أهم العناصر الموجودة في المؤسسة فعرفه (Stonar) بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".² كما يتميز الهيكل التنظيمي بجملة من الخصائص.

- التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.
- الاستمرارية: فهو يشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوحي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

فالهيكلة التنظيمي الذي يتسم بهذه الخصائص من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع.³

وبذلك يعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع وذلك من خلال تأثير خصائصه ووجهة نظر العاملين فيه، في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره ويؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ورفع الأداء، فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة

¹ النمر سعود بن محمد، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، جماعة الإدارة العليا، مصر، العدد 117، 1992، ص 66.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ عبد المجيد أو نيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص 311.

والمسؤولية، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن، والذي يعتبر بمثابة إطارا عاما لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره، مما يساهم في تحقيق الأهداف، ولا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي. كما قد يكون للهيكل تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصالات داخل المؤسسة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية قدرات ومواهب العاملين بها.¹

5. الثقافة التنظيمية: لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي، حيث أعطيت لها الكثير من التعاريف فينظر (wheelen) للثقافة التنظيمية على أنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة".² فتؤثر الثقافة التنظيمية على العملية الإبداعية، فهي التي تقبل الإبداع على أنواعه وتشجعه مهما كانت النتائج، والتي تنظر للأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم، وتركز على النتائج والإنجازات، واتخاذها معيارا يستند عليه في تقييم الأداء، وتشجع على المخاطرة وتبادل الأفكار، وتتفاعل مع متغيرات بيئتها الخارجية، وتهتم بالتغذية العكسية، هي ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تساهم في تطوير الأداء التنظيمي المبدع.³ حيث حدد (القريوتي) بعض ملامح الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع على النحو التالي:

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد؛
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع الجهات الخارجية؛
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع العاملين؛
- مدى قبول التغيير؛
- مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة؛
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية؛
- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز؛
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل: نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، ودوائر (حلقات) الجودة؛

¹ انظر: قتال عبد العزيز و راهم فريد، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص-ص: 361-362.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص311.

³ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص96.

- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.¹
- بالإضافة إلى العوامل سابقة الذكر توجد العديد من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع والمتمثلة فيما يلي:
1. **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التوظيف في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
 2. **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
 3. **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
 4. **ملامح فريق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:
 - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرين للنقاش؛
 5. **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة، ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.
 6. **دعم المؤسسة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات، وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.²

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 50-51.

ثانياً: **العوامل الخارجية:** بجانب ما يتعرض له الأفراد العاملين من مؤثرات تنظيمية داخلية تمارس تأثيراتها المختلفة على إبداعهم، فإنه في نفس الوقت يتعرضون لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة الخارجية، وبالتالي فإن توافر القدرات الإبداعية واستقلالها وتطورها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جهات تشاركه هذه المهمة فالأفراد تحيط بهم مؤثرات خارجية التي تتحكم في سلوكهم وتصرفاتهم ومن بينها نذكر ما يلي:

1. **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش الفرد بين أحضانها منذ ولادته من أهم مؤثرات البيئة الخارجية فهو يعيش في تفاعل مستمر في بيئة أسرية تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير، فخلال تلك المراحل تتشكل عناصر شخصيته ويتعلم أن يكون تقليدياً أو مبدعاً، سويًا أو منحرفاً، طموحاً أو استسلامياً، مما يؤثر على الخصائص الذاتية للفرد. فالفرد بسلوكه وتصرفاته داخل العمل هو انعكاساً صادقاً لسلوكه وتصرفاته داخلاً المنزل، ونجاح المؤسسات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها، إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تهيئة هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل المؤسسة.

2. **التعليم:** إن التعليم لا يقاس بأعداد الخريجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة، فهذه مهمة التعليم في الماضي، ولكن التعليم اليوم هو بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة، ومواجهة تحديات العصر. كما أنه الأساس الذي بنيت عليه الشعوب المتقدمة نهضتها وتطورها.

3. **وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد أوجه الإبداع في أي مجتمع بمدى تقدم وسائل الإعلام المختلفة، واهتمامها بالتطور والإبداع، وتقديم برامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب، ومدى حرية الفرد في التعبير عن رأيه من خلالها، فحرية إخراج الكلمة تقود إلى التفكير المبدع وفي نفس الوقت تساعد تلك الأفكار على حل بعض قضايا المؤسسة المختلفة، وبالتالي فإن الإعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر يكون أمامه فرصة التحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.¹

4. **المجتمع:** تعد من بين أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، حيث أن الأفراد المبدعين ينشأون في المجتمع ويتربون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي هم يعملون في إطار وسياق اجتماعي-ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع، فالأفراد هم تلاميذ ثقافتهم العامة في المجتمع، فالإبداع يعتبر من أهم القضايا لدى الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة.²

¹ النمر سعود بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 66-67.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

5. السياسة: إن توفر الإدارة والدعم السياسي لها دور كبير في تشجيع الإبداع، والعمل على تعجير الطاقات الإبداعية الكامنة.¹

المطلب الثالث : معوقات الإبداع

وقع جدل كبير بين الباحثين في تحديد المعوقات التي تحد من الإبداع داخل المؤسسات ومن بين أهم المعوقات نذكر ما يلي:

1. **معوقات شخصية:** توجد العديد من المعوقات الذاتية للفرد التي تتحكم في إبداعه وهي كالتالي.

- ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول إبداعية؛
- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف؛

- الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهيا أي التصرف وفقا لما يتوقعه الآخرون منك؛²
- نقل العادة فعندما تترسخ لدى الفرد أنماطا ذهنية معينة كانت فعالة في التعامل مع مواقف عديدة ومتنوعة، فإنه غالبا ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فاعلية، ومن العبارات القاتلة التي تلخص هذه العقبة قولنا "لقد كنا دائما نفعل هذا بنجاح" أو "كنا دائما نحل هذه المشكلة بهذه الطريقة".³

2. **المعوقات بيئية:** تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيش فيها الفرد بيئة جيدة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر، وتعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة الخروج عن المألوف أو الشائع فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.⁴ ومن بين معيقات البيئة نذكر.

- **معوقات اجتماعية وثقافية وسياسية:** تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دورا كبيرا، أما في إعاقة الإبداع أو تمتيته، فقد تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية: الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل، وبالتالي تفضيل التقليد على التغيير والتجديد، وإتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع، والخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع.

¹ فرج عبد الله هزاع حراشنة، أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص36.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص169.

³ فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سبق ذكره، ص177.

⁴ جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإبداعية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2020، ص375.

أما المعوقات الاجتماعية فتشمل التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى والتمسك بالماضي وعدم السير نحو المستقبل، والقيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري.

بينما المعوقات السياسية تعود إلى الاضطرابات الأمنية والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي حيث تعمل على إحباط الإبداع.¹

- **معوقات اقتصادية:** يعد تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الإبداع، إذ أن المال هو عصب الحياة، وإن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية كالمشرب والمطعم والمأوى، حيث أن قسوة الحياة والجوع تحد من نمو الفرد الجسدي والمعرفي والعقلي والاجتماعي السليم فالتدهور الاقتصادي، وتفاقم مشكلة المديونية الخارجية ونقص الغذاء والانفجار السكاني يترتب عليه أثاراً سلبية في مجالات التعليم وبالتالي على الإبداع.²

3. المعوقات تنظيمية: كما قد حدد "القحطاني" المعوقات التنظيمية للإبداع إلى عشرة عناصر وهي: القيادة الإدارية، مقاومة التغيير، ضغوط العمل، عدم توافر الحوافز الكافية، تكاليف الإبداع، اللوائح والأنظمة، القيم والمفاهيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، بيئة وظروف العمل، معايير تقييم الأداء.³

كما يشار إلى معوقات تنظيمية أخرى كما يلي:

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها؛
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين؛
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- غياب التشجيع من المؤسسة على تجريب الأشياء الجديدة؛
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، التي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي؛
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات؛

¹ انظر: أحمد محمد سعيد الشايب وعنان محمد أحمد أبو خمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2014، ص44.

² نفس المرجع السابق، ص45.

³ سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد14، عدد2، 2002، ص335.

- العمل على صياغة استراتيجيات المؤسسة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد؛
- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المؤسسة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم إدارة الإبداع وأسسها، التي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في الإبداع؛
- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة الموقف والتحديات التي تواجه المؤسسة.¹
- كما أضافت "امبيل" مجموعة من العوامل التي تعيق الإبداع من خلال الملاحظات التي حصلت عليها من مبدعين مشهورين، ومن خلال نتائج الدراسات التجريبية المضبوطة، واللقاءات مع العلماء العاملين في مجال البحوث والتطوير، استطاعت "امبيل" التوصل إلى ستة عوامل قد تعيق الإبداع عامة وتقلل الاهتمام بالمهارات الإبداعية خاصة وهي:
- **التقويم المتوقع:** حيث تكون درجة الإبداع، لدى الأفراد الذين يركزون على الكيفية التي سيجري بها تقويم أعمالهم، أقل من درجة الإبداع لدى الأفراد الذين لا يعيرون انتباهاً لمثل هذه المسائل؛
- **المراقبة والإشراف:** حيث يكون إنتاج الأفراد الذين يشعرون بأنهم يخضعون للإشراف والمراقبة أقل إبداعاً واثقاً من الأفراد الذين لا يشعرون بأنهم يخضعون للإشراف والمراقبة؛
- **المكافأة:** الأفراد الذين يقومون بأداء مهماتهم لقاء مكافأة أو تعزيز تكون درجة إبداعهم أقل من الأفراد الذين يقومون بتلك المهمات من دون انتظار مكافأة أو تعزيز؛
- **المنافسة:** الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر في أعمالهم ومنافسة من الآخرين أقل إبداعاً من الأفراد الذين لا يعيرون المنافسة بالاً أو اهتماماً؛
- **الاختيار المقيد:** الأفراد الذين يقومون بمهام محددة ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعاً من الأفراد الذين تترك لهم حرية اختيار المهمات والقيام بها بالكيفية التي يرغبونها؛
- **التوجه الخارجي:** الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون بها أقل إبداعاً من الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي تؤثر في تلك المهمات.²

¹ لطفي محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص-ص: 85-86.

² تيسير صبحي و يوسف قطامي، مرجع سبق ذكره، ص88.

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع

توجد بعض الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيره السلبي ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين هما كالتالي:

1. **الفئة الأولى:** إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد حيث توجد عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهه المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي.

- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء؛

- تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة؛

- إعطاء الذات وقتا للتفكير؛

- الحصول على تأييد ودعم الآخرين؛

2. **الفئة الثانية:** استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمؤسسات حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمؤسسة من السيطرة على معوقات الإبداع ومن هذه الاستراتيجيات.

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛

- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار المبدعة؛

- تشجيع الأفراد على المخاطرة؛

- إتاحة الخصوصية للأفراد على التفكير الإبداعي؛

- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أفراد الجماعة؛

- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛

- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم؛

- تزويد الجماعات والمؤسسات بالمصادر اللازمة، والدعم المطلوب لإنجاز المهمة؛

- تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المؤسسة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم.¹

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر يشير (الصيرفي) إلى جملة من العناصر التي تساعد على تشجيع الإبداع وهي:

1. تحسين المناخ العام للمؤسسة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛

2. تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتهم بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة؛

¹ إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 233-234.

3. التلخص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية؛
4. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته كي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفریط،
5. مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها؛
6. بث الثقة بالنفس، وبأن كل إنسان قادرا على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب؛
7. العمل على إنشاء ما يسمى بـ"بنك الأفكار"، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال؛
8. تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع مثل "العصف الذهني".¹

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع

تعمل المؤسسة جاهدة على دعم وتشجيع الإبداع لدى العاملين لديها من خلال الاعتماد على عدة أساليب إبداعية، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من الأفكار الجديد الإبداعية والتي تستعمل في حل المشاكل التي قد تعترضها ومن بين أهم الأساليب نذكر ما يلي:

أولاً: أسلوب دلفي

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء موجودين وجها لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة تحديدا واضحا؛
2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛
3. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل لحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيهم؛
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 حلول المشكلة؛
6. تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة؛
7. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.²

ثانياً: أسلوب الجماعة الاسمية

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص مشكلات المؤسسة وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح (اسمية) على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها ويتراوح عدد

¹ محمد الصيرفي، الحل الابتكار للمشكلات، مؤسسة حوريس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2007، ص-ص: 190-191.

² محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص57.

الأفراد عادة بين (9-6) فرداً، يجلسون حول منضدة. وعندما تطرح عليهم المشكلة، يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره. والغرض من ذلك هو خلق " الضغط الإبداعي"، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة، ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة الآخرين. وفي نهاية الجلسة يُجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.¹

ثالثاً: أسلوب العصف الذهني

في عام 1938 طبق "أوسبورن" ما أصبح يعرف بإستراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل المعتادة لموظفي شركته التي كانت تعمل في مجال الدعاية والإعلان، وذلك بعد أن لاحظ النتائج المتواضعة وغير الفعالة لهذه الاجتماعات، وكان يهدف إلى تحفيز المهارات التسويقية للموظفين، وزيادة مبيعات الشركة وتحسين صناعة الإعلان التجاري فيها... وتمكن من نقل أفكاره حول الإبداع إلى الجامعة وساهم في إنشاء مؤسسة التربية الإبداعية عام 1954، وتأسيس معهد حل المشكلات الإبداعية 1955.² ويعد هذا الأسلوب أحد أكثر الأساليب استخداماً لتحسين مستوى الإبداع، وهو ليس مجرد تكتيك واحد وإنما طريقة لتدريب مجموعة من الأفراد على التفكير الإبداعي وقد وصف "أوسبورن" مجموعة من القواعد للعصف الذهني وهي:

1. يجب استبعاد النقد، فالأحكام السلبية على الأفكار يجب أن تؤجل إلى وقت لاحق؛
2. حرية التعبير أمر مرحب به، وكلما كانت الفكرة أكثر غرابة كانت أحسن، فتعديل الأفكار أحسن من استخراجها؛³
3. يجب أن تكون الجماعة من 5-7 أعضاء حتى لا تكون جلسة العصف الذهني صعبة ومعقدة، ويجب تحديد من سوف يهتم بالجلسة؛
4. إعطاء الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية على توليد كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار؛
5. يتم تشجيع الأفكار غير المألوفة، والأفكار التلقائية مع تعديل هذه الأفكار فقد يتم قبولها في النهاية؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص424.

² فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سبق ذكره، ص196.

³ مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور، والممارسة، ترجمة: شفيق فلاح علاونة، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 2011، ص226.

6. يجب تخزين أو تحصيل الأفكار الأخرى، ومحاولة دمج وتوحيد الأفكار أو توسيع الأفكار الأخرى بحيث تعطي نتائج مقبولة للحلول المطلوبة؛
7. دعم توليد والتوصل إلى عدد كبير من الأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد احتمال وجود حلول مفضلة؛
8. يجب تسجيل الأفكار على السبورة أو في الورقة حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها؛
9. بعدما تكون كل الأفكار تولدت أو وجدت، فإن كل فرد يقيم وجهات النظر المختلفة سواء المؤيدة أو المعارضة، وأيضا يقيم التكلفة والعائد، دراسة الجدوى للأفكار وهكذا.¹

رابعا: أسلوب خريطة الأفكار

- تستخدم هذه الطريقة لتوليد الأفكار وتوثيقها بشكل فردي بدلا من العمل من خلال مجموعة أو فرقة، حيث تتيح هذه الأداة لمستخدمها إمكانية التعبير عن أفكارهم و آرائهم بصورة متتالية ومتواصلة بحيث ترتبط كل فكرة بالفكرة التي تليها أو التي تسبقها.
- إن إعداد ورسم خريطة الأفكار يشتمل على الخطوات التالية:
1. كتابة القضية أو المشكلة في منتصف الورقة نقطة البداية؛
 2. التفكير في القضية أو المشكلة المطروحة؛
 3. مع ظهور أول فكرة ارسم خطا مستقيما ممدودا من منتصف الورقة(نقطة البداية) واكتب الفكرة على طول الخط الممدود ثم ارسم فراغا من هذا الخط الممدود واكتب الأفكار والبنود التي تتدرج تحتها؛
 4. من دون توقف وبمجرد تولد فكرة أخرى، قم بكتابتها على خط مستقيم آخر ممدود من منتصف الورقة(مكان نقطة البداية)؛
 5. تجنب تقييم أو انتقاد الأفكار التي يتم طرحها؛
 6. حاول تدوين جميع الأفكار لحظة تولدها وذلك للحفاظ على تدفقها؛
 7. بعد نزوب الأفكار وعدم القدرة على الحصول على أفكار جديدة، قم بإيصال الأفكار المرتبطة ببعضها بلون آخر.
- و عادة عند التفكير في الحلول بطريقة إبداعية، بعض الأفكار التي تتولد قد تفقد نتيجة زخم التدفق وعدم التدوين الفوري، لذا فإن أسلوب خريطة الأفكار يضمن عدم فقدان أي من هذه الأفكار كما يوضح تسلسلها وارتباطها مع بعضها والشكل التالي يبين ذلك.²

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، د ط، 2012، ص-ص: 100-101.

² سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، د ط، 2019، ص-ص: 39-40.

خامسا: أسلوب قبعات التفكير الست

ابتكر هذه الطريقة الدكتور "إدوارد دبونو" في تحسين التفكير، والقبعة المقصودة هنا ليست قبعة حقيقة، ولكنها رمز على طريقة في التفكير، أي أنه لن يكون لبس حقيقي لأية قبعة أو خلعاً، وإنما استخدام طريقة في التفكير معينة، ثم الانتقال إلى طريقة أخرى، وهكذا.

ويعتقد "دبونو" أن هذه الطريقة تعطي للفرد في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متوقفاً وناجحاً في المواقف العملية والشخصية، في نطاق العمل أو في نطاق المنزل، وأنها تحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، والمواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة، أنها طريقة تعلمك كيف تنسق العوامل المختلفة للوصول إلى النجاح وتتمثل هذه القبعات فيما يلي.¹

يستخدم هذا الأسلوب لتطوير مهارات إيجاد الحلول وذلك بالنظر إلى المشاكل من أكثر من منظور (هناك جوانب أساسية يجب النظر إلى المشكلة من خلالها)، كما تساعد الفريق على الخروج من نمط التفكير التقليدي إلى التفكير بصورة شمولية بحيث تتم دراسة كافة جوانب المشكلة وأخذها بعين الاعتبار.²

1. **القبعة البيضاء:** تشير إلى نمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير. مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، ومعلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت، لاحظ أن مثل هذه المعلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك اخترنا اللون الأبيض.

2. **القبعة الصفراء:** تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة، عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة.

3. **القبعة السوداء:** تشير إلى التفكير التشاؤمي وعند ارتدائها، وكثيراً ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.³

4. **القبعة الحمراء:** وهي تعني التعبير عن الانفعالات والمشاعر والحدس والتخمين، إن التنفيذيين الكبار في مجال الأعمال يعتمدون 80% من قراراتهم على الحدس والتخمين، ولكنهم لا يعترفون بهذا للعاملين معهم، والحقيقة أن هناك ما يؤيد أهمية هذا التفكير في الوصول إلى النجاح.⁴

¹ إدوارد دوبونو، تحسين التفكير بطريقة القبعات الست، ترجمة عبد اللطيف الخياط، دار الإعلام، عمان، 2011، ط2، ص-ص: 11-12.

² سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص93.

³ عبد الفتاح محمود أحمد، التفكير الإبتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص37.

⁴ إدوارد دوبونو، تحسين التفكير بطريقة القبعات الست، مرجع سبق ذكره، ص18.

5. القبعة الخضراء: هي قبعة الإبداع، فهي توفر الوقت والمكان لبذل الجهد الإبداعي حيث تمثل القبعة الخضراء الأفكار الجديدة والبدايل المطروحة، وتستخدم لتعديل الأفكار الحالية والبحث عن أفكار جديدة، كما تساعد الشخص المفكر في البحث عن الاحتمالات وبدائل الأفكار المطروحة.¹

6. القبعة الزرقاء: اللون الأزرق هو لون السماء التي تعلو على أي شيء آخر، لذا فالقبعة الزرقاء معنية بالسيطرة والتنظيم لعمليات التفكير، وعملية استخدام القبعات الأخرى، فلا يطغى دور إحداها على الأخرى.²

سادسا: أسلوب التراكيب

إن اصطلاح التراكيب (Synectics) مشتق من اللغة اللاتينية، ويعني جمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، قدم هذا الأسلوب من طرف (William Garadon) حيث اعترف أن اغلب الحلول الإبداعية قد تحققت عند القيام بمناظرة بين عناصر المشكلة التي نتعامل معها والمشاكل المماثلة في سياق آخر، وقام بنتج المناظرة باعتبارها تلعب دورا محوريا في التفكير الإبداعي.

وجوهر أسلوب التراكيب يتمثل في فكرة جعل الشيء الغريب مألوفا، وجعل المألوف غريبا، فعندما يتعرض الشخص لمشكلة فإنه يحتاج إلى عمل روابط بين هذا الوضع غير المألوف وبين خبراته، ومهاراته، والمعرفة التي لديه (جعل الشيء الغريب مألوفا)، من أجل أن يفهم بوضوح طبيعة المهمة التي تواجهه، والوصول إلى حل المشكلة لابد أن ينظر إليها من عدة اتجاهات مختلفة بقدر ما يستطيع، بما فيها ما يبدو شاذا، من أجل الوصول إلى وجهة نظر تتسم بالأصالة والملاءمة، بحيث يبني عليها حل المشكلة (جعل المألوف غريبا). وفي داخل مجموعات التراكيب، يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة والاستعارة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة، ولتحديد المشكلة من اتجاهات مختلفة. ومن الأمثلة التي انبثقت عن جماعات تراكيب فعلية ما يلي:

- حيلة الحبل الهندي، واستخدامها في تطوير رافعة السيارة (الكوريك).
- حزام البندقية الآلية، واستخدامها في عمل شريط قابل للذوبان في الماء، يستخدم لضمان توزيع البذور على مسافات متساوية في الحقل.
- خصائص أوراق الشجر الرطبة، واستخدامها في حل مشكلة كيفية تعبئة المقرمشات (من بطاطس وخلافه).³

¹ محمد بكر نوفل، مرجع سبق ذكره، ص 227.

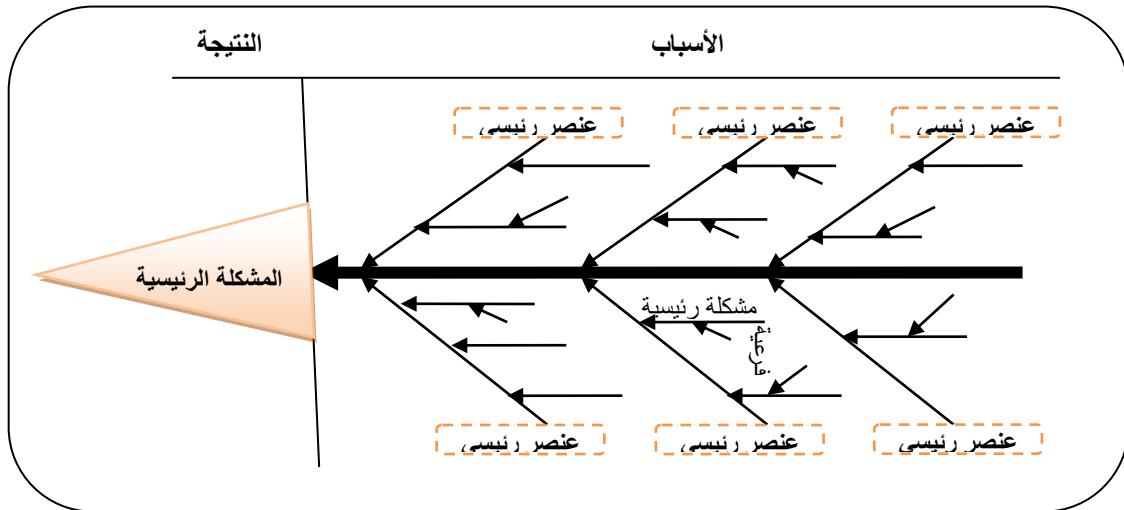
² إدوارد دى بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة: شريف محسن، نهضة مصر للنشر والتوزيع، مصر، ط5، 2008، ص 45.

³ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، د ط، 2004، ص ص-67-68.

سابعاً: أسلوب مخطط هيكل السمكة

يعد مخطط "ايشكاوا" أو مخطط "السبب والأثر" أو مخطط "عظم السمكة" هو عبارة عن مجسم بياني ويشير إلى الاسم الأول للعالم الياباني "كارو ايشكاوا" وهو أول من استخدم هذه الطريقة في الستينيات. كما أطلق عليه طريقة "السبب والأثر" بما أنه يُستعمل لخصر كافة الأسباب المحتملة لأثر (مشكلة) معين ولإيجاد العلاقة بين الأثر وأسبابه. وبسبب شكل المخطط الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة اكتسب اسم عظم السمكة، يمكن استخدام هذه الأداة من قبل فرد أو جماعة، عادة يتم رسم المخطط من قبل قائد الجماعة الذي يحدد المشكلة الرئيسية، ثم يطلب مساعدة من الأفراد لوضع الأسباب الرئيسية والمتفرعة عنها وهكذا يمكن ملء المخطط، وما أن يكتمل تكوين المخطط حتى تبدأ النقاشات في المجموعة من أجل تحديد المشكلة الأكثر تأثيراً والقابلة للحل والشكل التالي يبين خطوات هذا الأسلوب.¹

الشكل رقم(3-3): مخطط هيكل السمكة



المصدر: سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية

ناشرون، مصر، د ط، 2019، ص132

1. مراحل أسلوب مخطط هيكل السمكة:

- وضع المشكلة أو الهدف في رأس السمكة؛
- التحديد الدقيق للمشكلة أو التحديد الواضح للهدف؛
- كتابة الأسباب الرئيسية للمشكلة على العظام الرئيسية، والأسباب الفرعية للمشكلة على العظام الفرعية؛
- ضرورة اتفاق المجموعة على الأسباب أو البدائل التي يتم كتابتها؛

¹ سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص138.

- ضرورة التمييز بين الأسباب الحقيقية والأسباب السطحية الظاهرية للمشكلة، والتمييز بين البدائل المتاحة والبدائل غير الواقعية وغير الممكنة.

وهذا الأسلوب يثير الأفكار داخل الفرد والمجموعة، وتتعدد البدائل أمامهم من خلال تفكيرهم المتعمق في الهدف المراد الوصول إليه، كما أن استخدام هذا الأسلوب في عرض ومناقشة الأفكار يساعد على تنمية الإبداع للفرد والمجموعة من خلال التفكير المتعمق في أسباب المشكلة والرباط بين تلك الأسباب.¹

¹ منال البارودي، تنمية مهارات العصف الذهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، د ط، 2013، ص-ص: 70-71.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين

إن العاملين بحاجة إلى قائدا إداريا يؤمن بهم وبقدراتهم وإمكانياتهم، ويعرف نقاط القوة والضعف فيهم فيعمل على تنمية نقاط القوة وتطويرها، وعلى الحد من نقاط الضعف بالتدريب والمتابعة، كذلك إنهم بحاجة إلى قائد ينال ثقتهم ويحسن قيادتهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة، ويشركهم في صنع بعض القرارات الهامة، ويعمل معهم في مواجهة المشاكل والمعوقات، ويشركهم في إيجاد الحلول لها والمعالجات، وبهذا يمكنه التأثير على سلوكهم أثناء العمل ليعملوا متعاونين لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.¹ يهتم القائد بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرؤوسيه من خلالها أن يكتسبوا القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل و الاشتراك في حل مشكلاته.²

المطلب الأول: أثر التأثير المثالي (الكاريزما) على إبداع العاملين

ظهرت القيادة التحويلية خلال العقدين السابقين كأحد أكثر المداخل شيوعا في فهم فاعلية القادة، حيث تؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن ترفع التابعين إلى مستوى عال من التفكير، فمن خلال الإيحاء للتابعين بالقيم والمثل يعزز القائد التحويلي الالتزام برؤية كبيرة، ويوحي للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات.³ فالقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويتجنب كل مظاهر المولاة والتحيز، ويعمل على انجاز الأعمال في مؤسسته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.⁴ كما يتمتع القائد التحويلي بقدرة كبيرة من المرونة والتركيز، وصاحب رؤية واضحة ويمتلك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء بطريقة لفظية أو نفسية ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير الحماس للتابعين ويستحوذ على ثقتهم، وكيف لا وهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم وبالتالي يضمن ولائهم.⁵ فتؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، كذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن تلك الاتصالات المباشرة بين القائد التحويلي والمرؤوسين في مناقشة الأمور ذات العلاقة بنشاطات

¹ أحمد جابر حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين ، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص92 .

² على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، ط1، 1982، ص118.

³ محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لإنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص132.

⁴ خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁵ سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد3، الأردن، 2016، ص716.

المؤسسة لها دور مؤثر في تطوير التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، فالقائد الذي يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه ويسمح بقدر من المناقشة في أمور المؤسسة، فإنه يسمح ويتيح الفرصة لظهور أفكار إبداعية واقتراحات يمكن أن تساهم في حل بعض المشكلات بالمؤسسة.¹

ويرى "باس و أفوليو" (Bass & Avolio) إن التأثير المثالي خاصة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المؤسسة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.²

حيث يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع، ولا يعني هذا أن يتصف هو بمقدرة فذة على الإبداع والتطور أو العبقرية، ولكن المقصود أنه كلما كان قادراً على تعليم أهمية الإبداع، متخذاً من نفسه مثلاً، كان قادراً على الهام الآخرين. وبالتالي ينبغي على القائد الذي يهتم بالإبداع والتجديد في مؤسسته أن يعمل لبلوغ الأهداف التالية:

- التوسع في اللامركزية؛

- استعمال حرية أكثر في الاتصالات وتنظيم العمل ما أمكن؛

- التوسع في الاعتماد على مستوى الجماعة.³

كما يرى (Maier) أن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية الإبداع لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلول بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساحهم المجال للمرؤوسين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.⁴

فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للعاملين في التفكير الإبداعي أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد، ولا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجديد من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، ومع

¹ النمر سعود بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² نعيم بن عطا الله الجهيني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ خميس محمد عبد المنعم، دور الإدارة في تنمية الابتكار، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد 1، العدد 2، 1968، ص 57.

⁴ محمد ربيع زناتي، سلوكيات القادة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة بعنوان، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق-الجمهورية العربية السورية، أيام 13-16 أكتوبر، 2003، ص 150.

تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العملية المفيدة.¹

ويعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه. وتعتمد صور المحاكاة، أساسا، على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتمد القائد أنواعا من المحاكاة في أشخاص معينين كنماذج يشجع بها من يريد أن ينمي لديه السلوك المطلوب في هذا الشأن.²

و يؤثر سلوك القائد التحويلي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك و أداء العاملين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد ويعتبر هو الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة وإبداعية، إذ يؤثر نمط العلاقات بين القادة والمرؤوسين داخل المؤسسة في أي مستوى كان، فإذا كان القائد يتفاعل مع العاملين ويهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائه لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بالعمل، يؤثر ذلك على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمؤسستهم مما يؤدي إلى زيادة العطاء والإخلاص في العمل.³

فهو كذلك يركز على تصرفاته وسلوكياته القيادية التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات لهم وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، فالقادة إذن يوجدون المعنى والتحدي للمرؤوسين مما يعزز الحماسة والالتزام بالهدف وروح عمل الفريق، ويرتبط هؤلاء القادة بوضوح بالتوقعات التي يرغب المرؤوسين مواجهتها.⁴ وكذلك العلاقات الجيدة بين القائد التحويلي والأتباع تدفع إلى مستويات عالية من الإبداع، الأمر الذي سيؤدي إلى محاولة الفرد العامل وإبراز قدراته وإمكانياته وشعوره بالفخر بالعمل مع رئيسه، ويؤدي القائد التحويلي دورا كبيرا من خلال هذه الخصائص أيضا في تنمية مهارات الفرد وجعله قادرا على تطوير ذاته والأخذ بزمام المبادرة من خلال طرح أفكار جديدة، وحلولا للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كما تنمي فيه القدرة على تحمل المسؤوليات التي يكلفه بها القائد.⁵

¹ عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض-السعودية، 2003، ص 46.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 235.

³ عبد المجيد أو نيس، مرجع سبق ذكره، ص 241.

⁴ عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية لعراقية في بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، 2012، ص 121.

⁵ فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2018، ص 118.

فالقادة التحويليون الذين لديهم تأثيراً مثالياً قادرون على بناء الثقة والاحترام بين الموظفين، والتعبير عن الثقة في الرؤية التنظيمية، وغرس الإعجاب والالتزام، وتقاسم المخاطر مع أتباعهم، وبالتأكيد على أهمية وجود شعور جماعي بمهمة المؤسسة، تشجع هذه الميزات العاملين على العمل الجاد، وإن يكونوا أكثر إبداعاً.¹

فالثقة تعني ذلك الأمن الذي يشعر به الأفراد في علاقاتهم بين بعضهم البعض، فعندما يكون مستوى الثقة عالي، يكون كل فرد ضمن المؤسسة لديه الجرأة في التعبير عن أفكاره الإبداعية وآرائه، حيث يمكنه أخذ زمام المبادرة دون الخوف من السخرية في حالة الفشل، ويكون الاتصال مفتوحاً ومباشراً بين جميع الأطراف. و عندما تكون الثقة مفقودة يصبح كل فرد مرتاب من الآخر، ويكون الفرد حذراً من يقوم بخطأ يكلفه الكثير، كما يخاف أيضاً من أن يكون هناك استغلال وسلباً لأفكارهم الإبداعية.²

فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، كما يعمل القائد على مساعدة الأفراد للتغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. كما يقوم القائد بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها والتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويعمل القائد أيضاً بدور المشارك المتعاون، لا المسيطر، ويناقش ليُجعل بيئة العمل متسامحة مع الأخطاء، وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبله، وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل الفرد، وتفاعل القائد مع العاملين، وإظهار التقدير والحماس لإعمالهم والإصغاء لهم، هذه الأمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع لديهم.³

فالقادة الذين يضمنون الإبداع في الرؤية أو الأهداف الواضحة للمؤسسة، يجعلون الإبداع أولوية لكل موظف.⁴

¹ سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد - العراق، 2016، ص9

² Goran Ekvall, **Organizational climate for creativity and innovation**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5, No 1, 1996, p107.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، 363.

⁴ جيف موزي، ريتشارد هاريمان، الإبداع المؤسسي إنشاء منظمة مبدعة، ترجمة: مها سليمان، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2011، ص146.

المطلب الثاني: أثر الدفع الإلهامي (التحفيز الإلهامي) على إبداع العاملين

عرفت الحوافز على أنها " (مثير خارجي) يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز مما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة".¹ بينما عرفت الدوافع " على أنها القوة الداخلية التي تجعل الإنسان يتصرف ويتحرك، ويشعر بها دون أن يلمسها وهي المحرك الأساسي للوصول إلى الحاجة أو رغبة معينة".²

فتؤدي الحوافز إلى رفع مستويات أداء العاملين سواء كانت حوافز مادية أو معنوية أو تقوم على مزج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.³

وبالتالي الحوافز الإيجابية تمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل، حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.⁴

كما أن الدافعية والإلهام يحركان الأفراد ليس بدفعهم إلى الاتجاه الصحيح كما نفعل طبقاً لأسلوب الأمر والسيطرة في القيادة، ولكن بإشباع بعض الحاجات الإنسانية الأساسية والتي يقصد بها الحاجة إلى الإنجاز، والاعتراف، وتقدير الذات، والفرصة لأننا نعيش من أجل المثل التي نؤمن بها، ويقول "كوتر" إن هذه المشاعر تمسنا بعمق وتستدعي استجابتنا القوية، فالثقة المتبادلة والاحترام والعمل الممتع والأهداف القابلة للتحقق تعتبر أفكاراً عرضة للنمو باستمرار، ويشار إلى الرؤية التي تحظى بقبول عام هي أن العاملين يقبلون على تقديم أفضل ما لديهم إذا آمنوا بالرؤية ووجهتها أو أهداف المهمة أو المؤسسة، وشعروا أنهم يتلقون معلومات جيدة وأن لديهم الموارد التي يحتاجونها وأنهم أهل للثقة في عملهم وأن لديهم هدفاً صعباً ولكنه قابل للتحقيق وأنهم يشعرون أن المؤسسة تحرص على رفاهيتهم.⁵

فالقادة لا ينشئ الدافعية فيمن يتبعونهم، وإنما يحررونها من أسرها، إنهم يتعاملون مع ما هو موجود هناك، وبالطبع ما هو موجود هناك -بصفة عامة- دوافع كبيرة، وإنما يخلص القادة تلك التي تخدم أغراض العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وللدافعية ثلاثة وظائف تؤديها.

1. **تحريك وتنشيط السلوك:** فمن حالة الاستقرار أو الاتزان النسبي تبدأ الدوافع في تحريك السلوك، أو تكون هي نفسها دلالات تنشط الفرد لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2015، ص55.

² خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران-الجزائر، د ط، 2005، ص191.

³ عبد المجيد أو نيس، مرجع سبق ذكره، ص165.

⁴ منال البارودي، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2014، ص33.

⁵ جيف جرأوت، ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص124.

2. توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى: فالدوافع بهذا المعنى اختيارية، بمعنى أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة من أجل بقاءه، مسببة بذلك سلوك إقدام لديه، وعن طريق إبعاد الإنسان عن مواقف تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام لديه.

3. المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو بقيت الحاجة قائمة.

و يعمل القائد التحويلي في اتجاهين هما:

- اتجاه إيجاد الدافع القوي الذي يؤدي إلى الإبداع: يبحث القائد لذو التحصيل المتدني (Underachiever) وذوي الدافعية المتدنية (Unmotivated) عن سبل تقوية الدوافع أو إكساب الدوافع معاني جديدة إيجابية تدفع بسلوكهم إلى الإشباع المناسب، وهذا يقع تحت ديناميات التفاعل بين الدوافع والسلوك، أو أن ينشط القائد إلى اختيار دوافع قوية يثيرها متحدياً بها الأفراد بعد أن يكون قد هياً لها الأرضية المناسبة بهدف إنجاز أداء أعلى وإشباع أفضل يصل لدرجة التميز.

- اتجاه تصاعدي يقود الفرد من طوح إلى طموح أكبر، ومن إنجاز إلى إنجاز أكبر: وهذا هو مجال نظرية دافعية الإنجاز (Achievement Motivation)، حيث نجد أن الإنجاز المبدع يتحول بدوره من نتاج إلى دافع لنتاج متميز آخر، وهكذا تبدأ قصة الصعود والسير المتسلسل.¹

وببساطة الكلام القيادة التحويلية هي القيادة بالتحفيز (Leading By Motivation). فالقادة التحويليون يوفران محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، وإن إتباع مثل هؤلاء القادة يشعرون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم. والقائد يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرته اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة ومكانة عملهم باعتبار أهداف المؤسسة مكملة لأهدافهم.²

فالقائد الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء.³

وبالتالي تقف الحوافز (المادية والمعنوية) في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة الذين يملكون المعرفة والخبرة الأكثر، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة، و يستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة، كما أن استخدام أفراداً مبدعين من خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه مكلفاً جداً، بالإضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المؤسسة ومعرفتها الضمنية والأقل تحسناً

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 132-133.

² شوقي ناجي جود، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص333.

³ هند رشدي، كيف تكون قائداً ناجحاً، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011، ص194.

وانسجاماً مع أهداف المؤسسة على الأقل في الفترة الأولى، لهذا لابد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، وهي في الحقيقة تمثل الطريقة الأكثر تأثيراً في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالإبداع والمبدعين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداع وكذلك مكافأة الذين لم يصلوا إلى النتائج على محاولتهم، وهذه السمة من الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميداناً فعالاً وخلاقاً للإبداع.¹

حيث تصف "تريزا أما بيل" المدرسة بجامعة هارفارد، نقلاً عن بحثها في الإبداع، مصدرين أساسيين للدافع، خارجي وذاتي، فالدافع الخارجي هو رد فعل - أي تحركه - مكافآت خارجية كالمال والشهرة، وبالرغم من قوة الدافع الخارجي في تحفيز أنواع متعددة من الأفعال، إلا أنه يميل إلى تقليل قيمة الإبداع، إلا إذا حدث في علاقة محددة وصحيحة مع الدافع الذاتي، كما وجدت "امبيل". أنه من الممكن زيادة جودة الإبداع بعض الشيء في بعض هذه العلاقات الصحيحة بين الدافع الخارجي والذاتي الذي يخدم فيها الدافع الخارجي دافعاً ذاتياً عالياً، فيأتي الدافع الذاتي من الانجذاب الطبيعي لدى الفرد، وهو مرتبط بالرغبة وبالجودة العالية للإبداع أيضاً.²

كما أن القائد التحويلي يحترم التابعين ويهتم بهم بشكل حقيقي ويعمل على تمتيتهم وتطويرهم. وبالتالي يقوم بتشجيع أتباعه على الإبداع والابتكار من خلال إثارة التساؤلات، ووضع الافتراضات، وإعادة تأطير المشاكل واستعمال مداخل جديدة لدراسة وتحليل مشكلات سابقة. كما يتمتع القائد التحويلي بخصائص القائد الكاريزمي لجذب أفراد جماعته والعمل على استثارة دافعيتهم وتحفيزهم لبذل طاقتهم نحو تحقيق أهداف الجماعة.³

كما تتوافق الرؤية المتبنية من طرف القيادة التحويلية مع القدرة على التحفيز والإلهام وبشكل خاص الشغف بحب العمل وهي ميزة مشتركة التي تمكن القادة التحويليين من تحفيز التابعين على تحسين الأداء، وعندما يواجهون أوقات صعبة يلجأ هؤلاء القادة للاعتماد على الشغف من أجل المساعدة على الإقناع برويتهم وجعل التابعين يسلكون اتجاه مشترك.⁴

يقوم القائد التحويلي على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتواصل الرؤية المستقبلية لهم، وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين، ويعمل الدفع الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين، كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاؤلاً، وتشمل سلوكيات الدفع الإلهامي على التوجه بالفعل أو

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 198-199.

² حيف موزي و ريتشارد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 30-31.

³ عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 231-230.

⁴ <https://futureofworking.com/6-pros-and-cons-of-transformational-leadership/>, date of visite 21-10-2020, time 4:00.

التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تقود التابعين إلى الالتزام والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهودا إضافيا، كما يسعى القائد إلى إمداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الأهداف.¹ للقائد التحويلي القدرة على تحفيز التابعين من خلال صدقه وإمانه بإمكانياتهم وقدراتهم على الأداء، وبهذا يكون التابعين على وعي وثقة في قدرتهم على الاستغلال النجاح لكفاءاتهم، وهم منكبون على عرض سلوك عملي إبداعي.²

المطلب الثالث: أثر الاستثارة الفكرية "التشجيع الإبداعي" على إبداع العاملين

إن الاستثارة الفكرية تعد ضرورية عندما تكون خبرة القائد أو المعلومات المتوافرة لديه عن مشكلة ما محدودة، كما أنها تعتبر مهمة في المؤسسات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، حيث أشارت نتائج البحوث إلى أن أولئك العاملين يحرصون على المشاركة والإسهام الفاعل في حل مشاكل مؤسساتهم، لذلك تعد مساهمة المرؤوسين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا عن العمل المسند إليهم وتزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.³ وبالتالي من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع توليد المناخ الذي يشعر فيه المرؤوسين بالأمان عند تقديمهم أفكارا جديدة للعمل، وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه.⁴ فيعمل القائد الذي يروج للتحفيز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الإبداع في بيئة العمل.⁵ ويعمل القائد التحويلي على استثارة الأصالة في تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لوظائفهم، ويجعلهم أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة.⁶

فالقائد الفعال يعمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وتحفيزهم على الإبداع وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم بتتمية الاتصالات بينه وبين التابعين من خلال فتح القنوات وتعميق الحوار حول قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات و أفكارا للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع العاملين وفيما بينهم.⁷

ويساعد القائد التحويلي المرؤوسين على تطوير أفكارهم وتنفيذها مع مستوى عال من الثقة في قدراتهم، وعليه فالقائد التحويلي يعزز من قدرات المرؤوسين ويساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية، ويسود الفرق تحت

¹ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² Mark Reuvers and others, *op cit*, p228.

³ عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء والوظيفي (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص 40.

⁴ نهاية التلواني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 739.

⁵ يسفي راضية، أمال يوب، مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الابتكار والتفكير الإبداعي، دون دار نشر، مصر، ط1، 2000، ص 13.

⁷ جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، مرجع سبق ذكره، ص 241.

إشرافه، الاستقلالية والحرية الفكرية وهي واحدة من أهم شروط الإبداع وبالتالي يتم وصف هذه القيادة نموذجاً للسلوك الإبداعي الذي يقدم مستوى عالٍ من البحث والتطوير.¹ فيؤدي القائد التحويلي دوراً في حث التابعين على إعادة فحص الافتراضات التي قد تمنع الإبداع والابتكار.²

حيث يتلقى القادة الأفكار الجديدة واقتراحات العاملين بطريقة مشجعة وداعمة، كما يستمع الأشخاص لبعضهم البعض ويشجعون المبادرات. مع منحهم فرصة إمكانية تطبيق أفكارهم الجديدة في مناخ يتسم بالجاذبية.³

فالقائد يحاول الوصول إلى مستويات عالية من الأداء تفوق التوقعات من خلال إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترضهم ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلولاً إبداعية لمشكلات المؤسسة، وقد تبين في دراسة مسحية لمرؤوسين يعملون في مجال التقنيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 95% من المرؤوسين يعتقدون أن بإمكانهم أن يكون أدائهم أفضل في العمل، ولكن لم يكن أحد ليدفعهم أو يشجعهم ليعملوا بجد.⁴

كما يعمل القادة على تحسين القدرات والكفاءات المتعلقة بالتابعين مما يعزز دوافعهم الذاتية ويشجعهم على البحث عن طرق جديدة التي تؤدي في النهاية إلى مستويات أعلى من الإبداع.⁵ و يميل هؤلاء القادة أيضاً لأن يبذلوا جهداً منظماً لكي يستمعوا بحق للعاملين داخل مؤسساتهم وهذا يعني إنشاء أنظمة وندوات يرحب فيها بالأفكار، وتشجيعها ويمكن تبنيها إذا أثبتت قيمتها، وهنا يرى الأفراد أفكارهم محل تطبيق أو يفهمون السبب في عدم الأخذ بها، ويبين "روبر تس" أن إشراك العاملين في كل شيء يفعله بما فيه وضع الرؤية الخاصة بالمؤسسة يعني أنهم ملتزمون بتحقيق نتيجة معينة. يتبنى عدداً كبيراً من المؤسسات فكرة الاستقلالية مما يحقق نتائج مذهلة، فمؤسسة (Google) على سبيل المثال تقدم مبادرة تطلق عليها "20% من الوقت" والتي تعطي العاملين الحرية للعمل في أي مشروع يحبونه طالما ليس له علاقة بعملهم اليومي، وذلك لمدة يوم في الأسبوع، والنتيجة أن بعض الأفكار الإبداعية للشركة مثل (gmail) خرجت للنور جراء هذه العملية.⁶

¹ واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2015، ص45.

² Bacha Eliane, Walker Sandra, **The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perceptions of Fairness**, Journal of Business Ethics, Vol 9, No 3, 2013, p669.

³ Goran Ekvall, **op cit**, p107.

⁴ بن وناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 28، 2015، ص28.

⁵ Hulya gunduz cekmecelioglu and other, **transformational leadership and individual creativity: the mediating role of intrinsic motivation**, Journal of Business, Economics and Finance, Vol6, No 3, 2016, p227.

⁶ جيف جراوت، ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص129.

أوضح "باس" أن القائد التحويلي على قدرة على تحفيز التابعين من خلال الاستشارة الفكرية من أجل إعادة تقييم المشاكل الأساسية وبيئة العمل، والتي من خلالها يتم تطوير الأفكار الإبداعية.¹ ولقد أشارت مجلة (الايكونوميست) إلى أن الإبداع الذي يشكل تقدماً تكنولوجياً مفاجئاً غالباً ما ينجح بفضل "التفكير المطلق الذي لا يعرف الهوادة والذي يتمتع به عاملون منفردون ويرفضون التخلي عن فكرة أثيرة لديهم".² وهذا ما تؤكدته القيادة التحويلية من خلال استثارة أفكار التابعين.

المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي على إبداع العاملين

يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وإنشاء فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والاطمئنان، حيث يكون مستمعاً جيداً، إذ يرى (وارن بنيس) أن القائد الناجح هو صاحب الأذن الأسمع وليس صاحب الصوت الأعلى، وإن عبقريته ليست في الإنجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب العاملين.³ فالاستماع هو سر القائد العظيم في التعامل مع العاملين، لأنه يمكن أن يجعل منه وسيلة للتأثير في الآخرين، فعندما يستمع للعامل أكثر فأكثر، فهو بذلك يتعرف على المزيد عنه وبالتالي يكون أكثر فهماً له، وبالتالي يستطيع إنشاء صلات أقوى معه.⁴ فعندما يستمع القادة بفعالية (مع الانتباه الشديد) أنهم يتلقون الاحترام.⁵ هذا يساعد في إشباع حاجات الآخرين في احترام ذاتهم. وكننتيجة لذلك، ترتفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

كما أن القادة التحويليون يبدون اهتماماً بالاعتبارات الفردية وذلك عن طريق الاهتمام بذلك التطور الذي يحتاجه كل فرد من تابعيه، حيث يتم تصميم أعمال هؤلاء المرؤوسين بناءً على هذه الاحتياجات واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى، حيث يمكن أن يستفيد أحد المرؤوسين من خبرة قيادة فريق المشروع وآخر يحتاج الفرصة من أجل تعزيز ما قد تعلمه مسبقاً عن برامج الكمبيوتر من خلال تلك الاعتبارات الشخصية يقوم القائد بإعطائهم هذه المهام.⁶

ومن أشهر نظريات التي تهتم بالفرد وتحقيق احتياجاته نظرية "ماسلو" التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة

¹ Mark Reuvers and others, *op cit*, p228.

² فرانسيس هورايب، الثقافة الإبداعية الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدون في مؤسستك، ترجمة: محمد سمير العطاوي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص52.

³ توفيق زايد محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص121.

⁴ سمير عطيه المعراج، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁵ أنتي دي سوز، القيادة المجلدات الثلاث في القيادة والإدارة الفعالة، ترجمة: طالب حمدان تية، الحضارة للنشر، القاهرة، ط1، 2016، ص193.

⁶ Bernard M. Bass, *op. cit*, p99.

إلى الاعتراف والتقدير، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات، ويرى "ماسلو" أن الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا أتم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات وهكذا.¹

وحسب هرم (ماسلو) للحاجيات، فإن القيادة التحويلية تنشط الحاجات العليا في المرؤوسين بحيث يرتقون من ذواتهم العادية اليومية إلى ذواتهم الأفضل.²

فالفرد على سبيل المثال لا يمكن أن يفكر في تحقيق الإبداع إلا قبل أن يشبع حاجته.³

فالأفراد هم جوهر الإبداع والابتكار، وتحقيق الغرض الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في منهجية التعامل الإداري مع الأفراد، وبالتالي هم أدوات الإبداع الحقيقية، كما هم أدوات تحقيقه بأسلوبه الأمثل فكلما زاد الاهتمام بهم شعرو أنهم محل اهتمام القائد كلما تمسكوا أكثر و شعروا بشدة الانتماء إلى المؤسسة والعمل، إجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإبداع والتفوق.⁴

كما يظهر القائد السلوكيات التي تسهم في تحقيق رضا المرؤوسين، من خلال التوجيه والدعم وإيلاء الاهتمام بالحاجات الفردية لهم وتوفير التعلم، كما يوفر القادة أيضا تغذية عكسية ويربطون بين حاجات التابعين ورسالة المؤسسة، إذ أنهم يعملون على توفير التحدي، ويحركون قوى التغيير والتفكير الإبداعي ويشجعون على تبني منظورات متعددة للتفكير الحر لتوليد الأفكار المبدعة.⁵

- **التغذية العكسية:** فجميع العاملين بحاجة إلى تغذية راجعة، وبحاجة إلى تقديمها بطريقة متوازنة، إلا أن التغذية الراجعة للعاملين فيما يخص عملهم تمثل تحديا شخصيا، وتؤكد كثيرا من الأبحاث، ومنها العمل الذي قامت به "تريزا أما بيل" من جامعة هارفارد، إن التقويم المهدد أو المراقب للعمل الإبداعي يهدم هذا الإبداع. و من طرق تقليل هدم الإبداع، تشجيع العاملين على جمع المعلومات عن أدائهم، ثم تقويم هذا الأداء بأنفسهم...ويمكن أن تؤثر الطريقة التي يتم بها تركيب هذه التغذية الراجعة في الأداء الإبداعي بقوة. فالتركيز على كيفية التحسين مثلا تعطي نتائج أفضل من التركيز على الأخطاء التي وقعت.⁶

- **اكتشاف المواهب:** فالقائد التحويلي ذو الاهتمام الكبير بالاعتبار الفردي، يشجع مشاركة التابعين في تحسين الأساليب الإبداعية والأخذ بالإجراءات الضرورية لحل المشاكل، ومن جهة أخرى نظرا للتحول الناجح للمفاهيم والمعارف الجديدة إلى منتجات أو خدمات وعمليات جديد وتقديم قيمة جديدة للعملاء في السوق، من المهم أن تعرف المؤسسة كيفية تشجيع الإبداع الفردي.⁷ كما أن القائد التحويلي يهتم بأفراد مجموعته عن

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص80

² صاحب مرزوك الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص74.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص424.

⁴ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 211.

⁵ فاطمة قهيري، مرجع سبق ذكره، ص61.

⁶ جيف موزي و ريتشارد هاريمان، مرجع سبق ذكره، ص148.

⁷ Hulya gunduz cekmecelioglu and other, op cit, p227.

طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية و الإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها... ففي معظم الأحيان لا يكتشف العامل طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير، ولكن القائد بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.¹

ولأن القائد التحويلي يسلط الضوء على القدرات الفردية للتابعين، نتيجة لذلك ويؤكد ويركز على التنوع في الموهبة، وبهذا من الواضح أن الاعتبارات الفردية تشجع السلوك الإبداعي للعاملين.²

- التدريب: لقد أكد باس (Bass) إن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير رؤوسهم باتجاههم ليكونوا تحويليون أيضاً، ومؤكدين على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.³

وقد عرف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولته عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".⁴

حيث يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع، وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي، خصوصاً وأن المؤسسة على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة، والاتجاه المتزايد نحو العولمة وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه السائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في المؤسسات تكاد تكون مدارة بواسطة فرق ومجموعات العمل، يعمل التدريب على توفير الأنشطة الأساسية والخدمات لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وبالتالي يحتل مكانة هامة من خلال تحسين إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير سلوكهم الذي يستخدم في أداء أعمالهم كما تظهر أهميته في حل المشاكل بطرق إبداعية.⁵

فالهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع وتدعيم قدراتهم وتوجيه قدراتهم الإبداعية نحو أهداف المؤسسة، وينبغي أن يشمل التدريب على الإبداع فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك

¹ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² Mark Reuvers and others, *op cit*, p228.

³ بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ منال البارودي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 11.

⁵ قريني فارس، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس (Mobilis)-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 14.

عناصره (أي المعرفة والأداء والتحليل). و ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث، و يمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم وإعطائهم المزيد من الحرية. ويجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.¹

فالتدريب يفيد، وقد أظهرت الدراسات أن التدريب على الإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية يؤدي إلى نتائج أفضل في اختبارات التفكير الإبداعي حيث بعد الدورات التدريبية، يمكن للمهارات كالتفكير المختلف، واحتمال الغموض، واستخدام وجهات نظر متعددة، وإيجاد أفكار متعددة أكثر، أن تنتج تحسنا هائلا، حيث حقق بعض المشاركين نتائج أعلى كثيرا في اختبارات القدرات الإبداعية بعد التدريب.²

الإدارة بالتجوال: يهتم القائد التحويلي باحتياجات العاملين حيث يعمل على تشجيع الاتصال ثنائي الاتجاه ويتجسد هذا من خلال ممارسته الإدارة بالتجوال التي بدورها تحفز العاملين على الإبداع.

يعد كلا من الباحثين "بيتر و وترمان" (peter & waterman) أول من نقشا الإدارة بالتجوال سنة 1982 في كتابهما "البحث عن التميز" حيث اكتشفا أن المؤسسات التي يتفاعل قادتها مع العاملين كانت أكثر نجاحا من المؤسسات التي يكون فيها القادة بعيدين عن العاملين. فالإدارة بالتجوال تعني "ترك القادة لمكاتبهم وتواجدهم مع العاملين في ميدان العمل، والتواصل مع العاملين بطريقة تسمح لهم بتحديد مشاكل العمل واحتياجات العاملين، ومن جهة أخرى يقوم القادة بتزويد العاملين بتقنيات عمل حديثة تساعدهم على تحقيق أهدافهم ومواجهة المشاكل."³

وللإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من القائد والمرؤوسين على السواء، فالقائد يتمكن من الاطلاع مباشرة وباستمرار على سير العمل والمشكلات ومتابعة إنجازاته بالإضافة إلى إمكانية التعرف على حاجات مرؤوسيه والاستماع لوجهات نظرهم مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. إضافة إلى أن هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال المرؤوسين مع قائدهم من خلال تواصله الدائم معهم مما يوحي إليهم اهتمامه والتزامه فيدفع للاستجابة لتوجيهاته. أيضا تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر القائد عن شكره بصورة شخصية ومباشرة لمرؤوسيه على جهودهم وإنجازاتهم مما يرفع روحهم المعنوية، كذلك فالقائد يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلا واقعا وملموسا على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي تجاه العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.⁴

¹ برفاين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2008، ص209.

² انظر: حيف موزي و ريتشارد هاريمان، مرجع سبق ذكره، ص151.

³ Ata E. M. AL Shra'ah and others, Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, Journal of Management Research, Vol 5, No1, 2013, p-p: 67-68.

⁴ دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص-ص: 75-76.

فالإدارة بالتجوال تعمل على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا بهدف دفعهم نحو أداء أفضل.¹ وبالتالي فإنه يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعاملين على أنهم أدوات الإبداع، فإذا شعر الأفراد أنهم محل اهتمام الإدارة، اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا بكلفة اقل ونوعية أفضل.²

المطلب الخامس: أثر التمكين على إبداع العاملين

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 التحويليون يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج.³

حيث يشار إلى وجود ارتباطا قويا بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل في خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول "توم بيترز و وترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تعجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.⁴

لذلك فإن توفير الحرية لتجريب أساليب جديدة في العمل وتشجيع الأفراد على تحقيق النجاح كل في المجال المناسب، ذلك يؤدي إلى تشجيع الإبداع لديهم.⁵

يرى (Bass,1997) تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف عادة ما يفسر من خلال قدرة القائد على التطوير والتمكين، والذي بدوره يؤدي لرفع مستوى القدرات والتحفيز لدى العاملين. ويؤكد هذا الرأي (Bennis and Nanus) إن النمط التحويلي يمد العاملين بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق تزويدهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.⁶

ومع ذلك ليس تمكين العاملين وتخفيف الرقابة عليهم وإطلاق العنان لطاقتهم الخلاقة بالخيار السهل لأي قائد، إذ يتطلب الأمر أمانة كاملة وفتحا، ورغبنا في تطبيق أعلى المعايير. لكنه يستحق الجهد والتضحية،

¹ محمد حازم إسماعيل الغزالي وآخرون، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة "دراسة ميدانية في شركة المشروعات الغازية لإقليم كردستان"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد3، العدد2، 2019، ص491.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 329-330.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008، ص38.

⁵ صفاء الأعرس، مرجع سبق ذكره، ص64.

⁶ صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2011، ص112.

فمن يمكن عامله يخرج أفضل ما لديهم من طاقات ومهارات بما يحققه من أهداف للعامل والمؤسسة على حد سواء، يضاف إلى ما سبق أنه يجب أن يكون القائد ملهما ومحفزا على الإبداع، بحيث يستثمر مواهب عامله وقدراتهم في تحقيق نتائج باهرة دون جهد مضمّن، وهو أمر من شأنه تشجيع الفريق كله على العمل.¹ فالقائد الفعال هو من يمنح موظفيه السلطة المتكافئة مع قدراتهم وإمكانياتهم ثم يعطيهم قدرا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغبون بها دون تأثيرا سلبيا عليهم، ذلك لأنه لا يتعرف بحرفية الأنظمة والتعليمات ولكنه يفضل المرونة دون تساهل أو انفلات، وهذا يؤدي إلى استثمار طاقات الموظفين وجعلهم أكثر تكيفا مع ظروف العمل كما أنه يفتح أمامهم طرق الإبداع والتجديد.² بالإضافة إلى تطوير قدرات المرؤوسين وإعطائهم المعلومات الوفيرة وتشجيعهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع في مجال عملهم، كما تتاح لهم حرية أكبر في التصرف واختيار طريقة ممارستهم لمهامهم دون الحاجة إلى إرشاد من رئيس العمل.³

وبالتالي كلما زاد شعور العاملين بالحرية في طريقة القيام بالعمل فإن الأعمال الإبداعية تكون أكبر، ويجب ممارستها بحذر وحكمة إلا أنه يجب على القادة السماح للعاملين باختيار الطريقة التي تنفذ بها الأعمال، وهذا لا يعني ترك العاملين بدون مراقبة أو بدون أهداف واضحة وهذا الحد الفاصل في الحرية والمراقبة والنقيد بالقوانين وإنما إعطاء الحرية والاستقلالية في اختيار طريقة تنفيذ الأعمال مع المراقبة والتوصية نحو الهدف بدون التدخل في كيفية التنفيذ ويعتمد هذا على الثقة والخبرات السابقة بالإضافة إلى الفكر الإداري السائد في المؤسسة، وقد تستخدم الحرية بطريقة غير صحيحة عن طريق:

1. قيام القادة بتغيير الأهداف بصورة مستمرة، أو عدم توضيح هذه الأهداف للعاملين، وبالتالي يكون هناك حرية عند العاملين ولكن هذه الحرية غير موجهة نحو الهدف الصحيح.
2. أن يمارس القادة الحرية بصورة غير مطبقة أي إعطاء حرية اسمية فقط، فهم يدعون إعطاء الحرية عندما يحتاجون لأفكار وآراء أو حلول معينة، وفي حقيقة الحال نجد أن الأعمال مقيدة والعاملين مقيدون بالمخاطر والخوف من الإدارات.⁴

وأشارت (Spreitzer, Gretchen M and others) إلى أن التمكين يعمل على تحفيز الإبداع في المؤسسات، حيث أنه تستمر جهود الأفراد الممكّنين على الإبداع على الرغم من المعوقات التنظيمية والبيئية الكثيرة، بالإضافة إلى ذلك بينت أبحاث أخرى أن امتلاك الفرد الحرية في تقرير ماذا يعمل؟ وكيف يؤدي

¹ فيل باكلي، القيادة وفن التأثير في الآخرين، قنديل للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2016، ص-ص: 153-154.

² منال البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، مرجع سبق ذكره، ص73.

³ عبد الباروي درة و محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص250.

⁴ قريني فارس، مرجع سبق ذكره، ص87.

ذلك العمل؟، وشعوره بالسيطرة على عمله وأفكاره و تحرره من القيود التنظيمية كل هذا العوامل تعزز قدرة الفرد على الإبداعي.¹

كما بين (Neal Knight-Turvey) إن التمكين هو شكل من أشكال التحفيز الداخلي الذي يعزز الإبداع لدى العاملين، فالعاملين الأكثر إبداعا هم الذين يمتلكون دوافع داخلية لأنهم يميلون لأن يكون أكثر استطلاعا، وتوجها نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة معرفية بالإضافة إلى استعدادهم لتحمل المخاطرة، وإصرارهم على مواجهة العقبات.²

وأشار (Bradley L. Kirkman and others) إلى أن العاملين الممكنين يسعون إلى التحسين المستمر، بالإضافة إلى مراجعة إجراءات العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل التي تواجههم.³

"يجب عليك باستمرار أن تنتقل لجميع الأفراد إيمانك بهم، وقيمتهم للمجموعة والمساهمة المهمة التي بها تسهم في السلوك الإبداعي، كما أن الثقة التي تضعها فيهم تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الثقة في أنفسهم". فالقائد التحويلي له طريقة متميزة في التفكير وفي كيفية بناء جسور من الثقة بينه وبين تابعيه وعند التحدث عن ثقة القائد التحويلي لا نعني بها ثقته الكبيرة في نفسه وفي رؤيته وفي أهدافه فقط بل نعني بها كذلك ثقته في تابعيه وفي قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم لأن القائد التحويلي يستطيع تحويل تابعيه ويبني فيهم القدرات والمهارات التي يريدها، وهذه الثقة تحدث تأثيرا كبيرا على التابعين فتتعمق ثقتهم في قائدهم أولا وفي أنفسهم ثانيا، فينتج عن هذا التأثير أداء قوي يتمثل في: القدرة على تحمل المسؤولية.⁴

كما أن إعطاء الحرية للأفراد داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، يزيد ذلك من درجة ولائهم للمؤسسة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.⁵

كما أضافت (Amabile and others) على أنه قد خلص العديد من الباحثين إلى أن الإبداع يتم تعزيره عندما يتمتع الأفراد والمجموعات بحرية كبيرة نسبيا في سلوك عملهم اليومي، وشعورهم بالملكية والسيطرة على أعمالهم وأفكارهم. كما بينت الدراسات التي تطرقت إلى الإبداع أن الأفراد يقومون بإنتاج أعمال ذات طابع إبداعي أكثر عندما يدركون أن لديهم الخيار في كيفية القيام بإنجاز المهام المسندة إليهم.⁶

¹ Spreitzer, Gretchen M and others, **Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership**, Journal of Organizational Behavior, Vol 20 ,No 4, 1999, p513.

² Neal Knight-Turvey, **Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives : The need to feel Empowered**, Entrepreneurship Theory and practice,p315. <https://www.semanticscholar.org/paper/Influencing-employee-innovation-through-structural-Knight-Turvey/2cb7e4c7d4a849400be03d651f3095ca1ef309fe>, date of visit 6/12/2020, time 23.05.

³ Bradley L. Kirkman and others, **The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-TO-Face interaction**, Academy of Management Journal, Vol 47, No 2, 2004, p178.

⁴ أبكر الهادي محمد علي، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في شركة دال للسيارات، أطروحة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2016، ص214.

⁵ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁶M. Amabile and others, **Assessing the Work Environment for Creativity**, The Academy of Management Journal, Vol 39, No 5, 1996, p1161.

خلاصة:

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن إبداع العاملين أصبح من الأهداف الهامة التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه، خاصة في ظل تواجدها في بيئة تتسم بالصراع الدائم من أجل البقاء والنمو، مستغلة بذلك هذه التغيرات التي تحدث باعتبارها فرصة تقتصها لتحقيق بها نموها، وهذا كله يتطلب قادة قادرين من خلال صفاتهم وسلوكياتهم المؤثرة على تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين واحتواء أفكارهم الجديدة والإبداعية، ودراساتها، وذلك بتشجيع العاملين والاهتمام بهم لأن الاستثمار اليوم في المورد البشري هو أهم استثمار وهو الوحيد الذي لا يخضع لقانون ندرة الموارد.

الفصل الرابع

أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع
العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى عملية إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب الميداني، وهذا من خلال التعرف على اتجاه أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، نحو أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين، معتمدين في ذلك على استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وقد تم صياغته وفقا لمقياس (ليكرت) الخماسي، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في عملية تحليل نتائج الدراسة، مستخدمين في ذلك برنامج (SPSS) لتفريغ البيانات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: مراحل الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد المؤسسة الاقتصادية العمومية أو الخاصة عصب النشاط الاقتصادي والاجتماعي لما لها من فائدة تعود على جميع القطاعات، فهي التي تدفع عجلة التنمية الاقتصادية، وتعد المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة واحدة من بين هذه المؤسسات التي ظهرت عقب الاستقلال والتي مرت بعدة مراحل خلال دورة حياتها إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

بالرغم من المنافسة الكبيرة التي عرفتها المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة سواء كان ذلك من قبل المستثمرين الخواص أو المؤسسات الأجنبية، فقد استطاعت الصمود في وجه هذه المنافسة، نتيجة تركيزها على جودة منتجاتها، وهذا بفضل استقطابها للموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة.

أولاً: نبذة تاريخية عن إنشاء المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تعود فكرة إنشاء المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة نتيجة الاستراتيجيات التي اتبعتها الحكومة الجزائرية قصد إنعاش الاقتصاد الوطني والنهوض به وهذا بعد سنوات من الاستقلال وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية التي كانت تعيشها البلاد في تلك الفترة. وقد تبلورت أولى خطوات تجسيد هذه الفكرة من خلال شروع الحكومة في انجاز هذه المؤسسة في سنة 1979.

حيث تمت دراسة الجوانب المتعلقة بتوفير المواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15500500 متر طولي من القماش، منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن التقسيم الإداري الجديد 1974-1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في: 13-11-1975 وتبلغ المساحة الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 11-4-1977 وانتهت سنة 1979 وفي تاريخ 1-12-1980، تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل.

وتعد المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة مؤسسة مساهمة رأس مالها الاجتماعي قدر سنة 1970 ب 29000000000 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة أصبح المركب مؤسسة عمومية اقتصادية.

وبعد إجراء إعادة الهيكلة للمؤسسة سنة 2012 انبثقت ما يسمى "المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) (Enterprise Algérienne des Textile Industriel et Technique)".¹

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ولقد مرت المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية خلال التحولات التنظيمية، الصناعية، القانونية، والمالية بعدة مراحل وعدة تسميات منذ نشأتها ومنها ما يلي:

- المرحلة الأولى: كانت التسمية الأولى للمؤسسة باسم "سونيتاكس" (SONITEX) وهي المؤسسة الأم وامتدت هذه التسمية من سنة 1979 إلى غاية سنة 1985.
- المرحلة الثانية: انتقلت تسمية المؤسسة من "سونيتاكس" إلى المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية "أنديتاكس" (INDITEX) وامتدت من سنة 1985 إلى غاية سنة 1997.
- المرحلة الثالثة: تغير اسم المؤسسة لتصبح باسم المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية "تيندال" (TINDAL) وامتدت من سنة 1998 إلى غاية سنة 2011.
- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة تمت إعادة هيكلة المؤسسة سنة 2012 لتصبح باسم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "أواتيت" (EATIT) إلى يومنا هذا.

و بعد إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية تمت عملية جمع مجموعة من الشركات تحت لواء مديرية عامة ومجلس إدارة، مقره على مستوى العاصمة، تندرج تحتها سبع وحدات منها: (مركب لمسيلة - وحدة ذارع بن خدة - مركب باتتة - وحدة تلمسان - وحدة سبدو - وحدة سوق أهراس - وحدة بجاية).

ثانيا: موقع المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تقع المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمنطقة الصناعية، في الجهة الجنوبية لولاية لمسيلة يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية للمؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت سابقا ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

وللمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية عدة ممتلكات خارج المصنع وهي كما يلي:

- الإقامة الجامعية للإناث " ملحقة النسيج" بالمسيلة وهي مؤجرة لمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

- سكنات وظيفية بحي 124 مسكن بولاية المسيلة لعمال المؤسسة مقابل مبلغ رمزي؛
- مجموعة من السكنات الفردية والتي قدرت ب 20 سكن خاص بالإطارات يسكن بهم عمال المؤسسة فقط ويقع بجانب المؤسسة؛

- تمتلك 20سكن فردي للعمال العاديين يسكن بهم عمال المؤسسة فقط ويقع بجانب المؤسسة.

ثالثا: عدد عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

يعمل في هذه المؤسسة عدد معتبر من المورد البشري حيث قدر العدد الإجمالي للعاملين بها: 545 عامل حسب آخر إحصائيات لسنة 2021.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تختلف طبيعة عملهم حسب العقد وذلك كما يلي:

- عقد عمل غير محدد المدة: 539 عامل

- عقد عمل محدد المدة: 8 عامل

- عقد العمل المدعم: 00 عامل

العدد الإجمالي للمتمهين: 33 عامل.

ويتوزع عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية حسب المستويات التنظيمية خلال سنة 2021 كما يلي:

الجدول رقم (4-1): توزيع العمال حسب المستويات التنظيمية

عدد العمال	2021
إطار	90
عون تحكم	125
عون تنفيذ	330
المجموع	545

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة EATIT بالمسيلة

رابعا: نظام العمل في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تعمل المؤسسة وفق نظام الورديات في الأقسام التالية (الغزل، النسيج، التكملة، مراقبة الجودة)

حيث يوجد فوجين يعملان كما يلي:

الفوج A: من الساعة 5:00 صباحا إلى الساعة 13:00 زوالا

الفوج D: من الساعة 13:00 زولا إلى الساعة 21:00 مساء

بينما في قسم التفصيل والإدارة والصيانة يتم العمل من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء

وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة خلال السنوات،

حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

نوع المنتج/السنة	2018	2019	2020
Bach700 grs	573815.30	1055028.60	693024.45
Bach700 grs	91459.00	349966.40	71591.1
Bach(Article09)	16822	27884	34289.70
Bach(Article17)	33732.90	35809	26610.00
Bach(Article22)	913.40		
Bach(Article06)	4176.58	1501	

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

		8805	Bach(Article3-B)
417.45			Bach(Article14)
810.94			Tente,G
826743.64	1470189	729724.18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة EATIT بالمسيلة

المطلب الثاني: نشاط واهتمامات المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة
يتركز اهتمام أي مؤسسة مهما كان نوعها عامة أو خاصة حسب طبيعة نشاطها، إلى تحقيق جملة من الأهداف سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي.

أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

يتضح من خلال تسمية المؤسسة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية فان نشاطها الأساسي هو صناعة وتوزيع الأقمشة الصناعية وتمثل منتجاتها فيما يلي:

- القماش والذي يوجه لصناعة الأغطية والخيم؛

- الخيم بجميع أنواعها وأحجامها؛

- مختلف أغطية السيارات والشاحنات والمظلات؛

- الخيط بأنواع عديدة ومتنوعة ذات الاستخدامات المختلفة.

كما تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني، فحوالي 80% من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا، بينما التموين بالمواد الأولية فإنها تستورد ما نسبته من 10% إلى 15% من المواد الأولية التي تستخدم في العملية الإنتاجية.

تستعمل هذه المؤسسة مجموعة من المواد الأولية الأساسية في إنتاج هذه المنتجات حيث تمثل مادة القطن الطبيعي أكبر نسبة ب98%، ثم يليه القطن الصناعي بنسبة 80% بالإضافة إلى 18% من مواد التلوين ومواد كيميائية أخرى، تقوم المؤسسة بإتباع أسلوب الإنتاج حسب الطلب، كما تقوم ببيع فضلات كل من القطن والخيط إلى مصنع سيدي عيش في ولاية بجاية لإعادة دمجها في منتجاتها، وذلك إما بمقابل مادي أو مقابل الحصول على مواد من عندهم مثل الحبل، الجلود،... الخ.

فالمؤسسة تتبع أسلوب الإنتاج حسب الطلب كل ما ينتج يباع، كما تتعبر مورد للكثير من المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن توضيح أهم المنتجات التي تقوم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة خلال السنة الجارية حسب الجدول التالي:

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-3): أنواع المنتجات بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

نوع الإنتاج	الرقم
Bach700 grs	1
Bach700 grs	2
Bach(Article09)	3
Bach(Article17)	4
Bach(Article22)	5
Bach(Article06)	6
Bach(Article3-B)	7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة EATIT بالمسيلة

ثانيا: أهداف المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي وجت من اجلها والمتمثلة فيما يلي:

- توفير الكميات من المنتجات من اجل تغطية احتياجات السوق المحلي والوطني؛
- تقديم المنتجات في الوقت المناسب وبجودة عالية؛
- التصدير إلى الأسواق الأجنبية خاصة وأن مؤسسة (EATIT) من أكبر المؤسسات النسيجية على المستوى الإقليمي؛
- مطابقة منتجاتها للمعايير الدولية؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والبحث عن أساليب جديدة لعصرنة المؤسسة؛
- التخفيض من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة، أما على المدى الطويل فهي تعمل على تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وعقد اتفاقيات شراكة من اجل الحصول على موقع في الأسواق العالمية؛
- تكوين العمال وتأهيلهم والرفع من مستواهم المهني؛
- توفير مناصب شغل من اجل امتصاص ظاهرة البطالة؛
- التحكم في تقنية 3i ما يميز مؤسسة « EATIT » عن غيرها من المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة هو التحكم في تقنية 3i ويقصد بها:
- عدم النفاذية: أي أن القماش مقاوم لمرور الماء من خلاله؛
- عدم الاحتراق: أي المقاومة للاحتراق، فمنجات "EATIT" تتطلب مدة طويلة لتتوسع النيران فيها في حالة حدوث الحريق؛

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

- عدم الاهتراء (التلف): أي المقاومة للعوامل الطبيعية والبقاء أطول فترة.
- ثالثا: مساهمة مؤسسة EATIT بالمسيلة في الكوارث الطبيعية التي حلت بالجزائر، لقد ساهمت المؤسسة في تقديم المساعدة منذ نشأتها في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفت الجزائر، وذلك بداية من زلزال الأصنام، وكوارث سكيكدة، تمنراست، القصبية، عين تيموشنت، باب الواد، بني ورتلان، وأخيرا زلزال بومرداس.
- حيث كانت المؤسسة الجزائرية السباقة في ميدان المساعدة وقد ساهمت ب 3500 خيمة و 3000 سرير وقد غطت نسبة كبيرة من احتياجات المنكوبين في ذلك الوقت.
- وهذه بعض الصفقات التي تم إبرامها مع الحماية المدنية ووزارة الداخلية
- 10000 خيمة من نوع الحماية المدنية
- 4000 خيمة من النوع المتوسط
- 500 سرير
- كما تسعى المؤسسة إلى عقد صفقات مع جميع الولايات من أجل وضع برنامج خاص بالتعاون مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية (المخطط الاستعجالي) حيث بإمكانها تغطية متطلبات السوق الوطنية.
- بينما في مجال المساعدات الدولية فالمؤسسة الجزائرية تعد من بين المؤسسات السباقة في العملية التضامنية التي تقوم بها الدولة الجزائرية اتجاه الدول الشقيقة والصديقة وعلى سبيل المثال زلزال إيران، إندونيسيا، يوغسلافية، المغرب، مالي... الخ

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال كل الوسائل المادية والمالية والبشرية المتاحة الأهداف المسطرة، وقد تمت هيكلة المؤسسة حسب الوظائف الإنتاجية الرئيسية للأقسام التي تساهم في ضبط وربط العملية الإنتاجية وسيروورها ونجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، و قد كان آخر شكل للهيكل التنظيمي بحسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2021 أنظر الملحق رقم (3).

أولا: الأقسام الإدارية

بما أن المؤسسة الاقتصادية هي إنتاجية والموارد البشري هو أساس الإنتاج وبالتالي تسهر الإدارة على توظيف العمال وتكوينهم وتطويرهم وتسهر دائما على تحقيق أهم الاحتياجات الأساسية للعمال سواء إدارية أو اجتماعية.

1. الأمانة العامة: هي همزة الوصل بين مدير المؤسسة وباقي المديرات والدوائر؛

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

2. مديرية الشؤون القانونية: تهتم بالأمور القانونية، كإبرام العقود وحل النزاعات؛
3. مديرية الحماية والأمن: مهمة هذا القسم حماية المؤسسة من الحرائق، واستقبال الوافدين إلى المصنع وإرشادهم والسهر على امن المؤسسة بالإضافة إلى الإشراف على التنظيف الداخلي للورشات التي تحتوي على مواد خطيرة.
4. مديرية الموارد البشرية: يشغل بمديرية الموارد البشرية 15 عامل، وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيًا لرفع مستواهم المهني.
5. دائرة الوسائل العامة: يشغل بهذه الدائرة 26 عامل، وتسهر هذه الدائرة على متابعة نقل العمال وهي المسؤولة عن تسيير كل سيارات وشاحنات المؤسسة كما تسهر أيضا على نظافة محيط المؤسسة وكل مقتنياته.
6. مصلحة الشؤون الاجتماعية: يشغل بدائرة الشؤون الاجتماعية 4 عمال دائمون، وهي تشرف على توفير الخدمات الاجتماعية كالمنح العائلية ومنحة التمدرس وغيرها من الخدمات الاجتماعية والصحية للعمال حيث توفر المؤسسة كذلك عيادة طبية للعمال داخل المؤسسة وسيارة إسعاف.
7. دائرة المالية والحاسبة: يشغل بمديرية المالية والمحاسبة 8 عمال، وهي تشرف على مدا خيل ومصاريف المؤسسة وذلك تحديد النتائج في كل فترة وهي من أهم الدوائر في المؤسسة، في تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

ثانيا: مديرية الإنتاج

2. قسم الغزل: يشغل بقسم الغزل: 84 عامل منهم 82 عامل بعقد عمل غير محدد المدة، و2 عامل بعقد محدد المدة، والوظيفة الرئيسية لقسم لغزل هي: البشم، الكرد والتسريح، السحب والبرم، التلفيف والغزل، البرم، التجميع.
3. قسم النسيج: يشغل بهذا القسم : 102 عامل منها 99 عامل بعقد عمل غير محدد المدة و3 عمال بعقد عمل محدد المدة، ويتمثل اختصاص هذا القسم في إنتاج الأنسجة الصناعية المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل أو الخيوط التي يتم استردادها من الخارج وهذا من خلال الوظائف التالية:

- التحضير؛
- التنشئة؛
- التسدية؛
- النسيج؛
- الفحص.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

4. **قسم التكملة:** يشغل بقسم التكملة 43 عامل منها 42 عامل بعقد عمل غير محدد المدة و 1 عامل بعقد محدد المدة

حيث يمر القماش عبر عدة مراحل في قسم التكملة وهي كالتالي:

- **تحضير الألوان:** يقوم هذا الفرع على توفير الألوان المطلوبة في الطليبة التي هي محل الإنتاج؛
- **تبييض القماش:** يقوم هذا الفرع على تبييض القماش؛
- **الصباغة:** يقوم هذا الفرع على صباغة القماش حسب اللون المطلوب؛
- **معالجة القماش:** وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

5. **قسم التفصيل والخياطة:** يشغل بقسم التفصيل والخياطة: 47 عامل منهم 46 عامل دائم و 1 عامل بعقد عمل محدد المدة.

يختص هذ القسم بتفصيل وخياطة الأقمشة حسب الطليبات مثل الخيمة بجميع أنواعها والمظلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات والسيارات...الخ. واهم الوظائف الرئيسية لهذا القسم هي:

الرسم، التقطيع، التلحيم، الخياطة الخفيفة والثقيلة والفحص النهائي للمنتج.

6. **قسم الصيانة:** يشغل بقسم الصيانة: 62 عامل بعقد عمل غير محدد المدة، ويختص هذا القسم بالمراقبة والصيانة المستمرة للألات من الناحية الميكانيكية والكهربائية ومن أهم الوظائف الرئيسية للقسم: التلحيم-الخراطة -معالجة تصفية المياه- صناعة ميكانيكية -التكييف الهوائي.

ثالثا: المديرية التقنية

يشغل بهذه المديرية 11 عامل بعقود عمل غير محددة المدة وهي تتكون من الأقسام التالية:

1. **قسم البحث والتنمية:** يسهر هذا القسم على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط للبرنامج السنوي داخل المؤسسة ومتابعة العقود المبرمة مع الزبائن.

2. **قسم مراقبة الجودة:** يختص هذا القسم في مراقبة نوعية جميع منتجات أقسام الإنتاج، ويشغل في هذا القسم 27 عامل دائم.

3. **قسم الوقت والمناهج:** يسهر هذا القسم في إعداد بطاقات خاصة بالوضعية الإنتاجية وتقييم الأداء للعمل.

4. **قسم مراقبة المخازن:** يختص هذا القسم بإعداد عينات بمقاييس قانونية ومعايير معمول بها كما يقوم بإعداد تحاليل وتحقيق إيجابية في المحاليل الكيميائية التي تستعمل في الإنتاج.

رابعا: مديرية التموين والتسويق وتسيير المخزونات

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

يشتغل بهذا القسم 38 عامل منهم 37 عامل بعقد عمل غير محدد المدة و1 عامل بعقد محدد المدة.

ويتكون من مجموعة من الأقسام وهي كما يلي:

1. **قسم التموين:** يقوم قسم التموين بتغطية وتموين المؤسسة بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع غيار ولواحقه وغيرها من المشتريات.
2. **قسم التسويق:** يقوم قسم التسويق بعملية تسويق المنتج إلى الأسواق المحلية والوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية.

خامسا: قسم تسيير المخزونات

يقوم هذا القسم بتسيير المنتج على مستوى مخازن الأقسام وتنظيمه ومتابعة وضعيته بشكل شهري وسنوي ويكون من مجموعة من المخازن وهي كالتالي:

- مخزن المادة الأولية: يختص بتسيير المادة الأولية (القطن) وتحويلها إلى قسم الغزل؛
- مخزن المواد الكيميائية: يختص في تسيير المواد الكيميائية الخاصة بالمنتج؛
- مخزن قطع الغيار: يختص بتسيير قطع غيار العتاد و الماكينات؛
- مخزن قسم النسيج: يختص بتسيير مادة الخيط وتحويلها إلى قسم النسيج؛
- مخزن قسم التكملة: يختص بتسيير مادة القماش الخام و تحويلها قسم التكملة؛
- مخزن قسم التفصيل الخاص باللواحق؛

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

المبحث الثاني: مراحل الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة الذي طبقت عليه هذه الدراسة، والأداة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، ومن ثم التعرف على أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، والتأكد من صلاحية المقياس وهذا من خلال صدق وثبات أداة الدراسة والتعرف على نوعية توزيع البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة

إن تحديد مجتمع وعينة الدراسة الذي يتلاءم وموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأداة المستخدمة في الدراسة، يعد من بين أحد أهم مراحل البحث العلمي.

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد محل الدراسة الذين لهم خصائص مشتركة، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT والبالغ عددهم (545) عامل وعاملة حسب إحصائيات المؤسسة في سنة 2021/2020 .

ثانياً: عينة الدراسة

نتيجة صعوبة الوصول إلى كل أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة، لذلك يعد اختيار حجم العينة من الأمور الهامة والأساسية، وبالتالي فتحديد حجم العينة بالطريقة الدقيقة والصحيحة يعطي نتائج متشابهة إلى حد بعيد إذا ما طبقت هذه الدراسة على كل مجتمع الدراسة.

في هذه الدراسة قد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (300) مفردة يشكلون تقريبا ما نسبته (55%) من المجتمع الكلي، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية التي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة، وذلك نتيجة انتشار فيروس كورونا والظروف الوبائية التي تعرفها الولاية، وبالتالي تعذر علينا توزيع الاستمارة على كافة مجتمع الدراسة، حيث وزعت استمارة الاستبيان على (300) من أفراد العينة ليتم استرجاع في الأخير العدد (280)، وعند مراجعة هذه الاستبيانات تم إلغاء (40) استبيان وذلك لعدم صلاحيته، وبالتالي قدر مجموع الاستبيانات الصالحة التحليل (240) استبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-5): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للتحليل الإحصائي

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير صالحة للتحليل	الاستمارات الصالحة للتحليل
545	300	280	40	240

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ثالثًا: أداة الدراسة

توجد العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام طريقة الاستقصاء من خلال استعمال استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتي تعرف من بين أكثر الأدوات شيوعاً في البحث العلمي. وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان الذي يتوافق وفرضيات الدراسة على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة.

ويتكون الاستبيان من المحاور التالية:

1. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

2. المحور الثاني: لقياس سلوك القائد التحويلي تم الاعتماد على مقياس القيادة التحويلية (MLQ) المصمم من قبل (Bass, Aolio) وهي (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) مع إضافة بعد (التمكين) وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويتضمن هذا المحور (30) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين.

3. المحور الثالث: لقد خصص لقياس مستوى إبداع العاملين ويتضمن (27) عبارة تمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات السابقة وهي موزعة على الأبعاد التالية وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط)، و الجدول التالي يوضح توزيع محاور الدراسة في هذه الاستمارة .

الجدول رقم(4-4): توزيع محاور الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	العبارات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5-1
	الدفع الإلهامي	10-6
	الاستثارة الفكرية	17-11
	الاعتبار الفردي	24-18
	التمكين	30-25
إبداع العاملين	الأصالة	34-31
	الطلاقة	38-35
	المرونة	43-39
	الحساسية للمشكلات	47-44
	المخاطرة	52-49
	التحليل والربط	57-53

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique Package For Social Sciences) حيث تختصر بالرمز (SPSS).

1. معامل الصدق: للتعرف على صدق أداة الدراسة؛
2. معامل الثبات " ألفا كرونباخ" (AlphaCronbach): للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
3. اختبار التوزيع الطبيعي "كولمجرف-سمرنوف": لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي إجراء الاختبارات المعلمية أو لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نقوم بالاختبارات الأ معلمية؛
4. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، بالإضافة إلى تحديد استجاباته تجاه فقرات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة؛
5. معامل الارتباط "كارل بيرسون": هو مؤشر كمي يوضح قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين، وهو محصور بين (-1و1)، حيث تدل قيمته المحسوبة على قوة العلاقة بين المتغيرين، بينما تدل الإشارة على اتجاهها إما علاقة طردية أو علاقة عكسية؛
6. المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداما للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها؛
7. الانحراف المعياري: هو من بين مقاييس التشتت، يوضح درجة التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي وتكون القيم أفضل كلما اقتربت من الصفر؛
8. اختبار الانحدار البسط (Simple Liner Régression): نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل؛
9. اختبار التباين الأحادي: لقياس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة؛
10. اختبار T لعينتين مستقلتين T-test: للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس؛
11. اختبار "شفيه" (Scheffe): لاختبار المقارنات البعدية.

المطلب الثاني: اختبار صلاحية المقياس

من أجل اختبار صلاحية مقياس الدراسة تم التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة، ثم اختبار طبيعية البيانات من أجل تطبيق الاختبارات المعلمية في حالة توزع البيانات توزيعاً طبيعياً، أو تطبيق الاختبارات ألا معلمية في حالة توزع البيانات توزيعاً غير طبيعياً، ويعد وهذا الاختبار ضرورياً من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الأداة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وتوجد أنواع كثيرة من الصدق حيث ستعتمد دراستنا على بعضها لفحص أداة الدراسة.

1. الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم مناقشته الاستبيان أولاً مع الدكتور المشرف للتعرف على مدى توافق استمارة الاستبيان مع متغيرات الدراسة، والإشكالية والفرضيات، ثم تم توزيع الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين في التخصص من جامعات مختلفة من داخل الوطن (البويرة، لمسيلة، بومرداس) انظر (الملحق رقم 2) يبين أسماء المحكمين. وذلك للتعرف على ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح عبارات الاستبيان وأهميتها، حيث تم الأخذ بأراء المحكمين من حذف وتعديل وإعادة الصياغة لبعض العبارات ليكون الاستبيان واضح ومفهوم للمبحوثين، و تم إعادة صياغة الاستبيان للمرة الثانية ليصل في صورته الأخيرة مكون من 57 عبارة .

2. الصدق البنائي(صدق الاتساق الداخلي): لم نكتفي في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري فقط بل قمنا باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

3. الصدق البنائي لعبارات محور القيادة التحويلية: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية الذي تنتمي إليه.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-6): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

القيادة التحويلية					
الاستشارة الفكرية		الدفع الإلهامي		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.569	11	**0.452	06	**0.436	01
**0.565	12	**0.544	07	**0.423	02
**0.418	13	**0.487	08	**0.438	03
**0.435	14	**0.456	09	**0.533	04
**0.474	15	**0.495	10	**0.481	05
**0.492	16				
**0.525	17				
التمكين		الاعتبار الفردي			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.531	25	**0.329	18	**0.567	19
**0.504	26	**0.463	20	**0.514	21
**0.524	27	**0.361	22	**0.455	23
**0.548	28	**0.438	24		
**0.372	29				
**0.365	30				
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات التي يتكون منها محور القيادة التحويلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مع الدرجة الكلية له، حيث كانت أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة رقم (11) (يبعث مسؤولي المباشر عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات) بمعامل ارتباط قدر ب(0.569)، بينما كانت أقل العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة رقم (18) (يراعي مسؤولي المباشر

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

احتياجات كل عامل لديه قدرات وطموحات مختلفة عن الآخر) بمعامل ارتباط بلغ (0.329)، ومنه تعتبر عبارات محور القيادة التحويلية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4. الصدق البنائي لعبارات محور إبداع العاملين: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إبداع العاملين والدرجة الكلية للمحور

إبداع العاملين					
المرونة		الطلاقة		الأصالة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.579	39	**0.486	35	**0.370	31
**0.570	40	**0.482	36	**0.443	32
**0.551	41	**0.474	37	**0.507	33
**0.517	42	**0.507	38	**0.550	34
**0.401	43				
التحليل والربط		المخاطرة		الحساسية للمشكلات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.468	53	**0.539	48	**0.529	44
**0.451	54	**0.517	49	**0.596	45
**0.529	55	**0.393	50	**0.537	46
**0.496	56	**0.409	51	**0.491	47
**0.509	57	**0.470	52		

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات التي يتكون منها المحور الثالث (إبداع العاملين) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مع الدرجة الكلية له حيث كانت أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة رقم (45) (أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها) بمعامل ارتباط قدر ب(0.596)، بينما كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة رقم (31) (أركز على تقديم أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد) بمعامل ارتباط بلغ (0.370)، ومنه تعتبر عبارات محور القيادة التحويلية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

5. الصدق البنائي للأبعاد والمحاور مع الاستبيان ككل: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (4-8): الصدق البنائي للأبعاد والمحاور مع الاستبيان ككل

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان
التأثير المثالي	**0.697
الدفع الإلهامي	**0.740
الاستثارة الفكرية	**0.813
الاعتبار الفردي	**0.818
التمكين	**0.716
محور القيادة التحويلية	**0.945
الأصالة	**0.605
الطلاقة	**0.654
المرونة	**0.773
الحساسية للمشكلات	**0.729
المخاطرة	**0.729
القدرة على التحليل والربط	**0.719
محور إبداع العاملين	**0.945

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq 0.0 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لكل من الأبعاد والمحاور دالة إحصائيا، لكل من متغير القيادة التحويلية بمختلف أبعاده ومتغير إبداع العاملين بمختلف أبعاده، هذا يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبيان ككل، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على المبحوثين تعطينا نفس النتائج، وتحت نفس الشروط والظروف أي أنه يوجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا على طريقة "ألفا كرونباخ".

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

1. طريقة "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbachs): يعد من أحد المقاييس العالمية التي تستخدم للحكم على مدى دقة أداة القياس، وذلك بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة، و موثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل "الفاكرونباخ" يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)، والجدول التالي يوضح هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-9): نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحاور	رقم العبارات	معامل الثبات
القيادة التحويلية	30-1	0.881
إبداع العاملين	57-31	0.882
ألفا كرونباخ الإجمالي	57	0.932

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الثبات الإجمالي أو (ألفا كرونباخ) لمحور المتغير المستقل القيادة التحويلية قدرت (0.881) حيث فاقت القيمة (0.6) المقبولة إحصائياً، بينما بلغت قيمة معامل الثبات (لفا كرونباخ) لمحور المتغير التابع إبداع العاملين ب (0.882) وهي كذلك فاقت القيمة (0.6)، في حين قدرت قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيان ككل ب (0.932) وهي أكبر من القيمة المعيارية (0.6) (الحد الأدنى)، وهذا يدل على المستوى العالي لثبات أداة القياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة، في كونها هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وكذا في اختبار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

1. طريقة اختبار "كولموجروف-سمرنوف" (Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من (50) مفردة، بينما اختبار (Shapiro-Wilk) إذا كان حجم العينة أقل من (50) مفردة¹. ونجد معظم الاختبارات الإحصائية تشترط أن تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين.

¹سواء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ط1، 2013، ص 33.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

- الفرضية الصفرية (H_0): بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة (H_1): بيانات عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي
- وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة ($Sig < 0.05$) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05) فإننا نقبل الفرض البديل و منه فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات ألا معلمية، والعكس إذا كانت قيمة مستوى الدلالة ($Sig > 0.05$) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (0.05) فإننا نقبل الفرض الصفرية ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي نتعمد على الاختبارات المعلمية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-10): اختبار التوزيع الطبيعي "كلومجروف-سمرنوف" لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.044	0.200
إبداع العاملين	0.035	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أظهر أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig > 0.05$) لكل محور من محاور الاستبيان القيادة التحويلية وإبداع العاملين، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤكد استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2. طريقة معامل الالتواء

وللتأكد بصفة أكثر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عن طريق معامل الالتواء "بيرسون" حيث يأخذ هذا المعامل في الاعتبار العلاقة بين الوسط الحسابي والوسيط والمنوال، ففي حالة كانت قيمة معامل الالتواء محصورة بين (-1 و $+1$) هذا يعني أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (4-11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وفقا لمعامل الالتواء

إبداع العاملين	القيادة التحويلية	
3.68	3.60	المتوسط الحسابي
3.67	3.57	الوسيط
4	3	المنوال
0.099	-0.119	معامل الالتواء

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

0.157	0.157	الخطأ المعياري
-------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم كل من المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال متقاربة لكل من
المتغيرين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، بالإضافة إلى قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة في
المجال (1- و 1+) وهذا يعني أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم في هذا الجزء تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى معالجة الجانب الإحصائي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وهذا بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كما تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس "ليكرت الخماسي" من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وهكذا يصبح طول الخلية أو الفئة (0.8) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-12): درجات الموافقة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"

المستوى	مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
منخفض	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	من 2.6 إلى 3.39	محايد
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

من بين محاور الاستبيان الذي تمت صياغته تم التعرض للمتغيرات الشخصية للمبحوثين وهذا من أجل وصف خصائص العينة المراد دراستها وذلك من جهة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس

يمكن التعرف على توزع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
72.9	175	ذكر
27.1	65	أنثى
100	240	المجموع

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنشطة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الجنس إلى (175) ذكر أي بنسبة (72.9%) في حين نجد أن عدد الإناث بلغ (65) أي توزعت بنسبة (27.1%)، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الذكور في هذه المؤسسة على نسبة الإناث بسبب طبيعة الوظيفة في هذه المؤسسة والتي تتطلب قوة جسدية كبيرة، بالإضافة إلى تواجد هذه المؤسسة في منطقة نائية (المنطقة الصناعية) حيث يتعذر ذهاب المرأة إليها.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب متغير السن

قمنا بتقسيم الفئات العمرية إلى أربعة فئات عمرية قصد التعرف على التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	21	8.8
من 30 إلى 40 سنة	109	45.4
من 40 إلى 50 سنة	81	33.8
أكثر من 50 سنة	29	12.1
المجموع	240	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة توزعت على أربعة فئات عمرية حيث أغلبها توزعت في الفئة العمرية ما بين (30 إلى 40 سنة) ب (109) مفردة أي بنسبة (45.5%)، وتليها الفئة العمرية التي تراوحت أعمارهم ما بين (40-50 سنة) والتي شكلت (33.8%) من حجم العينة، بينما احتلت في المرتبة الثالثة الفئة الذين تجاوزت أعمارهم (50 سنة) بنسبة (12.1%) وتليها الفئة الأخيرة الذين يقل عمرهم عن (30 سنة) بنسبة (8.8%)، تفسر هذه النتائج بتواجد طاقات شابة تعمل بهذه المؤسسة وهذا يعود إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: وصف خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي

تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
4.2	10	ابتدائي
22.9	55	متوسط
36.7	88	ثانوي
35.4	85	جامعي
0.8	2	دراسات عليا
100	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (36.5%) من العينة المدروسة ذات المستوى التعليمي الثانوي وتتمثل مهامهم كمساعدين في مختلف الأقسام، وتليها الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة (35.4%) يشغلون كإداريين، وهذا يدل على توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات، بينما يأتي في المرتبة الثالثة فئة المبحوثين الذين لديهم المستوى التعليمي المتوسط بنسبة (22.9%)، وتليها الفئة الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة (4.2%) يشغلون كعمال مهنيين، بينما ترتب في المرتبة الأخيرة حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (8%)، نلاحظ جميع أفراد عينة الدراسة متعلمين وهذا ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنسجة التقنية والصناعية EATIT بالمسيلة.

رابعا: وصف خصائص العينة حسب متغير الوظيفة

تنقسم المستويات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إلى ثلاثة مستويات (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار) ويمكن التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المستويات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
41.7	100	عون تنفيذ
24.2	58	عون تحكم
34.2	82	إطار
100	240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ بنسبة قدرت (41.7%)، ثم تليها نسبة (34%) الذي تمثل فئة الإطارات، بينما تأتي في المرتبة الأخيرة فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ب(24.2%). يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأعوان التنفيذيين في انجاز الأعمال وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، بينما تفسر ارتفاع نسبة الإطارات بأنهم يلعبون الدور الأساسي في تسيير المصالح الإدارية للمؤسسة (مصلحة الأجور، مصلحة الموارد البشرية، ... الخ)، بالإضافة إلى أنهم لأفراد الأكثر تجاوب مع هذه الدراسة.

خامسا: وصف خصائص العينة حسب متغير سنوات الخبرة

تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة التي اكتسبوها في المؤسسة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	13.8
من 5 إلى 10 سنوات	82	34.2
من 10 إلى 15 سنة	50	20.8
أكثر من 16 سنة	75	31.3
المجموع	240	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (82) مفردة من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون (34.2%) الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات)، وتليها نسبة (31.3%) من أفراد عينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم عن (16 سنة)، بينما نجد (50) مفردة من أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة تقدر ب (20.8%)، وترتب في الأخير (33) من أفراد عينة الدراسة الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) بنسبة تتراوح (13.8%) وهي أقل نسبة، تفسر هذه النتائج أن هناك تنوع في عدد سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة بين طويلة ومتوسطة وقصيرة، وإن كانت الفئة ذات الخبرة المتوسطة والطويلة هي الأغلب، هذا يدل أن أفراد العينة لديهم خبرة كبيرة وعلى علم بطبيعة العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغير المستقل القيادة التحويلية

قصد التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية ودرجة ممارستها، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لمتغير الدراسة المستقل القيادة التحويلية، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات المحور، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وقد تم الاعتماد على سلم "ليكرت الخماسي" لتحديد درجة الموافقة لأفراد العينة وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

أولاً: تحليل نتائج بعد التأثير المثالي

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة على مدى توفر بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ترتيب العبارات.

الجدول رقم (4-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التأثير المثالي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	1.152	3.57	يملك مسؤولي المباشر مقدرة كبيرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل	1
1	مرتفع	1.282	3.65	يفضل مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية	2
3	مرتفع	1.235	3.58	يتحدث مسؤولي المباشر عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية للعمل	3
2	مرتفع	1.241	3.59	يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قدوة لهم	4
5	مرتفع	1.274	3.51	يتمتع مسؤولي المباشر بثقة كبيرة في نفسه وجاذبية شخصيته للعاملين	5
	مرتفع	0.740	3.58	التأثير المثالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد التأثير المثالي هذا يعني توفر بعد التأثير المثالي في قائدهم كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.58)، وانحراف معياري (0.740)، كما جاء ترتيب عبارات بعد التأثير المثالي حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم (2) والتي تتضمن: (يفضل مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية) واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.282) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة الدراسة، يُفسر بأن مديرهم لا يستخدم سلطته ومركزه القيادي في تحقيق مصالحه الشخصية، بل هو حريص على مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها قبل تحقيق أهدافه الشخصية.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

2. جاءت العبارة رقم (4) والتي تتضمن: (يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قدوة لهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.59) وانحراف معياري (1.241) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن مدير المؤسسة يتمتع بأخلاق عالية في تعامله مع العاملين مما يجعل منه محط احترام وتقدير من قبلهم.

3. جاءت العبارة رقم (3) والتي تتضمن (يتحدث مسؤولي المباشر عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية للعمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (1.235) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مدير المؤسسة يحمل سمات القائد التحويلي من خلال تشكيل وتثبيت الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ممارسته لأبعاد تتوافق مع القيم والمعتقدات التنظيمية الضرورية للعمل.

4. جاءت العبارة رقم (1) والتي تتضمن (يملك مسؤولي المباشر مقدرة كبيرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.57) وانحراف معياري (1.152) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن مدير المؤسسة يمتلك أسلوب مميز يستطيع من خلاله أن يؤثر في العاملين ويدفعهم للعمل بتفاؤل وحماس.

5. جاءت العبارة رقم (5) والتي تتضمن (يتمتع مسؤولي المباشر بثقة كبيرة في نفسه وجاذبية شخصيته للعاملين) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.51) وانحراف معياري (1.274) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر هذا بأن مديرهم يتمتع بمجموعة من صفات القائد التحويلي كالثقة الكبيرة في نفسه وحضوره القوي... الخ، والتي تساعده في التأثير في العاملين ومواجهة التحديات والمخاطر التي قد تصادفه.

ثانيا: تحليل نتائج بعد الدفع الإلهامي

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر بعد الدفع الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ترتيب العبارات.

الجدول رقم (4-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الدفع الإلهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
6	يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	3.55	1.163	مرتفع	2
7	يتحدث مسؤولي المباشر بتفاؤل وثقة على المستقبل	3.50	1.271	مرتفع	5

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

				للعاملين.	
3	مرتفع	1.207	3.51	يحفز مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	8
1	مرتفع	1.144	3.77	يعمل مسؤولي المباشر على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين ويقدر جهودكم ويثمنها.	9
4	مرتفع	1.284	3.50	يشجع مسؤولي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعونه.	10
	مرتفع	0.740	3.57	الدفع الإلهامي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعدها الدفع الإلهامي هذا يعني توفر بعد الدفع الإلهامي في قائدهم كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.57)، وانحراف معياري (0.740). كما جاء ترتيب عبارات بعد الدفع الإلهامي حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم (9) والتي تتضمن (يعمل مسؤولي المباشر على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين ويقدر جهودهم ويثمنها)، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.77) و انحراف معياري (1.144) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأنهم يرون مديرهم يهتم بالتحفيز المعنوي للعاملين وهذا من خلال المدح والإثراء، وتقدير المجهودات حيث يستطيع عن طريق هذا النوع من التحفيز بعث روح الحماس في نفوس العاملين.
2. جاءت العبارة رقم (6) والتي تتضمن (يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.55) و انحراف معياري (1.163) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يركز بشكل كبير على أهمية تحقيق أهداف المؤسسة وهي من بين أهم الأولويات، حيث يجعل التحفيز من بين الطرق والآليات لبلوغ هذه الأهداف.
3. جاءت العبارة رقم (8) والتي تتضمن (يحفز مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق الواحد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.51) و انحراف معياري (1.207) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يثمن ويشجع العمل الجماعي وهذا بدوره يخلق نوع من التعاون بين العاملين ويقلل المشاكل والصراعات بينهم.
4. جاءت العبارة رقم (10) والتي تتضمن (يشجع مسؤولي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعونه) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.50) و انحراف معياري (1.284) وهذا يعني

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يطمح ويسعى دائما لكي يحقق العاملين مستويات أداء تفوق المستويات المسطرة الحالية، حيث يعمل على تقديم الحوافز بمختلف أنواعها لبلوغ مستويات أداء جيدة.

5. جاءت العبارة رقم (7) والتي تتضمن (يتحدث مسؤولي المباشر بتفاؤل وثقة على المستقبل للعاملين) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.50) و انحراف معياري (1.271) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم نتيجة الخبرة الكبيرة التي يمتلكها وبعد رؤيته في هذا المجال، جعلته شخصا متفائلا بالمستقبل بالرغم من التغيرات والتحديات الموجودة.

ثالثا: تحليل نتائج بعد الاستثارة الفكرية

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة على مدى توفر بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
11	يبحث مسؤولي المباشر عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	3.52	1.284	مرتفع	6
12	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	3.60	1.237	مرتفع	4
13	يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة لحل المشاكل حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.74	1.158	مرتفع	1
14	يتيح مسؤولي المباشر الفرصة للعاملين بالتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	3.73	1.230	مرتفع	2
15	يثير مسؤولي المباشر قدرة العاملين على تحليل المشكلات في المؤسسة	3.72	1.194	مرتفع	3
16	يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها.	3.48	1.264	مرتفع	7
17	يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم	3.54	1.244	مرتفع	5

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

				ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم
	مرتفع	0.695	3.62	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد الاستثارة الفكرية هذا يعني توفر بعد الاستثارة الفكرية كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وانحراف معياري قدر (0.695)، كما جاء ترتيب عبارات بُعد الاستثارة الفكرية حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (13) والتي تتضمن (يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة لحل المشاكل حتى لو تعارضت مع أفكاره) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (1.158) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يعطي حرية للعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ويتقبل هذه الأفكار حتى ولو كانت متناقضة مع أفكاره، فهو بعيد عن التعصب لأفكاره، خاصة إذا كانت من طرف العاملين الذين لديهم خبرة طويلة وعلى دراية بظروف العمل، لأن هدفه هو الوصول لحل المشكلة التي تواجههم في العمل.

2. لقد جاءت العبارة رقم (14) والتي تتضمن (يتيح مسؤولي المباشر الفرصة للعاملين بالتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.230) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يشجع العاملين على تقديم أفكار الجديد الإبداعية لحل المشاكل بعيدا عن الحلول الروتينية لذلك نجد هذه المؤسسة حاصلة على علامة الايزو ISO9001 و ISO2000 للجودة، وهذا نتيجة مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

3. جاءت العبارة رقم (15) والتي تتضمن (يثير مسؤولي المباشر قدرة العاملين على تحليل المشكلات في المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (3.72) و انحراف معياري (1.194) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يدفعهم للتعرف على نوع المشكلة الموجودة في المؤسسة و تحديد أسبابها وطرق حلها، وهذا خاصة بالنسبة للعامل المتميزين.

4. جاءت العبارة رقم (12) والتي تتضمن (يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.237)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يحفزهم على تقديم مبادراتهم الإبداعية من أجل إيجاد حلول جذرية للمشاكل التي قد تعترضهم في العمل، وذلك وفق طرق منهجية وإبداعية، وليس تقديم حلول ظرفية آنية وعشوائية ثم في المستقبل ترجع نفس المشاكل .

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

5. جاءت العبارة رقم (17) والتي تتضمن (يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (1.244)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يهتم بالتواصل مع العاملين ويتمتع بروح الحوار واللباب المفتوح أمامهم، فهو يحاورهم للتعرف على نقاط قوتهم و إدامتها و نقاط الضعف والعمل على تقويتها، وذلك بتجديد طريقة تفكيرهم من خلال تطوير قدراتهم وكفاءاتهم الخاصة.

6. جاءت العبارة رقم (11) والتي تتضمن (يبحث مسؤولي المباشر عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.52) و انحراف معياري (1.284) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يعمل على استثارة أفكار العاملين وذلك بتوظيف قدراتهم، وخبراتهم للنظر للمشاكل التي تعترضهم في العمل من زوايا مختلفة من أجل تسهيل الوصول لحلول لهذه المشاكل.

7. جاءت العبارة رقم (16) والتي تتضمن (يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها) في المرتبة السابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (1.264) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يتقاضي النقد الهدام على الأخطاء التي قد يرتكبها العاملين خلال ممارسة عملهم، لأنها تحبط الفرد وتؤثر على نفسيته مما ينعكس هذا على أدائه في العمل، بل يعتبر هذه الأخطاء بمثابة فرصة للتعلم وتطوير الأفكار في المستقبل.

رابعاً: تحليل نتائج بعد الاعتبار الفردي

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة على مدى توفر بعد الاعتبار الفردي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
18	يراعي مسؤولي المباشر احتياجات كل عامل لديه قدرات وطموحات مختلفة عن الآخر.	3.71	1.171	مرتفع	3

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

7	مرتفع	1.297	3.42	يسعى مسؤولي المباشر إلى تطوير العاملين مهنيا حسب الإمكانات المتاحة ورفع أدائهم.	19
6	مرتفع	1.217	3.47	يلتزم مسؤولي المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين دون تحيز.	20
5	مرتفع	1.261	3.48	يحافظ مسؤولي المباشر على الاتصال المباشر مع العاملين ويستمع باهتمام لأرائهم وانشغالاتهم	21
4	مرتفع	1.153	3.66	يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية.	22
2	مرتفع	1.115	3.81	يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها	23
1	مرتفع	1.100	3.82	يقدر مسؤولي المباشر جهود العاملين	24
	مرتفع	0.641	3.62	الاعتبار الفردي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد الاعتبار الفردي هذا يعني توفر بعد الاعتبار الفردي في قائدهم كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وانحراف معياري (0.641)، كما جاء ترتيب عبارات بُعد الاعتبار الفردي حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (24) والتي تتضمن (يقدر مسؤولي المباشر جهود العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (1.100) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يقوم بزيارات ميدانية للعاملين، ويطلع مباشرة على مجهودهم أثناء العمل، مما يجعل المدير يحفز العاملين ويثني على مجهودهم من أجل العمل أكثر.

2. جاءت العبارة رقم (23) والتي تتضمن (يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (1.115) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم ينظر إلى إليهم كأشخاص كاملين لديهم مجموعة من الاحتياجات الخاصة لابد من إشباعها، وليس مجرد عمال فقط.

3. جاءت العبارة رقم (18) والتي تتضمن (يراعي مسؤولي المباشر احتياجات كل عامل لديه قدرات وطموحات مختلفة عن الآخر) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري (1.171)،

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يراعي الاختلافات والفروقات الموجودة بين العاملين فكل عامل لديه قدرات، ومهارات، وطموحات، وخبرات تختلف عن الآخر، وهذا الاهتمام يزيد من ولاء العاملين مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

4. جاءت العبارة رقم (22) والتي تتضمن (يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (1.153)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يولي اهتماما بالمناسبات المهنية التي تقام في المؤسسة، كالتكريمات التي تقام على شرف العمال الذين أحيلوا على القاعد...الخ، أو مشاركتهم مناسباتهم الخاصة، هذا السلوك ينشر المحبة في العمل مما ينعكس على زيادة أداء العاملين في المؤسسة.

5. جاءت العبارة رقم (21) والتي تتضمن (يحافظ مسؤولي المباشر على الاتصال المباشر مع العاملين ويستمتع باهتمام لأرائهم وانشغالاتهم) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (1.261)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يحبذ الاتصال المباشر مع العاملين من خلال الزيارات و الاستماع لهم بانتباه حتى يتعرف بشكل جيد على مشاكلهم واحتياجاتهم، وطريقة سير العمل، لان أكثر المشاكل الموجودة في المؤسسات غياب الاتصال، وهذا لان الاتصال بدوره يرفع الروح المعنوية العاملين ويجعلهم يستجيبون لتوجيهاته.

6. جاءت العبارة رقم (20) والتي تتضمن (يلتزم مسؤولي المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين دون تحيز) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (1.217)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يتعامل معهم باحترام دون تمييز فرد على فرد آخر، هذا الأسلوب يزرع الطمأنينة والثقة في نفوس العاملين.

7. جاءت العبارة رقم (19) والتي تتضمن (يسعى مسؤولي المباشر إلى تطوير العاملين مهنيا حسب الإمكانيات المتاحة ورفع أدائهم) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (1.297) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يعمل كمدرّب ومرشد للعاملين، من أجل تطوير قدراتهم على أساس الحاجة، والارتقاء بهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

خامسا: تحليل نتائج بعد التمكين

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر بعد التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
25	يساعد مسؤولي المباشر جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها.	3.60	1.243	مرتفع	3
26	يفوض مسؤولي المباشر بعض من صلاحياته للعاملين معه على أسس علمية.	3.45	1.253	مرتفع	6
27	يحرص مسؤولي المباشر على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات.	3.58	1.194	مرتفع	4
28	يحرص مسؤولي المباشر على منح العاملين الحرية والاستقلالية في تنفيذ بعض الأعمال.	3.48	1.306	مرتفع	5
29	يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	3.69	1.149	مرتفع	1
30	يقدم مسؤولي المباشر نظرة شاملة للمهام المطلوبة تاركا الجزء الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذها	3.66	1.160	مرتفع	2
التمكين					مرتفع
		3.58	0.792		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة لبعد التمكين هذا يعني توفر بعد التمكين في قائدهم كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.58)، وانحراف معياري (0.792) كما جاء ترتيب عبارات بُعد التمكين حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (29) والتي تتضمن (يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (1.149) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

يقوم بتفويض بعض المهام لهم وذلك لتحسيسهم بأهمية تواجدهم في المؤسسة، مع تقديم شرح لطبيعة العمل الموكل لكل عامل.

2. جاءت العبارة رقم (30) والتي تتضمن (يقدم مسؤولي المباشر نظرة شاملة للمهام المطلوبة تاركا الجزء الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذها)، في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (1.160) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يدفعهم لتحمل المسؤولية وذلك لمعرفته بقدراتهم وإمكانياتهم التي يمتلكونها، فيقومون بإنجاز الهامش الأكبر من العمل، في حين يقوم هو بأهم الأعمال في المؤسسة.

3. جاءت العبارة رقم (25) والتي تتضمن (يساعد مسؤولي المباشر جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها) في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري يساوي (1.160) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يساعدهم على التعلم والنمو ورفع قدراتهم لاتخاذ القرارات، دون تمييز عامل على آخر، ومهما كان مركز هذا العامل، فذلك يعزز ثقة الأفراد في أنفسهم وفي مديرهم.

4. جاءت العبارة رقم (27) والتي تتضمن (يحرص مسؤولي المباشر على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات) في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (1.306)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم لا يقوم بتفويض صلاحياته للعاملين بصورة عشوائية بل هناك تقارب بين العمل المراد تفويضه للعامل، ومركزه في الهيكل التنظيمي أي حسب مجال عمله الذي يعمل فيه.

5. جاءت العبارة رقم (28) والتي تتضمن (يحرص مسؤولي المباشر على منح العاملين الحرية والاستقلالية في تنفيذ بعض الأعمال) في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (1.160) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يسمح بهامش من الحرية للعاملين فيمنحهم ثقته بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات وهذا يعزز انتمائهم لرؤية مديرهم ويزيد مستوى أدائهم.

6. جاءت العبارة رقم (26) والتي تتضمن (يفوض مسؤولي المباشر بعض من صلاحياته للعاملين معه على أسس علمية) في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (1.253)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرهم يقوم بتفويض بعض من صلاحياته لبعض العاملين الذين تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص كالكفاءة والمهارة أو الخبرة الطويلة في العمل، هذا يحفز العاملين على تطوير وتنمية أنفسهم.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

وبناء على ما تم عرضه سابقا يمكن ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازليا حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4-23): ترتيب أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية حسب متوسطه الحسابي وانحرافه المعياري

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	مرتفع	0.740	3.58	التأثير المثالي
5	مرتفع	0.748	3.57	الدفع الإلهامي
2	مرتفع	0.695	3.62	الاستثارة الفكرية
1	مرتفع	0.641	3.62	الاعتبار الفردي
4	مرتفع	0.792	3.58	التمكين
	مرتفع	0.578	3.60	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.60) وانحرافها المعياري(0.578)، وقد كان أكثر الأبعاد ممارسة هو بعد الاعتبار الفردي حيث قدر متوسطه الحسابي ب(3.62) و انحراف معياري (0.641)، ثم يليه في الترتيب الثاني بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي يساوي (3.62) و انحراف معياري (0.695)، ثم يليه التأثير المثالي بمتوسط حسابي يساوي (3.58) وانحراف معياري(0.740)، ثم التمكين بمتوسط حسابي يقدر ب(3.58) وانحراف معياري (0.792)، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الدفع الإلهامي من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي يساوي (3.57) وانحراف معياري (0.748).

المطلب الثالث: تحليل نتائج المتغير التابع إبداع العاملين

قصد التعرف على مستوى إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي للمتغير التابع إبداع العاملين، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات المحور، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد إبداع العاملين، كما تم التعرف درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

أولاً: تحليل نتائج بعد الأصالة

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى امتلاكهم القدرة على الأصالة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأصالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
1	أركز على تقديم أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد في العمل	3.62	1.211	مرتفع	3
2	أتجنب تقليد ما يفعله الآخريين في حل مشاكل العمل	3.61	1.155	مرتفع	4
3	أنجز الأعمال المطلوبة مني بأسلوب متجدد.	3.62	1.151	مرتفع	2
4	أعرض أفكارى بخصوص العمل على الآخريين حتى ولو كانت غريبة	3.72	1.179	مرتفع	1
	الأصالة	3.642	0.834	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد الأصالة هذا يعني تمتعهم بالأصالة وكان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.642)، وانحراف معياري (0.834)، كما جاء ترتيب عبارات بُعد الأصالة حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (4) والتي تتضمن (أعرض أفكارى بخصوص العمل على الآخريين حتى ولو كانت غريبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (1.179) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على طرح أفكار متنوعة وغير مألوفة.

2. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (3) والتي تتضمن (أنجز الأعمال المطلوبة مني بأسلوب متجدد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (1.151) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يجددون في طريقة وأسلوب عملهم، شرط أن يكون هذا الأسلوب معقول وموضوعي ويتجنبون أداء عملهم بطريقة روتينية مملّة، مما يرفع من روحهم المعنوية وحماسهم للعمل.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

3. لقد جاءت العبارة رقم (1) والتي تتضمن (أركز على تقديم أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (1.211) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن معظم العاملين يولون اهتماما كبيرا على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار إبداعية وخلقاً تساعدهم في عملهم.

4. لقد جاءت العبارة رقم (2) والتي تتضمن (أتجنب تقليد ما يفعله الآخريين في حل مشاكل العمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (1.155) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأنه يتقاضي أفراد العينة تكرار نفس الأفكار في حل المشاكل التي تصادفهم في العمل، خاصة إذا كانت هذه الأفكار المكررة لا تؤدي إلى حل جذري لهذه المشاكل.

ثانيا: تحليل نتائج بعد الطلاقة

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى امتلاكهم القدرة على الطلاقة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى المرتفع	ترتيب الفقرة
5	أستطيع طرح عدد كبير من الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل	3.59	1.172	مرتفع	4
6	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكار ي بكل بثقة و بطلاقة كبيرة	3.80	1.073	مرتفع	1
7	أمتلك مقدرة كبيرة في التفكير في مختلف الظروف(أزمات)	3.70	1.207	مرتفع	3
8	أمتلك القدرة على طرح أفكار ملائمة حول موضوع محدد خاص بالعمل	3.70	1.176	مرتفع	2
	الطلاقة	3.695	0.778	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد الطلاقة، هذا يعني تمتعهم بالطلاقة وكانت بدرجة مرتفعة وكان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.695)،

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

وانحراف معياري (0.778)، كما جاء ترتيب عبارات بُعد الطلاقة حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (6) والتي تتضمن (أمتك القدرة على التعبير عن أفكار ي بكل بثقة و بطلاقة كبيرة)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (1.073) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بأسلوب سهل و سلس في التعبير عن أفكارهم و إبداء آرائهم.

2. لقد جاءت العبارة رقم (8) والتي تتضمن (أمتك القدرة على طرح أفكار ملائمة حول موضوع محدد خاص بالعمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (1.176)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة لديهم طلاقة فكرية في تقديم أفكار محددة تتعلق بمشكلة معينة تواجههم في العمل.

3. لقد جاءت العبارة رقم (7) والتي تتضمن (أمتك مقدرة كبيرة في التفكير في مختلف الظروف (أزمات)) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (1.207) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أنه نتيجة الخبرة والمهارة التي اكتسبوها من العمل، يستعطون تقديم أفكار وتصورات مهما كانت الأزمات والظروف التي تعيشها المؤسسة.

4. لقد جاءت العبارة رقم (5) والتي تتضمن (أستطيع طرح عدد كبير من الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري يساوي (1.172)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يمتلكون القدرة على تقديم أفكار إبداعية متعددة في وقت وجيز وهذا كاستجابة لموقف أو مشكلة معينة.

ثالثاً: تحليل نتائج بعد المرونة

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى قدرتهم على المرونة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
9	أستطيع النظر إلى الموضوع المطروح من عدة زوايا مختلفة	3.77	1.133	مرتفع	3
10	بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجه نظر أخرى	3.65	1.136	مرتفع	5
11	أقبل الآراء المخالفة لرأي و استفيد منها قدر المستطاع	3.81	1.099	مرتفع	2
12	أفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل	3.84	1.080	مرتفع	1
13	أسعى لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل	3.76	1.161	مرتفع	4
المرونة		3.765	0.701	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعده المرونة هذا يعني تمتعهم بالمرونة وكان بدرجة مرتفعة وكان بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.765) وانحراف معياري (0.701) كما جاء ترتيب عبارات بُعد المرونة حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (12) والتي تتضمن (أفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) و انحراف معياري (1.080) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة لا يقاومون الأفكار الجديدة والبناءة التي تؤدي إلى حلول للمشاكل الموجودة في العمل بل يرحبون بها.
2. جاءت العبارة رقم (11) والتي تتضمن (أقبل الآراء المخالفة لرأي واستفيد منها قدر المستطاع) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (1.099) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يتقبلون أفكار زملائهم المناقضة لأفكارهم ويهتمون بها من أجل الاستفادة من هذه الأفكار لما يخدم المؤسسة أو لتصحيح أفكارهم الخاطئة.
3. جاءت العبارة رقم (9) والتي تتضمن (أستطيع النظر إلى الموضوع المطروح من عدة زوايا مختلفة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (1.133) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة بإمكانهم النظر لمشكلة ما في العمل من مختلف الاتجاهات، وذلك لتقديم أكبر عدد من الأفكار الإبداعية من أجل حلها.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

4. جاءت العبارة رقم (13) والتي تتضمن (أسعى لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل)، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (1.161) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يتكيفون مع التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال باستخدام أساليب وطرق جديدة في العمل.

5. جاءت العبارة رقم (10) والتي تتضمن (بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجه نظر أخرى) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري يساوي (1.136) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يستطيعون تغيير آرائهم حسب التغيرات التي تحدث في المؤسسة وبما يتوافق و يتناسب مع المواقف أو المشكلة، هذا يدل على تفكيرهم المنفتح.

رابعاً: تحليل نتائج بعد الحساسية للمشكلات

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى امتلاكهم القدرة على الحساسية للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
14	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.65	1.179	مرتفع	2
15	أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها	3.65	1.218	مرتفع	3
16	لدي القدرة على التخطيط لمواجهة مشاكل العمل الممكن حدوثها.	3.64	1.243	مرتفع	4
17	أستطيع إيجاد حلول للمشاكل في مجال عملي دون اللجوء إلى الإدارة العليا.	3.74	1.150	مرتفع	1
الحساسية للمشكلات		3.670	0.831	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد الحساسية للمشكلات، هذا يعني تمتعهم بالحساسية للمشكلات وكانت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

قدره (3.670) وانحراف معياري (0.831) كما جاء ترتيب عبارات بُعد الحساسية للمشكلات حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (17) والتي تتضمن (أستطيع إيجاد حلول للمشاكل في مجال عملي دون اللجوء إلى الإدارة العليا) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (1.150) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد العينة حريصين على تقديم كل البدائل الملائمة واقتراح أفضل بدائل لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، ولا يلجئون إلى الإدارة العليا، خاصة إذا كانت هذه المشاكل صغيرة وليست بالأمر المقلق الذي يستدعي تدخل الإدارة العليا.
2. لقد جاءت العبارة رقم (14) والتي تتضمن (أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.179)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد العينة يتحسسون المشاكل قبل وقوعها حيث يعتمدون على مجموعة من المؤشرات التي تعمل بمثابة جهاز إنذار الذي ينذر بأنه ستحدث مشكلة في العمل، والتي تساعدهم في توقع حلول لهذه المشاكل.
3. لقد جاءت العبارة رقم (15) والتي تتضمن (أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.218) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد العينة يرون نتيجة تنوع خبرتهم بين المتوسطة والطويلة بإمكانهم ملاحظة المشكلات أو عناصر الضعف الموجودة في المؤسسة والأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل، وهذا يسهل من عملية الوصول إلى حل للمشاكل في أسرع وقت ممكن.
4. لقد جاءت العبارة رقم (16) والتي تتضمن (لدي القدرة على التخطيط لمواجهة مشاكل العمل الممكن حدوثها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (1.243) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد العينة يستندون على استخدام المنهجية العلمية من أجل التصدي للمشاكل التي تواجههم في العمل وليس العمل الفوضوي الغير منظم.

خامسا: تحليل نتائج بعد المخاطرة

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى امتلاكهم القدرة على المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المخاطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
18	أعتبر الفشل تجربة أستفيد منها مستقبلا ولدي إصرار كبير على تحقيق أهدافي.	3.73	1.233	مرتفع	2
19	أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها.	3.69	1.205	مرتفع	4
20	أحاول تجربة الأفكار الجديدة دون تردد.	3.73	1.148	مرتفع	1
21	أمتلك روح المبادرة في طرح أفكار جديدة وأرائي.	3.60	1.100	مرتفع	5
22	أحب العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة.	3.69	1.130	مرتفع	3
	المخاطرة	3.690	0.716	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعدها المخاطرة هذا يعني تمتعهم بالمخاطرة وكانت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.690)، وانحراف معياري قدر ب (0.716). كما جاء ترتيب عبارات بُعد المخاطرة حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (20) والتي تتضمن (أحاول تجربة الأفكار الجديدة دون تردد) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (1.148) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يفسر بأن أفراد العينة يمتلكون الشجاعة في تجربة الأفكار الإبداعية فالأفكار الجديدة إذا لم تطبق لا فائدة منها، فهي تفتح المجال لهم للتقدم والنمو في العمل مستقبلا.
2. لقد جاءت العبارة رقم (18) والتي تتضمن (أعتبر الفشل تجربة أستفيد منها مستقبلا ولدي إصرار كبير على تحقيق أهدافي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (1.233)، وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يفسر بأن أفراد العينة يرون أن الفشل ما هو إلا فرصة للتعلم والاستفادة منه في تحقيق النجاح والأهداف المسطرة.
3. لقد جاءت العبارة رقم (22) والتي تتضمن (أحب العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (1.130) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يفسر بأن أفراد العينة العمل كمجموعة واحدة تتميز بروح المغامرة يضيفي نوع من الحماس والإقدام على العمل.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

4. لقد جاءت العبارة رقم (19) والتي تتضمن (أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (1.205) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يفسر بأن أفراد العينة يرون أن تحقيق أهدافهم لا تخلو من وجود عنصر المخاطرة مع الاستعداد لتحمل مسؤوليات الأعمال التي ينجزونها.

5. لقد جاءت العبارة رقم (21) والتي تتضمن (أمتلك روح المبادرة في طرح أفكار جديدة وأرائي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.100) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يفسر بأن أفراد العينة لديهم قدرة كبيرة في تقديم أفكارهم الإبداعية ومقترحاتهم لحل مشكلة ما في العمل دون خوف أو تردد.

سادسا: تحليل نتائج بعد التحليل والربط

يتم التعرف في هذا الجزء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى امتلاكهم القدرة على التحليل والربط في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحليل والربط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
23	أمتلك القدرة على تنظيم أفكار في العمل	3.68	1.139	مرتفع	1
24	أمتلك القدرة على تقسيم مهام العمل المطلوب مني قبل البدء في تنفيذها	3.62	1.129	مرتفع	2
25	أمتلك القدرة في ترتيب الأمور والربط بينها	3.60	1.240	مرتفع	3
26	أهتم كثيرا بجزئيات كل عمل أقوم به	3.54	1.174	مرتفع	5
27	لدي القدرة في الربط بين خبراتي السابقة وأفكاري	3.56	1.159	مرتفع	4
	التحليل والربط	3.599	0.803	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد التحليل والربط هذا يعني تمتعهم بالتحليل والربط وكان بدرجة مرتفعة وكان بدرجة مرتفعة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.599) وانحراف معياري (0.803) كما جاء ترتيب عبارات بُعد التحليل والربط حسب متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما يلي:

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

1. لقد جاءت أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة رقم (23) والتي تتضمن (أمتك القدرة على تنظيم أفكار في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (1.139) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يمارسون أعمالهم بصفة منظمة وليس بصفة عشوائية هذا يساعدهم في تنظيم أفكارهم الجديدة، خاصة إذا كانت تتميز بالبساطة، و بذلك يسهل مواجهة مشاكل العمل.

2. لقد جاءت العبارة رقم (24) والتي تتضمن (أمتك القدرة على تقسيم مهام العمل المطلوب مني قبل البدء في تنفيذها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (1.129) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، بذلك أفراد العينة، يحسنون تقسيم مهام العمل وتجزئتها بكل سهولة قبل الشروع في تنفيذها.

3. لقد جاءت العبارة رقم (25) والتي تتضمن (أمتك القدرة في ترتيب الأمور والربط بينها، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.240) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يستعطون إدراك المهام ذات الأهمية الكبيرة من المهام الأخرى أي حسب الأولويات، والربط بين هذه المهام.

4. لقد جاءت العبارة رقم (27) والتي تتضمن (لدي القدرة في الربط بين خبراتي السابقة وأفكاري) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (1.159) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يمكنهم توظيف كل من الخبرة التي اكتسبوها طيلة فترة العمل والأفكار الإبداعية التي يمتلكونها في تحسين أدائهم في العمل.

5. لقد جاءت العبارة رقم (26) والتي تتضمن (أتم كثيرا بجزئيات كل عمل أقوم به) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (1.174) وهذا يعني إظهار اتفاق بين أفراد العينة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يولون اهتماما كبيرا حتى لأدق تفاصيل العمل.

بناء على ما تم عرضه سابقا يمكن ترتيب أبعاد المتغير التابع (إبداع العاملين) تنازليا والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-30): ترتيب أبعاد المتغير التابع إبداع العاملين حسب متوسطه الحسابي وانحرافه

المعياري

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
5	مرتفع	0.834	3.642	الأصالة
2	مرتفع	0.778	3.695	الطلاقة
1	مرتفع	0.701	3.765	المرونة

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

4	مرتفع	0.831	3.670	الحساسية للمشكلات
3	مرتفع	0.716	3.690	المخاطرة
6	مرتفع	0.803	3.599	التحليل والربط
		0.576	3.68	إبداع العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إظهار اتفاق بين أفراد العينة المدروسة، يُفسر بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.68) و قدر انحرافه المعياري (0.576) وقد احتل بعد المرونة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.765) وانحراف معياري (0.701)، ثم يليه بعد الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ (3.695) وانحراف معياري (0.778)، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد المخاطرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.690) وانحراف معياري (0.716)، ويحتل المرتبة رابعة بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قيمته (3.670) وانحراف معياري (0.831)، ويليه بعد الأصالة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.642) وانحراف معياري (0.834)، بينما يحتل المرتبة الأخيرة بعد التحليل والربط بمتوسط حسابي يقدر ب (3.599) وانحراف معياري (0.803).

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق إلى الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، سيتم في هذا الجانب اختبار فرضيات الدراسة، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، الانحدار الخطي البسيط، اختبار T-test، اختبار التباين الأحادي.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر القيادة التحويلية كمتغير مفسر وإبداع العاملين كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المفسر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig ^F	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig ^t
إبداع العاملين	القيادة	0.804	0.647	85.683	0.000	1.024	5.507	.0000
	التحويلية					0.733	.0567	.0000
(القيادة التحويلية) $Y=1.024+0.733x$ (إبداع العاملين)								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجداول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (85.683) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، كما قدر معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين ب (R=0.804) وأن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.647$) وهذا يعني أن القيادة التحويلية قد فسرت (64.7%) من التباين في إبداع العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.733$) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.733) أي أثر كل تغير في القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى إبداع العاملين ب(0.733).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كل فرضية تتعلق بكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، ولتوضيح أثر كل بعد من هذه الأبعاد في إبداع العاملين بشيء من التفصيل لا بد من اختبار هذه الفرضيات الفرعية.

أولاً. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم باستخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التأثير المثالي كمتغير مفسر و إبداع العاملين كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (4-32): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التأثير المثالي وإبداع العاملين

المتغير التابع	المتغير المفسر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig ^F	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig ^t
إبداع العاملين	التأثير المثالي	0.544	0.296	100.036	0.000	2.163	13.991	.0000
						.0423	10.002	.0000

(التأثير المثالي) $Y=2.163+0.423x$ (إبداع العاملين)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (100.036) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين التأثير المثالي وإبداع العاملين ب(R = 0.544)، وأن قيمة معامل التحديد (R² = 0.296) وهذا يعني أن التأثير المثالي قد فسرت (29.6%) من التباين في إبداع العاملين كم كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.423) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.423) أي أثر كل تغير في التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى إبداع العاملين ب(0.423).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم باستخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الدفع الإلهامي كمتغير مفسر و إبداع العاملين كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (4-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدفع الإلهامي وإبداع العاملين

المتغير التابع	المتغير المفسر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig ^F	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig ^t
إبداع العاملين	الدفع الإلهامي	0.606	0.367	137.831	0.000	2.015	13.926	.0000
						.0466	11.740	.0000

(الدفع الإلهامي) $Y=2.015+0.466x$ (إبداع العاملين)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (137.831) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين الدفع الإلهامي وإبداع العاملين ب(R = 0.606)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب (R² = 0.367) وهذا يعني أن الدفع الإلهامي قد فسرت (36.7%) من التباين في إبداع العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.466) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.466) أي أثر كل تغير في الدفع الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى إبداع العاملين ب(0.466).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم باستخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الاستثارة الفكرية كمتغير مفسر وإبداع العاملين كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (4-34): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاستثارة الفكرية وإبداع العاملين

المتغير التابع	المتغير المفسر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig ^F	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig ^t
إبداع العاملين	الاستثارة الفكرية	0.653	0.427	177.364	0.000	1.718	11.470	.0000
(الاستثارة الفكرية) Y=1.718+0.542x (إبداع العاملين)								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجداول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (177.364) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية و إبداع العاملين ب (R=0.653)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب (R²=0.427) وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية قد فسرت (42.7%) من التباين في إبداع العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.542) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.542) أي أثر كل تغير في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى إبداع العاملين ب (0.542).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم باستخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الاعتبار الفردي كمتغير مفسر وإبداع العاملين كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك والجدول التالي يبين ذلك.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-35): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاعتبار الفردي وإبداع العاملين

المتغير التابع	المتغير المفسر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig ^F	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig ^t
إبداع العاملين	الاعتبار الفردي	0.714	0.510	247.328	0.000	1.355	9.033	.0000
(الاعتبار الفردي) $Y=1.355+0.641x$ (إبداع العاملين)								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (247.328) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وإبداع العاملين ب (R=0.714)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب (R²=0.510) وهذا يعني أن الاعتبار الفردي قد فسر (51%) من التباين في إبداع العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.641) وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.641) أي أثر كل تغير في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلي تغير في مستوى إبداع العاملين ب (0.641).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إبداع العاملين في مؤسسة

EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم باستخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التمكين كمتغير مفسر وإبداع العاملين كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك والجدول التالي يبين ذلك.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-36): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التمكين وإبداع العاملين

مستوى الدلالة Sig ^t	قيمة t	قيمة B	مستوى الدلالة Sig ^F	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المفسر	المتغير التابع
.0000	15.232	2.066	0.000	148.214	.0384	0.714	التمكين	إبداع العاملين
.0000	12.174	.0451						
(التمكين) $Y=2.066+0.451x$ (إبداع العاملين)								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (148.214) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) كما قدر معامل الارتباط بين التمكين وإبداع العاملين ب (R=0.714)، وأن قيمة معامل التحديد قدرت ب (R²=0.384) وهذا يعني أن التمكين قد فسّر (38.4%) من التباين في إبداع العاملين كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.451) وهي دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) ومستوى الدلالة المرتبط بها.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.451) أي أثر كل تغير في التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في مستوى إبداع العاملين ب (0.451).

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهو: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) في إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

حيث تمت تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، ولاختبار صحتها لابد من اختبار صحة فرضياتها الفرعية.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة EATIT بالمسيلة. لتحديد الفروق الموجودة في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس، تم الاعتماد على اختبار (T-Test) والجدول التالي يوضح ذلك نتائج هذه الاختبار.

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار (T-Test)Independent-samples لمحور القيادة التحويلية و

متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.63	0.627	0.385	0.701	غير دالة
أنثى	3.59	0.662			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (T-Test) حيث نجد أن قيمة (t) تساوي (0.385) عند مستوى الدلالة (0.701) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث نجد اتفاق في آراء كل من الذكور والإناث حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير السن في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور القيادة التحويلية

ومتغير السن

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير السن
غير دالة	0.902	0.191	0.658	3.67	أقل من 30 سنة
			0.641	3.59	من 30 إلى 40 سنة
			0.660	3.63	من 40 إلى 50 سنة
			0.686	3.55	أكبر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير السن، حيث نجد اتفاق في آراء كل الفئات العمرية حول عدم ممارسة أبعاد القيادة لتحويلية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.191) عند مستوى الدلالة (0.902) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور القيادة التحويلية

متغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير المستوى التعليمي
غير دالة	0.098	1.984	0.516	3.60	ابتدائي
			0.712	3.78	متوسط
			0.612	3.63	ثانوي
			0.647	3.47	جامعي

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنشطة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

			0.707	3.50	دراسات عليا
--	--	--	-------	------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث نجد اتفاق في آراء المبحوثين بمختلف مستوياتهم التعليمية حول عدم ممارسة أبعاد القيادة لتحويلية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.098) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة EATIT بالمسيلة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير الوظيفة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور القيادة التحويلية و متغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير الوظيفة
غير دالة	0.284	1.266	0.670	3.66	عون تنفيذ
			0.613	3.64	عون تحكم
			0.653	3.51	إطار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة، حيث نجد اتفاق في آراء المبحوثين بمختلف وظائفهم حول عدم ممارسة أبعاد القيادة لتحويلية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.266) عند مستوى الدلالة (0.284) وهي أكبر من مستوى المعنوية

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

(0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الوظيفة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير الخبرة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-41): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور القيادة التحويلية و متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير الخبرة
دالة	0.024	3.200	0.600	3.88	أقل من 5 سنوات
			0.652	3.52	من 5 إلى 10 سنوات
			0.614	3.48	من 10 إلى 15 سنة
			0.668	3.65	أكثر من 16 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة، حيث نجد اختلاف في آراء المبحوثين باختلاف خبراتهم حول وجود ممارسات لأبعاد القيادة لتحويلية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.200) عند مستوى الدلالة (0.024) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولمعرفة لمن تعود الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الخبرة تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم(4-42): نتائج اختبار المقارنات البعدية "شفيه" (Scheffe) لمحور القيادة التحويلية

ومتغير

الخبرة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات	الخبرة (J)	الخبرة (I)
0.070	0.132	0.354	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.056	0.144	0.399	من 10 إلى 15 سنة	
0.422	0.134	0.255	أكثر من 16 سنة	
0.70	0.132	0.354-	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
0.985	0.115	0.044	من 10 إلى 15 سنة	
0.665	0.103	0.129-	أكثر من 16 سنة	
0.056	0.144	0.399-	أقل من 5 سنوات	من 10 إلى 15 سنة
0.985	0.115	0.044-	من 5 إلى 10 سنوات	
0.536	0.117	0.173-	أكثر من 16 سنة	
0.422	0.134	0.225-	أقل من 5 سنوات	أكثر من 16 سنة
0.665	0.103	0.129	من 5 إلى 10 سنوات	
0.536	0.117	0.173	من 10 إلى 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج اختبار (Scheffe) حيث أظهرت أن جميع الفروق بين المجموعات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة) غير دالة إحصائياً، حيث كان مستوى الدلالة لجميعها أكبر من (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

وفي الأخير نستنتج مما تم عرضه من اختبارات سابقة أنه: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة تعزى إلى المتغيرات الشخصية بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية ولاختبار صحة هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات المبحوثين في مستوى إبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس، تم الاعتماد على اختبار (T-Test) والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبار.

الجدول رقم (4-43): نتائج اختبار (T-Test)Independent-samples لمحور إبداع العاملين و

متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مستوى إبداع العاملين	3.74	0.644	1.041	0.299	غير دالة
تبع لمتغير الجنس	3.64	0.654			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (T-Test) حيث نجد أن قيمة (t) تساوي (1.041) عند مستوى الدلالة (0.299) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث نجد اتفاق في آراء كل من الذكور والإناث حول عدم اختلاف مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير السن بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير السن، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

الجدول رقم (4-44): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين ومتغير السن

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى إبداع العاملين تبعاً لمتغير السن
غير دالة	0.847	0.271	0.669	3.62	أقل من 30 سنة
			0.667	3.67	من 30 إلى 40 سنة
			0.621	3.70	من 40 إلى 50 سنة
			0.682	3.59	أكبر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادي على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير السن، حيث نجد اتفاق في آراء كل الفئات العمرية حول عدم اختلاف مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.271) عند مستوى الدلالة (0.847) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير السن بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى العلمي بمؤسسة EATIT بالمسيلة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى إبداع العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-45): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين ومتغير المستوى التعليمي

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى إبداع العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي
دالة	0.021	2.942	0.483	3.70	ابتدائي
			0.705	3.85	متوسط

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

			0.590	3.70	ثانوي
			0.666	3.49	جامعي
			0.000	4.00	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود اختلاف في مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث نجد اختلاف في آراء الباحثين بمختلف مستوياتهم التعليمية حول وجود اختلاف في مستوى إبداع العاملين يعود إلى اختلاف المستوى التعليمي للعاملين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.942) عند مستوى الدلالة (0.021) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولمعرفة لمن تعود الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المستوى التعليمي يتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-46): نتائج اختبار المقارنات البعدية "شفيه" (Scheffe) لمحور إبداع العاملين ومتغير

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	الفروق في المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ابتدائي	متوسط	-0.155	0.220	0.974
	ثانوي	-0.05	0.214	1.000
	جامعي	0.206	0.214	0.921
	دراسات عليا	-0.300	0.496	0.985
متوسط	ابتدائي	0.155	0.220	0.974
	ثانوي	0.150	0.110	0.762
	جامعي	*0.360	0.111	0.035
	دراسات عليا	-0.145	0.461	0.999
ثانوي	ابتدائي	0.05	0.214	1.000
	متوسط	-0.150	0.110	0.762
	جامعي	0.210	0.097	0.327
	دراسات عليا	-0.295	0.458	0.981

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

0.921	0214	0.206-	ابتدائي	جامعي
0.035	0.111	*0.360-	متوسط	
0.327	0.097	0.210-	ثانوي	
0.875	0.458	0.506-	دراسات عليا	
0.985	0.496	0.300	ابتدائي	دراسات عليا
0.999	0.461	0.145	متوسط	
0.981	0.458	0.295	ثانوي	
0.875	0.458	0.506	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss يوضح الجدول أعلاه أن سبب الفروق الدالة إحصائيا بين المجموعتين تعود إلى الفرق بين المجموعتين (المستوى التعليمي المتوسط) و(المستوى التعليمي الجامعي)، حيث بلغ متوسط الفروق (0.360) لصالح (المستوى الجامعي) وقد كان هذا الفرق دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة يساوي (0.035). وانطلاقا من النتائج السابقة الذكر نثبت صحة الفرضية بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستوى إبداع العاملين تعزى للمستوى التعليمي بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تعود لمتغير الوظيفة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-47): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين و

متغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى إبداع العاملين تبعا لمتغير الوظيفة
غير دالة	0.055	2.945	0.617	3.77	عون تنفيذ
			0.604	3.67	عون تحكم
			0.706	3.54	إطار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الوظيفة، حيث نجد اتفاق في آراء المبحوثين بمختلف وظائفهم حول عدم اختلاف مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.945) عند مستوى الدلالة (0.055) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى إلى متغير الوظيفة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تبعا لمتغير الخبرة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-48): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحور إبداع العاملين

ومتغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى إبداع العاملين تبعا لمتغير الخبرة
دالة	0.31	3.015	0.667	3.85	أقل من 5 سنوات
			0.655	3.65	من 5 إلى 10 سنوات
			0.579	3.46	من 10 إلى 15 سنة
			0.660	3.75	أكثر من 16 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التباين الأحادية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة، حيث نجد اختلاف في آراء المبحوثين باختلاف خبراتهم حول وجود اختلاف حول مستوى إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.015) عند مستوى الدلالة (0.31) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الخبرة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة
الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

ولمعرفة لمن تعود الفروق في إجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الخبرة تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4-49): نتائج اختبار المقارنات البعدية شففيه (Scheffe) لمحور إبداع العاملين ومتغير الخبرة

الخبرة (I)	الخبرة (J)	الفروق في المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 5سنوات	من 5إلى 10سنوات	0.202	0.133	0.509
	من 10 إلى 15 سنة	0.388	0.144	0.067
	أكثر من 16سنة	0.102	0.134	0.902
من 5إلى 10سنوات	أقل من 5سنوات	-0.202	0.133	0.509
	من 10 إلى 15 سنة	0.186	0.115	0.458
	أكثر من 16سنة	-0.100	0.103	0.812
من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5سنوات	-0.388	0.144	0.067
	من 5إلى 10سنوات	-0.186	0.115	0.458
	أكثر من 16سنة	-0.287	0.117	0.117
أكثر من 16سنة	أقل من 5سنوات	0.102	0.134	0.902
	من 5إلى 10سنوات	0.100	0.103	0.812
	من 10 إلى 15 سنة	0.287	0.117	0.117

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموزع باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج اختبار (Scheffe) حيث أظهرت أن جميع الفروق بين المجموعات (أقل من 5سنوات، من 5إلى 10سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 16سنة) غير دالة إحصائيا، حيث كان مستوى الدلالة لجميعها أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى إلى متغير الخبرة بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

وانطلاقا من النتائج السابقة ذكر نستنتج أنه توجد بعض الفروق في إجابات المبحوثين في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك لصالح الفئة التي لديها مستوى تعليمي جامعي، بينما لا يتأثر مستوى إبداع العاملين بالمتغيرات الشخصية الأخرى (السن، الجنس، الوظيفة، الخبرة).

الفصل الرابع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إجراء الدراسة الميدانية لمعرفة آراء العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، نحو أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين، فقد تطرقنا إلى مجتمع والعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما عرضنا تحليل نتائج الدراسة بإجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبرنا فرضياتها، وباستعمال برنامج SPSS تمت معالجة البيانات حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج ولعل أهمها ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

فقد ثبت لدينا صحة الفرضية حيث، يوجد أثر للممارسة القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة. بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

فقد ثبت لدينا صحة هذه الفرضية حيث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)

- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

فقد ثبت لدينا صحة الفرضية هذه حيث، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، بينما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات السن، الجنس، الوظيفة، الخبرة.

خاتمة

الخاتمة:

يتسم هذا العصر بالتغيير المستمر، حيث لهذا التغيير مزايا وسلبيات فالمؤسسة الذكية هي التي تتبنى النمط القيادة التحويلية الذي يؤمن بضرورة التكيف مع هذا التغيير ويعمل على تحويل المؤسسة من وضع إلى وضع أفضل منه، مع توظيف هذا التغيير بطريقة تخدم المؤسسة، وهذا من خلال تشجيع إبداع العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

فمن خلال موضوع دراستنا والذي يتمثل في معرفة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، فقد حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية وفرضياتها في أربعة فصول تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي

تمثلت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على إبداع العاملين في مؤسسة EATIT بالمسيلة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين عند مستوى الدلالة تعزى إلى المتغيرات الشخصية بمؤسسة EATIT بالمسيلة.

وبناء على اختبار فرضيات الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

- نتيجة التطورات التي عرفتها البشرية ظهرت العديد من المداخل والنظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية من مدخل السمات إلى المخل السلوكي، ثم المدخل الوظيفي، ثم الاتجاهات الحديثة.
- تعد القيادة الإدارية في العصر الحالي حجر الزاوية لنجاح وتطور المؤسسات أو فشلها وانهارها.
- القيادة التحويلية هي القيادة القادرة على الاتصال والتواصل مع العاملين وتكوين علاقات معهم مبنية على الثقة والاحترام ومساهمة جميع الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة.

- إن تبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسات يعد من الأساليب القيادية الحديثة الملائمة القادرة على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات وتحقق النجاح في الظروف الصعبة .
- يعد الإبداع الركيزة الأساسية لتطور المؤسسات والشعوب والمجتمعات.
- الاهتمام بالإبداع لدى العاملين يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- توفير الظروف الملائمة للعاملين يدفع بهم إلى إبراز قدراتهم الإبداعية.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- بينت نتائج الدراسة أن قائد المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة يتميز بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وهذا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود كل هذه الأبعاد.
- بينت نتائج الدراسة على أن درجة ممارسة القيادة التحويلية قد كانت بشكل عام مرتفعة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة وهذا حسب اتفاق بين أفراد عينة الدراسة.
- بينت نتائج الدراسة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن مستوى إبداع العاملين كان مرتفعا في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة وذلك في جميع الأبعاد، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط)، وهذا ما يفسر اهتمام القائد بالعاملين في المؤسسة.
- بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع إبداع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة وهذا من خلال معامل الارتباط ($R = 0.804$)
- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إبداع العاملين على المستوى الكلي للقيادة التحويلية وكذلك أبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) في المؤسسة محل الدراسة، حيث فسرت القيادة التحويلية ما مقداره (64.7%) من التباين في إبداع العاملين، بينما كان ترتيب أبعادها على التوالي، احتل بعد الاعتبار الفردي المرتبة الأولى حيث فسر (51%) من التباين في إبداع العاملين، ثم يليه بعد الاستثارة الفكرية وفسر ما مقداره (42.7%) من التباين في إبداع العاملين، ثم يليه بعد التمكين الذي فسر (38.4%) من التباين في إبداع العاملين، ثم يليه بعد الدفع الإلهامي الذي فسر ما مقداره (36.7%) من التباين في إبداع العاملين، واحتل المرتبة الأخيرة بعد التأثير المثالي أو الكاريزما فقد فسر ما مقداره (29.6%) من التباين في إبداع العاملين.
- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح المجموعة ذات المستوى الجامعي هذا يدل أن الفرد الذي يمتلك المؤهل التعليمي المناسب للوظيفة يكون أكثر إبداعاً من غيره.

ثالثاً: الاقتراحات

- تعزيز الاتصال الفعال بين القائد والعاملين في المؤسسة محل الدراسة من أجل إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بخصوص العمل.
- ضرورة اهتمام القائد باحتياجات العاملين في المؤسسة وحل المشاكل التي قد تواجههم في العمل لأن ذلك يؤثر بشكل كبير على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- العمل على احتواء التنظيمات الغير رسمية التي قد تؤثر على العاملين.
- تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم وفي قائدهم وذلك من خلال تمكينهم ومنحهم حيزاً من الحرية باتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بمجال عملهم.
- توعية القائد في المؤسسة محل الدراسة بمدى الارتباط الموجود بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين وأثر كل منهما على مستويات الإنتاج في المؤسسة.
- الاهتمام بتشجيع العاملين على ورفع قدراتهم الإبداعية من خلال تنظيم دورات تدريبية، توفير المناخ الداعم، تنظيم مجموعات العصف الذهني.
- إتاحة الفرصة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بتقديم أفكارهم الجديدة حتى ولو كانت غريبة وغير مألوفة فيمكن تحويلها إلى ابتكار، كم من ابتكار بدأ بفكرة إبداعية غريبة.
- ضرورة وضع ما يسمى بـ"بنك الأفكار" تشرف عليه جهات عليا في المؤسسة توضع في أفكار العاملين.
- ضرورة اهتمام القائد بالعاملين الذين تظهر لديهم أفكاراً إبداعية خلاقة لحل المشاكل الموجودة في العمل.

رابعاً: أفاق الدراسة

- أثر القيادة التحويلية على إدارة ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين المؤسسة في القطاع العام والمؤسسة في القطاع الخاص.
- ضغوط العمل وأثرها على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر الدخل على إبداع العاملين دراسة مقارنة بين المؤسسة في القطاع العام والمؤسسة في القطاع الخاص.
- أثر انتشار الأزمات على إبداع العاملين دراسة مجموعة من المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004.
2. إبراهيم جابر حسنين، علم نفس الذكاء: العصف الذهني، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
3. إبراهيم محمد المغازي، كيف تكون مبدعا، مكتبة الإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002.
4. أبو الفضل عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1996.
5. أبو هتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
6. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
7. أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مكتبة الملك فهد الجزائرية للنشر، د ط، الرياض، 2001.
8. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط6، 2006.
9. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط6، 2006.
10. أحمد جابر حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.
11. أحمد عدنان المغربي، الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2015.
12. أحمد علي صالح، إبراهيم خليل إبراهيم، القيادة الإستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
13. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012.
14. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2003.

15. أحمد محمد سعيد الشايب، عنان محمد أحمد أبو خمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2014.
16. أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاعية، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، دار الجدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
17. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
18. أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
19. إدوارد دوبونو، تحسين التفكير بطريقة القبعات الست، ترجمة عبد اللطيف الخياط، دار الإعلام، عمان، ط2، 2011.
20. إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة شريف محسن، نهضة مصر للنشر والتوزيع، مصر، ط5، 2008.
21. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
22. أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2012.
23. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
24. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001.
25. أنتي دي سوز، القيادة المجلدات الثلاث في القيادة والإدارة الفعالة ، ترجمة : طالب حمدان تية، الحضارة للنشر، القاهرة، ط1، 2016.
26. أوكيل رايح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد، دار الخلدونية، الجزائر، د ط، 2017.
27. إيمان أحمد منصور، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
28. إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الجيزة، مصر، ط1، 2015.
29. إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
30. إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2015.

31. باسم الحميري، الإدارة الوظائف والممارسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
32. برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2008.
33. بلقاسم سلاطنة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
34. بروس.ج.افوليو، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
35. بشير البرغوثي، الأداء الإبداعي والتأثير: تطبيقات إسلامية، مؤسسة الطريق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
36. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2008.
37. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2010.
38. بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
39. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
40. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013.
41. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
42. بهاء زكي محمد، قلم المدير، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2018.
43. بيتز ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2017.
44. تيسير صبحي، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت-لبنان، ط1، 1992.
45. جاسم آل علي، القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية، قنديل للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2016.
46. جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإبداعية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2020.
47. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2015.
48. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
49. جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
50. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

51. جون سي ماكسويل، 21 قانونا لا يقبل الجدل في القيادة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، ط3، 2012.
52. جيف جراوت، ليز فيشر، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، ترجمة: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
53. جيف موزي، ريتشارد هاريمان، الإبداع المؤسسي إنشاء منظمة مبدعة، ترجمة: مها سليمان، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2011.
54. حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول (ص)، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2007.
55. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
56. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2013.
57. خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
58. خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
59. خليل محمد حسن الشماع، لخضر كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
60. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران- الجزائر، د ط، 2005.
61. راتب سلامة السعود، القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
62. رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2007.
63. رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
64. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
65. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
66. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
67. رعد حسن الصرن، الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004.

68. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2004.
69. زكريا ملطك الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
70. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
71. زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
72. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة المتنبّي، الرياض، ط3، 2016.
73. سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013.
74. سائر بصره جي، الابتكار الناجح : كيف تبتكر وتستثمر ابتكاراتك بطريقة علمية، دار الكتب العلمية، بيروت ، ط1، 2016.
75. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
76. سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، كنوز المعرفة، جدة، ط1، 2019.
77. السعيد مبرك إبراهيم، التمكين الإداري القيادات الجامعية نموذجا، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، ط1، 2018.
78. السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، ط1، 2019.
79. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2006.
80. سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2020.
81. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي ، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ط1، 2013.
82. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة "الأصول والتطبيقات"، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.

83. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
84. سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد - العراق، 2016.
85. سيار عبد الرحمن، القيادة الفعالة، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ط1، 2014.
86. سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، د ط، 2019.
87. سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، د ط، 2019.
88. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013.
89. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية-مصر، د ط، 2012.
90. السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية للنشر، الجيزة، مصر، ط1، 2011.
91. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة-، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر ومصر، ط1، 2015.
92. شوقي ناجي جود، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
93. صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2019.
94. صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 2016.
95. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظر جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، دار نيبور للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2016.
96. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
97. صامويل هيز، وليم توماس، تولي القيادة فن القيادة العسكرية، ترجمة: سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط2، 1989.
98. صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، EKutub Ltd للنشر، إنجلترا، ط1، 2017.

99. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط10، 2003.
100. صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2000.
101. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
102. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
103. صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج، مصر، ط1، 2018.
104. ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
105. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الإبداع: مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.
106. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب، الكويت، ط3، 2004.
107. طالب غلوم طالب، الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، أطلس للنشر، الجيزة- مصر، ط1، 2018.
108. طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، د ط، 2011.
109. طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة "المفاهيم - الوظائف - الأنشطة"، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، د ط، 2007.
110. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2019.
111. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
112. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
113. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
114. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحي نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012.
115. عبد الحلیم محمود السيد، الإبداع، دار المعارف للنشر، مصر، د ط، 1988.
116. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الابتكار والتفكير الإبداعي، دون دار نشر، مصر، ط1، 2000.
117. عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.

118. عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 1999.
119. عبد السلام شائع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2016.
120. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2007.
121. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003.
122. عبد الفتاح محمود أحمد، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
123. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، د ط، 1995، ص440.
124. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
125. عبد المجيد أو نيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
126. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
127. عدنان يوسف العتوم وآخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2015.
128. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
129. علاء فرج هاشم، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
130. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية والابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
131. على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، ط1، 1982.
132. علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن الجزم للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، ط1، 1999.
133. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.

134. عماد أحمد حسن علي، خضر مخيمر أبو زيد، الإبداع بين النظرية والتطبيق، دون دار نشر، مصر، ط1، 1990.
135. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار أترأء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
136. غني دحا تتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
137. فاروق عبده فلية، مبادئ السلوك التنظيمي، معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر، ط1، 2006.
138. فاطمة أحمد الجاسم، الذكاء الناجح والقدرات التحليلية الإبداعية، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
139. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه. معايير. مكوناته، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2013.
140. فرانسيس هورايب، الثقافة الإبداعية الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدون في مؤسستك، ترجمة: محمد سمير العطائي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
141. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
142. فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2018.
143. فيل باكلي، القيادة وفن التأثير في الآخرين، قنديل للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2016.
144. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2015.
145. لانا محمد يوسف المبيضين، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
146. لطفي محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
147. ماجدة العطية، سلوك المؤسسة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
148. مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور، والممارسة، ترجمة: شفيق فلاح علاونة، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 2011.
149. محمد أحمد درويش، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.

150. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
151. محمد الصيرفي، الحل الابتكار للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2007.
152. محمد العزازي أحمد إدريس، دعائم المدير المتميز في البيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، ط1، 2004.
153. محمد الفاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2018.
154. محمد الفاتح محمد بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
155. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
156. محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
157. محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
158. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2015.
159. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
160. محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2015.
161. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2008.
162. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير ألابتكار كيف تكون مبدعا؟، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر، القاهرة، د ط، 1996.
163. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
164. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2001.
165. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2009.
166. محمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال -التنظيم -الإدارة)، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، القاهرة، ط1، 2003.
167. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة إنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

168. محمد موفق حديد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
169. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
170. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
171. محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013.
172. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013.
173. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2011.
174. مصطفى قسيم الهيلات، برنامج سكامبر لتنمية التفكير الإبداعي: النظرية والتطبيق، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، ط1، 2015.
175. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، دط، 2018.
176. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، تشجيع الإبداع حلول من الخبراء لتحديات يومية، ترجمة: الحارث النبهان، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2015.
177. ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص60-61.
178. ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
179. منال البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2015.
180. منال البارودي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
181. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2015.
182. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2015.

183. منال البارودي، تنمية مهارات العصف الذهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، د ط، 2013.
184. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
185. نجم عبود نجم، الروحية في الأعمال، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
186. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2011.
187. نعيم بن عطاء الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018.
188. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
189. نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2015.
190. نيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، د ط، 2004.
191. هاندي نظير، استراتيجيات المدير الناجح، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
192. هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ط1، 2010.
193. هند رشدي، كيف تكون قائدا ناجحا، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011.
194. ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
- الأطروحات والرسائل الماجستير
1. أطروحات الدكتوراه
195. ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
196. أبكر الهادي محمد علي، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في شركة دال للسيارات، أطروحة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2016.
197. أحلام علي حسن علي، القيادة الإدارية النسائية بالتطبيق على السودان : دراسة تحليلية ميدانية 2000-2008، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.

198. سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، السعودية، 2001.
199. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة-، 2018.
200. شاطر شفيق، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017.
201. صورية بو طرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
202. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة مجمع كندور برج بو عرييج -، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
203. بغود راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل ابداع العاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدهن -الوحدة الإنتاجية الأخضرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس-، 2018.
204. عاكف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية:دراسة حالة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
205. عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء والوظيفي (دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.
206. علي أحمد جرادات، أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركة الصناعية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
207. عوض الله حمدان الصديق حمدان، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية دراسة لحالة ولاية شمال كردفان 2015-2016، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم-السودان، 2019.

208. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، 2019.
209. فرج عبد الله هزاع حراشة، أثر ثقافة المؤسسة على الإبداع والميزة التنافسية دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.
210. قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.
211. لاكسي فوزية، أثر مراقبة الجودة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه LMD، تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، 2015.
212. لطرش زكرياء، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018.
213. لمياء بكري محمد مشي، الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
214. محمد حسن عمر الخطيب، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2020.
215. منار إبراهيم القطاونة، أثر العوامل الفردية والتنظيمية للمسار المهني على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
216. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف1، الجزائر، 2016.

217. واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2015.
2. رسائل الماجستير
218. السيادة نوال حسين جميل، القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين -دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2013.
219. صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2011 .
220. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض-السعودية، 2003.
221. بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
222. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
223. دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
224. قريني فارس، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس (Mobilis)-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
225. 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، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
226. مريم سعود رميح العازمي، السمات الشخصية المميزة للإدارية القائمة بدولة الكويت، رسالة ماجستير في التربية الخاصة، كلية الدراسات التربوية، جامعة الخليج العربي، البحرين، 2008.

227. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008.

المقالات العلمية

228. أحمد عبد السلام سليم، اختبار فعالية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 19، العدد 71، 2013.

229. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013.

230. أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2013.

231. أحمد محمد مصطفى، أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة فيصل على التهمك التنظيمي من وجهة نظر أضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 57، العدد 3، 2020.

232. أقطي جوهره، بن عبيد فريد، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، المجلد 1، العدد 2، 2017.

233. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 4، العدد 6، 2016.

234. بن وناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 28، 2015.

235. توفيق زايد محمد الرقب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 6، العدد 10، 2017.

236. حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع-دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن، المجلد 13، العدد 1، 2009.

237. حلاسة فايزة، واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (تربوية-تجارية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 5، العدد 1، 2016.

238. خالد بن سليمان الصالحي، القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، العدد 40، 2013.
239. خالد سعيد أبوهنتله، مفهوم التحول في السلوك القيادي في المنظمات، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، المجلد 1، العدد 1، 2014.
240. خديجة عبد الله ساعد البلوي، هالة عبد المنعم أحمد، متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد 53، 2016.
241. خميس محمد عبد المنعم، دور الإدارة في تنمية الابتكار، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد 1، العدد 2، 1968.
242. رائد محمد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانه، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 3، 2014.
243. زينب إسماعيل إبراهيم الغريالي، دور القيادة النسائية في تدعيم الذكاء والروحي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مصر، العدد 9، 2020.
244. سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2002.
245. سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن، 2016.
246. الشعراوي محمد عبد المحسن، العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين دراسة تطبيقية على قطاع البترول، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 11، العدد 32.
247. ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 17، العدد 1، 2003.
248. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 35، 2011.
249. الطاهر بن عبد الرحمن، التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وآفوليو، سيرجيفاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 8، 2016.

250. الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد3، 2010.
251. طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 15، 2015.
252. عادل خير الله ناصر بن عبد الله، القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-، المجلد 16، العدد 22، 2020.
253. عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية لعراقية في بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، المجلد18، العدد69، 2012.
254. عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن-حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، المجلد 4، العدد3، 2018.
255. عبد الله محمد أبو تينة وآخرون، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج لثيوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 35، العدد1، 2008.
256. فايزة بن عبد الله العوضي، عادل بن عبد الله العوضي، تحليل أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 22، العدد12، 2015.
257. فايزة عادل غنيم، التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد1، 2020.
258. قتال عبد العزيز و راهم فريد، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، المجلد 16، العدد 24، 2020.
259. مجادلة سمير، الكاريزما القيادة الكاريزماتية، مجلة أبحاث في العلوم التربوية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 2001، العدد5، 2001.
260. محمد حازم إسماعيل الغزالي وآخرون، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة "دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي ل ميلة، المجلد3، العدد2، جوان 2019.

261. محمد محمد حسن آل ياسين، أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 11، العدد1، 2014،
262. محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12، العدد 1، 2016.
263. محمود علي الروسان، أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، العراق، المجلد 6، العدد 2، 2017.
264. موتشو منية، المقاربة التدبيرية للقيادة الإدارية، مركز المنارة للدراسات والأبحاث، المغرب، المجلد 2015، العدد11، 2015.
265. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 14، 2013.
266. النمر سعود بن محمد، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، جماعة الإدارة العليا، مصر، العدد117، 1992.
267. نوال حسن السيادة وآخرون، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية الخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد1، 2015.
268. نوال شين، فيروز شين، دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 40، العدد3، سبتمبر 2020.
269. هاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد4، 2013.
270. الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 7، العدد21، 2001
271. هناء الرقاد، عريوة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 26، العدد5، 2012.
272. يوسف راضية، أمال يوب، واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قالمة، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد2، العدد 1، 2019.

الملتقيات العلمية

273. أبو هتلة خالد سعيد، صبري صلاح يحيى، القيادة التحويلية وإدارة التغيير، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح، الأردن، أكتوبر 2014.
274. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، يومي 29-30 مارس، 2005.
275. قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005.
276. محمد ربيع زناتي، سلوكيات القادة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكار للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة بعنوان، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق-الجمهورية العربية السورية، أيام 13-16 أكتوبر، 2003.
277. محمود عبود الحراشنة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول بعنوان التربية -آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية، 12-15 افريل 2015.
278. واعر وسيلة، موسي عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة-، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 14-15 افريل 2009.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

279. Afsaneh Nahavandi, **The Art and Science of Leadership**, published by Pearson Education, England, 7th ed, 2015.
280. Bernard M. Bass, **a new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership**, U.S. Army research institute for the behavioral and social sciences, 1th ed, Virginia, 1996.

- 281.** Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates publishers, London, 2th ed, 2006.
- 282.** Bernard M. Bass, Ruth Bass, **the bass handbook of leadership theory**, research, and managerial applications this free press hardcover edition, london, 2008.
- 283.** Conger, Jay Alden, Rabindra N. Kanungo, **Charismatic leadership in organizations**, SAGE Publications, Inc., America, 1998.
- 284.** Fred E. Fidler, **leadership experience and, leadership performance**, U.S. Army Resersh Institute for the Behavioral and Social Sciences, University of Washington, 1994.
- 285.** Gareth R. Jones , Jennifer M. George, **Contemporary Management**, Published by McGraw-Hill Education, New York ,U.S.A , 9th ed, 2016.
- 286.** Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, Pearson prentice hall, U.S.A, 7th ed, 2010.
- 287.** John B. Minerm, **Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership**, M.E. Sharpe Publications, london, 2005.
- 288.** John M. Ivancevich and other, **Organizational Behavior and Management**, Published by McGraw-Hill, New York-USA, 10th ed, 2014.
- 289.** Nancy Langton and others, **Organizational behavior**, Pearson Canada, Canada, 7thed, Canadian Edition, 2016.
- 290.** Peter G. Northouse, **Leadership Theory and Practice**, SAGE Publications, Inc., USA, 8th ed, 2019.
- 291.** Richard L. Daft, **Management**, Cengage Learning, USA, 12th ed, 2014, p532.
- 292.** Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western, Cengage Learnig publishing, USA, 10th ed, 2009.
- 293.** Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, Nelson Education, ltd, Canada, 11th ed, 2014.
- 294.** Robert G. lord, Douglas J. Brown, **leadership processes and follower self-identity**, Lawrence Erlbaum ssociates publishers Mahwah, New Jersey, London, 2004.
- 295.** Robert J. House and others, **Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies**, Inc, London, SAGE Publications, 2004.
- 296.** Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational behavior**, Published by McGraw-Hill/Irwin, Americas-New York, 9th ed, 2009.
- 297.** Stephen Hacker and Tammy Roberts, **Transformational leadership: creating organizations of meaning**, Publisher :William A. Tony, by ASQ, USA, 2004.
- 298.** Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, published by Pearson Education Limited' Italy, 17th ed, 2017.

Les Thèses

- 299.** N'Doli Guillaume Assielou, **evaluation des processus d'innovation**, Thèse doctorat de l'INPL, discipline génie des systèmes industrielles, Nancy Université, 2008.
- 300.** Susanne Tafvelin, **The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services**, Doctoral thesis, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Umea University, Sweden , 2013.
- 301.** Thomas W. Nichols, **authentic transformational leadership and implicit leadership theories**, thesis doctor philosophy (management), university of north Texas, august 2008.

Revues scientifiques

- 302.** bdel Moneim Elsaid, Basant N.S. Mustafa, **Transformational Leadership In Hierarchical Context: A Study Of Gender Differences In The Mobile Communication Sector In Egypt**, The Journal of Applied Business Research, Vol 32, No 1, 2016.
- 303.** Ali Yaghoubipoor, **Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction**, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol 9, No 1, 2013.
- 304.** Amir Sadeghi, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, **Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness**, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 7, 2012.
- 305.** Ata E. M. AL Shra'ah and others, **Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals**, Journal of Management Research, Vol 5, No1, 2013.
- 306.** Bacha Eliane, Walker Sandra, **The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perceptions of Fairness**, Journal of Business Ethics, vol 9, No 3, 2013.
- 307.** Badrinarayan Shankar Pawar and Kenneth K. Eastman, **the nature and implications of contextual influences on transformational leadership: aconceptual examination**, the Academy of Management Review, Vol 22, No 1, 1997.
- 308.** Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond**, Journal of European Industrial Training, Vol 14, No 5, 1990.
- 309.** Bradley L. Kirkman and others, **The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-TO-Face interaction**, Academy of Management Journal, Vol 47, No 2, 2004.
- 310.** Bruce J. Avolio and other, **Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, Vol 15, No 4, 1991.
- 311.** Bruce j. Avolio and others, **Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance**, Journal of Organizational Behavior, Vol 25, No 8, 2004.
- 312.** Cam Caldwell and others, **Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence**, Journal of Business Ethics, Vol 109, No 2, 2012.
- 313.** David Gurteen, **Knowledge, Creativity and Innovation**, Journal of Knowledge Management, Vol 2, No1, 1998.
- 314.** Dawn S. Carlson and Pamela L. Perrewe , **Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership**, Journal of Business Ethics, Vol 14, No10, 1995.
- 315.** Fang Zhao, **Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 11, No 1, 2005.
- 316.** Fariba Karimi, Zohreh Morshedi, **The relationship between transformational leadership with organizational innovation**, International journal of educational and psychological researches, Vol 1, No 3, 2015.
- 317.** Friday O. Okpara, **The Value of creativity and innovation in entrepreneurship**, Journal of Asia entrepreneurship and sustainability, Vol 111, No2, 2007.
- 318.** Gary Yukl, **Managerial Leadership: A Review of Theory and Research**, journal of Management, Vo15, No2, 1989.
- 319.** Goran E kvall, **Organizational climate for creativity and innovation**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5, No 1, 1996.

- 320.** Hulya gunduz cekmecelioglu and other, **transformational leadership and individual creativity: the mediating role of intrinsic motivation**, Journal of Business, Economics and Finance, Vol6, No 3, 2016.
- 321.** Jay A. Conger and others, **Charismatic leadership and follower effects**, Journal of Organizational Behavior, Vol 21, No 7, 2000.
- 322.** Jay A. Conger, **Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research**, journal of The Leadership Quarterly, Vol 10, No 2, 1999.
- 323.** Jean-Yves Barbier et Céline Viala, **les apports de l'entrepreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle**, Humanisme et Entreprise, Vol 3, No 313.
- 324.** Joanne B. Ciulla, **Leadership Ethics: Mapping the Territory**, Business Ethics Quarterly, Vol 5, No1, 1995.
- 325.** Jun Liu and others, **Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy**, Journal of Organizational Change Management, Vol 24, No 3, 2011.
- 326.** Karen poehnke and others, **transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities**, leadership & organization development journal, Vol 24, No1, 2003.
- 327.** Kerry Barnett and others, **Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem?**, Journal of Educational Administration, Vol 39, No 1, 2001.
- 328.** Krishnan, Venkat R, **Value systems of transformational leaders**, Leadership & Organization Development Journal, Vol 22, No 3, 2001.
- 329.** Kwasi Dartey-Baah, **Resilient leadership:a transformational-transactional leadership mix**, Journal of Global Responsibility, Vol 6, No 1, 2015.
- 330.** Larry Spears, Reflections on Robert K, **Greenleaf and servant-leadership**, Leadership & Organization Development Journal, Vol 17, No7, 1996.
- 331.** M. Amabile and others, **Assessing the Work Environment for Creativity**, The Academy of Management Journal, Vol 39, No 5, 1996.
- 332.** Mark Reuvers and others, **Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Exploring the Relevance of gender differences**, Journal compilation, Vol 17, No 3, 2008.
- 333.** Mohamed Mostafa, **Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation**, Journal of Management Development, Vol 24, No 1, 2005.
- 334.** Morgan W. McCall Jr, **Leadership and performance beyond expectations**, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp. \$26.50, Human Resource Management, Vol 25, No 3, 1986.
- 335.** Paul Hersey and others, **Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power**, Group & Organization Management, Vol 4, No 4, 1979.
- 336.** Ralph M. Stogdil, **leadership, membership and organization**, Journal: Psychological Bulletin, Vol 47, No1, 1950.
- 337.** Robert Tannebaum and W.Schmidth, **How to chose a leadership patterns**, harvard business review, May-June 1973.
- 338.** Rose Su-Jung Lin and Jui-Kuo Hsiao, **The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 5, No 3, 2014.
- 339.** Smirnov and others , **Use of the Transformational Leadership Model in Police Management**, amazonia investiga, Vol 8, No 20, 2019.

340. Spreitzer, Gretchen M and others, **Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership**, Journal of Organizational Behavior, Vol 20 ,No 4, 1999.
341. Sulieman Ibraheem and others, **The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals**, Business and Economic Horizons, Vol 5, No 2, 2011.
342. Sursh. A ,Rajini. J, **transformational leadership approach in organisations -its strengths and weaknesses**, International Journal of Social Science & nterdisciplinary Research, IJSSIR, Vol. 2, No 3, 2013.
343. Tiffany keller hansbrough and Birgit schyns, **the appeal of transformational leadership, journal of leadership studies**, University of Phoenix, Vol 12, No 3, 2018.
344. Timothy R. Hinkin and J. Bruce Tracey, **The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations** , Journal of Organizational Change Management, Vol 12, No 2, 1999.
345. Tracey, J. B., Hinkin, T. R., **Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?**, Group & Organization Management, Vol 23, No 3, 1998.
346. Trofino.AJ , **Transformational leadership: moving total quality management to world-class rganizations** ,international nursing review, Vol 47, No 4, 2000.

مواقع الانترنت

347. https://www.academia.edu/11691701/Transformational_Transactional_Leadership_Theory.
348. <https://futureofworking.com/6-pros-and-cons-of-transformational-leadership/>.
349. <https://futureofworking.com/6-pros-and-cons-of-transformational-leadership/> .
350. <https://www.ida2at.com/this-is-what-the-concept-of-the-ideology/> .
351. https://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html .
352. <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>.
353. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/60083>.
354. <https://www.semanticscholar.org/paper/Influencing-employee-innovation-through-structural-Knight-Turvey/2cb7e4c7d4a849400be03d651f3095ca1ef309fe>.
355. <https://theleadership.wordpress.com/2006/07/27/synergy/>.
356. https://www.academia.edu/26486121/Transformational_Leadership_and_its_Role_on_the_Effectiveness_of_Employees_Behavior .
357. <https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160990>

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نتشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي أنجزت للحصول على بعض المعلومات الخاصة ببحثي والذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، حول موضوع: أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ونظرا لأهمية رأيكم فإننا نتمنى إجابتكم على أسئلة الإستبانة بدقة بوضع علامة (x) في المكان المناسب، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تعريف القيادة التحويلية: هي نوع من القيادة التي تهتم بالعاملين من خلال رفع مستواهم، ومراعاة احتياجاتهم وتحفيزهم، وتشجيعهم على الأبداع، وتفويض لهم بعض الأعمال وذلك من أجل تحويل المؤسسة إلى وضع أفضل.
تعريف الإبداع: هو تقديم أفكار جديدة من أجل حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة.

إشراف الدكتور
طيباوي أحمد

إعداد الطالبة
عليي نادية

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر () أنثى ()
 2- السن: أقل من 30 سنة () من 30 إلى 40 سنة () من 40 إلى 50 سنة () أكبر من 50 سنة ()
 3- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()
 3- الوظيفة: عون تنفيذ () عون تحكم () إطار ()
 5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () من 10 إلى 15 () أكثر من 16 سنة ()

المحور الثاني: المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التأثير المثالي						
1	يملك مسؤولي المباشر مقدرة كبيرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل					
2	يفضل مسؤولي المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية					
3	يتحدث مسؤولي المباشر عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية للعمل					
4	يتصرف مسؤولي المباشر بأسلوب مثالي مع العاملين يجعل منه قدوة لهم					
5	يتمتع مسؤولي المباشر بثقة كبيرة في نفسه وجاذبية شخصيته للعاملين					
الدفع الإلهامي						
6	يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.					
7	يتحدث مسؤولي المباشر بتفاؤل وثقة على المستقبل للعاملين					
8	يحفز مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق الواحد					
9	يعمل مسؤولي المباشر على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين ويقدر جهودكم ويثمنها					
10	يشجع مسؤولي المباشر العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعونه					
الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستثارة الفكرية						
11	يبحث مسؤولي المباشر عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات					
12	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم					

					يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة لحل المشاكل حتى لو تعارضت مع أفكاره.	13
					يتيح مسؤولي المباشر الفرصة للعاملين بالتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	14
					يثير مسؤولي المباشر قدرة العاملين على تحليل المشكلات في المؤسسة	15
					يعتبر مسؤولي المباشر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها.	16
					يسمح مسؤولي المباشر للعاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم ويناقشهم لكشف جوانب القوة والضعف لديهم	17
الاعتبار الفردي						
					يراعي مسؤولي المباشر احتياجات كل عامل لديه قدرات وطموحات مختلفة عن الآخر.	18
					يسعى مسؤولي المباشر إلى تطوير العاملين مهنيًا حسب الإمكانيات المتاحة ورفع أدائهم.	19
					يلتزم مسؤولي المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين دون تحيز.	20
					يحافظ مسؤولي المباشر على الاتصال المباشر مع العاملين ويستمع باهتمام لأرائهم وانشغالاتهم	21
					يشارك مسؤولي المباشر العاملين مناسباتهم المهنية والاجتماعية.	22
					يتحرى مسؤولي المباشر عن احتياجات العاملين الشخصية ويعمل على تحقيقها	23
					يقدر مسؤولي المباشر مجهود العاملين	24
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
التمكين						
					يساعد مسؤولي المباشر جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها.	25
					يفوض مسؤولي المباشر بعض من صلاحياته للعاملين معه على أسس علمية.	26
					يحرص مسؤولي المباشر على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات.	27
					يحرص مسؤولي المباشر على منح العاملين الحرية والاستقلالية في تنفيذ بعض الأعمال.	28
					يوضح مسؤولي المباشر للعاملين ممارسة كل فرد لصلاحياته	29

					المخولة له.	
					يقدم مسؤولي المباشرة نظرة شاملة للمهام المطلوبة تاركا الجزء الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذها	30

المحور الثالث: المتغير التابع ابداع العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة						
1	أركز على تقديم أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد في العمل					
2	أتجنب تقليد ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل					
3	أنجاز الأعمال المطلوبة مني بأسلوب متجدد.					
4	أعرض أفكارى بخصوص العمل على الآخرين حتى ولو كانت غريبة					
الطلاقة						
5	أستطيع طرح عدد كبير من الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل					
6	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكارى بكل بثقة وبطلاقة كبيرة					
7	أمتلك مقدرة كبيرة في التفكير في مختلف الظروف (أزمات)					
8	أمتلك القدرة على طرح أفكار ملائمة حول موضوع محدد خاص بالعمل					
المرونة						
9	أستطيع النظر إلى الموضوع المطروح من عدة زوايا مختلفة					
10	بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجه نظر أخرى					
11	أقبل الآراء المخالفة لرأى واستفيد منها قدر المستطاع					
12	أنتفاع مع الأفكار الجديدة في العمل					
13	أسعى لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحساسية للمشكلات						
14	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
15	أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها					
16	لدي القدرة على التخطيط لمواجهة مشاكل العمل الممكن حدوثها.					
17	أستطيع إيجاد حلول للمشاكل في مجال عملي دون اللجوء إلى الإدارة العليا.					
المخاطرة						

					أعتبر الفشل تجربة أستفيد منها مستقبلا ولدي إصرار كبير على تحقيق أهدافي	18
					أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي و أتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها	19
					أحاول تجربة الأفكار الجديدة دون تردد.	20
					أمتلك روح المبادرة في طرح أفكارى الجديدة وأرائى.	21
					أحب العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة.	22
التحليل والربط						
					أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى في العمل	23
					أمتلك القدرة على تقسيم مهام العمل المطلوب منى قبل البدء فى تنفيذها	24
					أمتلك القدرة فى ترتيب الأمور والربط بينها	25
					أهتم كثيرا بجزئيات كل عمل أقوم به	26
					لدى القدرة فى الربط بين خبراتى السابقة و أفكارى	27

الملحق رقم (2): قائمة الأستاذة المحكمين لاستبيان الدراسة الميدانية

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة -الجزائر-	إدارة الأعمال	د. طيباوي أحمد
جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة -الجزائر	اقتصاد	د. أوعيل ميلود
جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة -الجزائر	تسيير المنظمات	د. بغدود راضية
جامعة أمحمد بو قره بو مرداس-الجزائر-	إدارة الأعمال	أ.د. مجيد شعباني
جامعة محمد بو ضياف المسيلة -الجزائر-	إدارة الأعمال	د. إلياس سالم

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة

