جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي في المنظمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين :
أيوب بوسماحة
ركي نور الدين

إشراف الأستاذ:
– شعيب آتشي

السنة الجامعية: 2020/2019

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله عز وجل:

﴿ وَاللّهُ أَخْرَجَكُم مِن بُطُونِ أُمَهَتِكُمْ لاَ تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ لَعَلَكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ [سورة النحل: 77-78]

الإهداء

امتنعت الكلمات عن التعبير.. ورفض القلم أن يسير.. ولكن أبى القلب إلا أن يبوح لما يخالجه من مشاعر تفيض شكراً وامتنانا وثناء..ثناء على من نذروا أنفسهم لخدمتنا امتنانا لما بذلوه على حتى إنهاء هذا العمل المتواضع.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى التي سهرت الليالي وتحملت الصعاب من أجل راحتنا، والتي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها، أمي الغالية رحمها الله.

إلى حكمتي وعلمي، أدبي وحلمي، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من كان حريصا على تعليمي وتابعني في مشوار دراستي...إليك أبي يا من أحمل اسمك بكل فخر، أطال الله عمرك.

إلى نور الأسرة ومنارتها وسندها أخي العزيز فاروق.

إلى زوجتي الغالية و أولادي : أحمد أمين و نبيل حفظهما الله ورعاهما

إلى كل الإخوة و الأخوات

إلى من قاسمني أتعاب المذكرة وكانه كأخ "أيـوب"

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

إليكم جميعا أبعث أرق تحية وأعذب سيمفونية سمعتها وأرددها لكم بأنني أحبكم جميعا من كل قلبي.

نور الدين

إهداء :

إلى من أنعم علينا بفضله الكبير الله جل جلاله تحياتنا له وصلواتنا له.

وإلى رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى أمي الغالية التي هي جنتي وسر سعادتي.

وإلى أبي الغالي الذي هو رفيق دربي وقدوتي .

إلى إخوتي وأخواتي وإلى عائلتي الكريمة .

إلى أصدقائي الأعزاء ورفقاء دربي.

إلى من قاسمني هذا العمل ركي نور الدين.

إلى أساتذتنا الكرام.

إلى كل من ساندني .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

اللهم أتينا في الدنيا حسنة وفي الأخرة حسنة وقنا عذاب النار.

" أيوب بوسماحة "

شكر وعرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

والحمد والشكر لله الذي منحنا نعمة العلم والبصيرة، وفضلنا على كثير ممن خلق تفضيلا،

نتوجه بعظيم الشكر إلى أستاذنا الكريم آتشي شعيب الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الدراسة، وتحمل عبء الإشراف عليها بكل رحابة صدر، فكان له الفضل الكبير في إنجازها.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ونخص بالذكر الزملاء: عبد النور حلوان، عمار صدوقي، محمد أمين سعيدي، يعقوب قطاية.

كما نوجه شكرنا وتقديرنا للأساتذة الأفاضل الذين درسونا ولأعضاء لجنة التقييم ولمن ساعدنا في إكمال دراساتنا.

مستخلص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، وكذا مفهوم الإبداع الإداري وعناصره وأهميته وأساليب تنميته. كما تهدف أيضاً إلى بناء برنامج تدريبي من أجل تنمية الإبداع لدى القادة التحويلين في المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يعتبر البرنامج التدريبي أداة فعالة لتغيير سلوكيات القادة التحويليين وقناعاتهم وتوجهاتهم.
- هناك مجموعة من الإستراتيجيات الإبداعية إذا تدرب القائد التحويلي على تطبيقها يخرج عن التفكير التقليدي الجامد ويكتسب مهارات في التفكير الإبداعي.
- إستراتيجة قبعات التفكير الست هي إستراتيجة فعالة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار في المنظمة بطريقة إبداعية.
- يمكن أن يقوم القائد التحويلي بالربط بين مفهوم في العمل المنظمي مع شيء أو حيوان أو نبات، وذلك لتوليد الأفكار الإبداعية حول هذا المفهوم.
- إستراتيجية العناوين هي فعالة للقائد التحويلي لتنمية الطلاقة الفكرية لديه.
- عند تطبيق القائد التحويلي لإستراتيجية لغات التفكير السبع في الإدارة والعمل المنظمي تكون نظرته شاملة ويولد لديه العديد من الأفكار الإبداعية.

Study summary :

The study aims to explain the concept of transformational leadership and its dimensions, as well as the concept of managerial creativity, its elements, its importance and methods of development. It also aims to build a training program in order to develop creativity among transformational leaders in organizations.

The study found the following results:

The training program is an effective tool for changing transformational leaders' behaviors, convictions, and attitudes.

- There is a set of creative strategies that if the transformational leader is trained to implement them, he will deviate from the rigid traditional thinking and acquire skills in creative thinking.
- Six thinking hats strategy is an effective strategy to solve a problem or take a decision in the organization creatively.
- A transformational leader can relate a concept in organizational work with an object, animal, or plant, to generate creative ideas about that concept.
- Headlines strategy is effective for a transformational leader to develop his intellectual fluency.
- When the transformational leader applies the strategy of the seven thinking languages in management and organizational work, his view is comprehensive and generates many creative ideas.

الفهارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
فهرس الأنشطة التدريبية	VI
مستخلص	VII
مقدمة عامة	أ–ن
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.	
تمهيد	1
المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية و أنماطها.	2
المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها.	2
المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية.	7
المطلب الثالث: مبادئ القيادة التحويلية.	10
المبحث الثاني: نظرية القيادة التحويلية و أبعادها ووظائفها.	12
المطلب الأول: نظرية القيادة التحويلية.	15
المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية.	20
المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية.	25
المبحث الثالث: المعوقات والتحديات المستقبلية التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها.	25
المطلب الأول: التحديات المستقبلية والمعوقات التي تواجه القيادة التحويلية.	28
المطلب الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.	30
خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري.	
تمهيد	34
المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.	35
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.	35
المطلب الثاني: أنواع الإبداع.	40
المطلب الثالث: مستويات الإبداع.	42
المبحث الثاني: عناصر الإبداع ومراحله ونظرياته .	42
المطلب الأول: عناصر الإبداع .	42

المطلب الثاني: مراحل الإبداع.	46
المطلب الثالث: نظريات الإبداع الإداري.	53
المبحث الثالث: أهمية الإبداع الإداري ومعوقاته و أساليب تنمية.	53
المطلب الأول: أهمية الإبداع الإداري.	53
المطلب الثاني: المعوقات الإبداع الإداري.	59
المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري.	63
خلاصة الفصل.	64
الفصل الثالث: إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى القائد التحويلي	
تمهيد	66
المبحث الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض الجلسات الثلاث الأولى.	67
المطلب الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي.	67
المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الأولى.	69
المطلب الثالث: عرض الجلسة التدريبية الثانية.	71
المطلب الرابع: عرض الجلسة التدريبية الثالثة.	77
المبحث الثاني: عرض الجلستين التدريبيتين الرابعة و الخامسة.	77
المطلب الأول: عرض الجلسة التدريبية الرابعة.	77
المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الخامسة.	91
المبحث الثالث: عرض الجلستين التدريبيتين السادسة و السابعة وتقويم البرنامج التدريبي.	98
المطلب الأول: عرض الجلسة التدريبية السادسة.	98
المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية السابعة.	109
المطلب الثالث: تقويم البرنامج التدريبي.	117
خلاصة الفصل.	120
خاتمة	121
المراجع	126

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
(1-1)	مستويات الإبداع حسب أليشر	42
(3-3)	المنهاج للبرنامج التدريبي	68
(3- 2)	الإجراءات التدريبية للجلسة الأولى	70
(3-3)	الإجراءات التدريبية للجلسة الثانية	72
(3-4)	الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة	78
(3-4)	الإجراءات التدريبة للجلسة الرابعة	82
(3-5)	الإجراءات التدريبية للجلسة الخامسة	91
(3-5)	الإجراءات التدريبية للجلسة السادسة	99
(3-6)	الإجراءات التدريبية للجلسة السابعة	110

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
(1-1)	نموذج القيادة الكاملة المدى (في الوضع المثالي)	15
(2-1)	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	20
(3 -1)	عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمات القرن الواحد والعشرين	23
(4-1)	شكل رقم (4) وظائف القائد التحويلي.	25

فهرس الأنشطة التدريبية

عنوانه	الصفحة
نشاط رقم (1-1)	70
نشاط رقم (1-2)	71
نشاط رقم (2-1)	72
نشاط رقم (2-2)	73
نشاط رقم (2-3)	76
نشاط رقم (3-1)	78
نشاط رقم (3-2)	79
نشاط رقم (3-3)	80
نشاط رقم (4-1)	82
نشاط رقم (4-2)	84
نشاط رقم (5-1)	93
نشاط رقم (6-1)	100
نشاط رقم (7-1)	111
نشاط رقم (7-2)	114

مقدمة

تمهيد:

شهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، وتنامي ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة؛ مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، مما يُهدد بقاءها واستمرارية نشاطها. هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية وتنمية الإبداع لديها ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى رغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله.

هذا وتختلف أنماط القيادة التي تتبعها الإدارة الأعمال. فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار. وتسعى إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل لتحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة. وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيرا بإنجاز العمل. والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار. وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر.

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني في العصر الحالي نمط القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي " بيرنز "، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع. والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيع الإبداعي لهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وحيث أن منظمات الأعمال تتسم بتبني أساليب إبداعية جديدة في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة. والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

إن فعالية نمط القيادة التحويلية تتحكم فيه عوامل متعددة ومتداخلة إلا أننا سلطنا الضوء في هذه الدراسة على إحدى العوامل التي نعتقد أن لها أهميتها الخاصة آلا وهو الإبداع الإداري الذي له انعكاساته على تحقيق أهداف المنظمة.

ومما سبق يتضح لنا التغيير التنظيمي للمنظمات أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الحاصلة والثانية أن قوة المنظمات أصبحت تقاس بمدى امتلاكها لرأس مال فكري مبدع ومبتكر، إذ أن القائد التحويلي يحفز المرؤوسين ويثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية رسالة المنظمة وقيمها وأهدافها.

وبالتالي يتضح لنا أن قيادة اليوم هي قيادة تحويلية والذي من أهم ما يميزها قدرتها على مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال التأثير في سلوك العاملين واستثارة دوافعهم الباطنية للوصول للإبداع الإداري، مما يجعلها القيادة الأنسب لمنظمات القرن الحادي والعشرين.

مشكلة الدراسة:

إن التحديات العالمية التي تواجه المنظمات اليوم نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في كافة المجالات ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير، ومن أدوات التغيير القيادة التي تعد من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم. وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما صلح منها في الماضي لا يصلح في الوقت الحاضر.

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

وحيث أن الإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة.

فالقيادة التحويلية لديها القدرة على التعرف على المشكلات، والإبداع الإداري هو حل للمشكلات بطريقة إبداعية، وبدمج هذين المتغيرين في شخص واحد من خلال برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى القائد التحويلي يصبح لدينا أفراد يتعاملون مع المشكلات قبل أن تصبح أزمات، ويقومون بحلها بطرق إبداعية، ويتم ذلك بتوفير البيئة المناسبة للقائد التحويلي لتوظيف السلوك الإبداعي الذي اكتسبه من البرنامج التدريبي. إلا أن الحاجة لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي تختلف حسب المنظمات بتغير بيئة الأعمال، وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها. وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحثين لدراسة نمط القيادة التحويلية والإبداع الإداري من أجل إعداد برنامج تدريبي ملائم لبيئة الأعمال للمنظمة التي سوف يساعدها كثيراً، وذلك بتبني نمط القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

كيف يمكن بناء برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي في المنظمة ؟

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة كان للأسباب التالية:

1- إن المواضيع المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع في المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى بحوث ودراسات من أجل تجاوز العوائق تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

2- التنافس الشديد الذي تشهده البيئة الأعمال والذي يقتضي أن تكون المنظمات الجزائرية في مستوى تلك التحديات.

3- الفضول للقيام بإعداد حقيبة تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية للقادة التحويليين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

الأهمية العلمية:

- تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية، وبخاصة نمط القيادة التحويلية كاستجابة مستمرة للظروف المحيطة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها ستغطي جانبا مهما من الدراسات السابقة. وبالتالي فهذه الدراسة هي محاولة لإيجاد توليفة مثلى تربط نمط القيادة التحويلية والإبداع الإداري والتي يمكن أن تكون لها تأثير على تمييز منظمة الأعمال.

- مما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين ألا وهو الإبداع الإداري. الذي أصبح يفرض نفسه في ظل المنافسة الحادةكذلك يعد من أهم معايير تقدم المنظمات وتطورها، حيث أن ذلك قائم على ما يتوفر للعاملين بها من قدرات وإمكانيات إبداعية.
- تسهيل عملية تنمية مفهوم القيادة التحويلية والإبداع الإداري من قبل المنظمات من خلال حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع لدى القادة التحويليين.

الأهمية العملية:

- تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها. حيث أن هذا النظام يحتاج أكثر من غيره إلى قادة مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عمل المنظمة الأعمال تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقليات ابتكاريه من الموظفين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق في التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- وأيضا أهمية لمثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة. فهي تساعد كثيراً في تبني المنظمات لمفهوم القيادة التحويلية والإبداع الإداري، خاصة بوجود حقيبة تدريبية تساعد في تنمية الإبداع لدى القادة التحويليين. ومحاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية هذا النمط من القيادة وضرورة تبنيه داخل منظمات الأعمال. وهذا من أجل زيادة فرص تحقيق الإبداع الإداري. وبالتالي تقديم منهجية واضحة للقادة تمكنهم من ممارسة هذا النمط من القيادة داخل منظماتهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على أهم المفاهيم التي تمكن من فهم القيادة التحويلية وإبراز أهميتها ومختلف وظائفها.
2- محاولة تحديد مفهوم الإبداع الإداري وكذا أهم ممكناته.
3- إنشاء حقيبة تدريبية من أجل تنمية الإبداع لدى القادة التحويلين والتي سوف تساعد المنظمات لتبني المفهوم القيادة التحويلية والإبداع الإداري بطرق بسيطة متاحة والتي نهدف من خلال برنامجنا التدريبي إلى:

- أن يكون القادة التحويليين قادرين على حل المشاكل بطرق إبداعية.
- التمتع بفكر قيادي تحويلي قائم على الإبداع والابتكار.

- تعزيز الكفاءة الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

4- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة مما يساعد القادة في المنظمات على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم الإبداع الإداري.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على مجموعة من المصطلحات الرئيسية يتم تحديدها كما يلي:

القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي نمط حديث من أنماط الحديثة للقيادة يسعى من خلالها القائد التحويلي لتحقيق أهداف بعيدة المدى وتغيير المنظمة إلى الوضع المرغوب فيه من خلال تأثيره على مرؤوسيه بتقبلهم للتغيير.

الإبداع الإداري:

هو عملية إدخال أساليب جديدة في إعطاء أفكار جديدة لحل المشاكل وتطوير المنتج أو الخدمة بطريقة إبداعية لتطوير المنظمة والوصول إلى الأهداف المرجوة .

البرنامج التدريبي:

مجموعة من الأنشطة المختارة بعناية والهادفة لتدريب العاملين (حسب الفئة المستهدفة) لإكسابهم المعارف اللازمة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لخدمة مصالح وأهداف المنظمة.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا لمصادر المعلومات اطلعنا كباحثين على الدراسات السابقة التي أفادتنا كثيرا في دراساتنا فالدراسات السابقة تأخذ قدر عالي من الأهمية كونها تمكننا من أخذ نطرة شاملة لمتغيرات دراستنا والتعرف على الإسهامات العلمية للاستفادة منها ونذكر منها أربع دراسات سابقة وهي:

الدراسة الأولى: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد محمد كريم. يوسف عبد عطية بحر، سنة 1431هـ/ 2010 م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة وذلك من خلال:

- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة (عمداء الكليات ونوابهم).

- التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة تجاه واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي بتباين المتغيرات الديمغرافية (العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).
- التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية القدرات الإبداعية بتباين المتغيرات الديمغرافية (العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- فيما يتعلق بالعلاقة بين عناصر وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام:
- تبين وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.
- فيما يتعلق بتوافر العناصر وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بعزة، تتمتع القيادات الأكاديمية بجميع عناصر القيادة التحويلية حسب نموذج " باس وأفوليو " بدرجة كبيرة من وجهة نظر المبحوثين ويعزو الباحث هذه النتائج إلى كون القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية إلى تتبنى الفلسفة الإسلامية كنهج للحياة وممارسة هذا النهج للحياة وممارسة هذا النهج كواقع للعمل. وكذلك كون القيادات الأكاديمية صاحبة تجربة طويلة في ميدان الإدارة.
- فيما يتعلق بتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة:، يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة بأهم عناصر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظرهم الشخصية حيث يتمتعون بطلاقة فكرية ويتمتعون بالمرونة الذهنية ويمتلكون القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بدرجة كبيرة جدا كما يظهرون الأصالة في العمل ويمتلكون الحساسية للمشكلات ولهم القدرة على التحليل والربط ويقبلون المخاطرة بدرجة كبيرة وهذه الصفات من أهم عناصر الإبداع الإداري مما يدل على توافر الإبداع لدى رؤساء الأقسام بشكل عام بدرجة كبيرة وذلك عائد إلى الخبرة الكبيرة التي يمتلكونها ولأثر النمط القيادي التحويلي الذي تتبعه القيادات الأكاديمية بدرجة كبيرة مما مكنها من رفع مستوى القدرات الإبداعية لمرؤوسيها ومما يتيح لهم الجو المناسب للاجتهاد والإبداع في العمل.
- فيما يتعلق بتباين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي لتباين المتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر السنوات الخبرة. المؤهل العلمي).

- تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية.

الدراسة الثانية: اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية السورية) مقال في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، من إعداد الدكتور عبد المحسن نعساني، المجلد 30، العدد 1، 2008.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على العلاقة بين السمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تبين أن مفردات المجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية. عدا ثلاث سمات متعلقة بتعريف العاملين بالأهداف الكلية للمنظمة. وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم.
- تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وأبرزها تتمثل في القدرات التالية:
  - ❖ العامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه لاستفادة منه.
  - ❖ العمل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.
  - ❖ العامل لديه القدرة على تجزئة مهام العمل.
  - ❖ العامل لديه القدرة على تقديم أفكار جدية لأساليب العمل.
  - ❖ العامل لديه القدرة على إنجاز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي (التشجيع الإبداعي. الاهتمام بالأفراد. التحفيز الملهم. التأثير الكاريزمي). بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي وأقبها تأثيراً هو التأثير الكاريزمي.

الدراسة الثالثة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية) مذكرة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة المدية، من إعداد الطالبتين سعدية مزيان و سهيلة وزاني، 2016/2015.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
- تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة التحويلية أنجح في تحقيق التوازن التنظيمي بين العمل والعمال والسعي إلى الكفاءة والاستقرار المهنيين، والوصول بالمؤسسة إلى التطور لأن وقوف رجل الإدارة على فهم مدركات مرؤوسيه يمكنه أن يؤثر في سلوكياتهم بما يتفق وأهداف المؤسسة عن طريق الإبداع الإداري.
- معرفة مدى تطبيق النمط القيادي التحويلي في المؤسسة وتحديد وجهة نظر الموظفين حولها ما إذا كانت توصلهم إلى إبداع إداري ملحوظ.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

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

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

– يلاحظ أن هناك علاقة قائمة بين النمط القيادي التحويلي والمردود الإبداعي، فلقائد تأثير مباشر وقوي على مرؤوسيه حيث اتضح من نتائج المبحوثين لا يترددون في تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، وذلك راجع إلى التأثير العاملين بقائدهم وسماتهم التحويلية وخاصة تلك المتعلقة باعتراف قاتهم بالأخطاء عند اكتشافهم لها.

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

– كما أن درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه والتي جاءت في النتائج متمثلة في سمة الثقة في المرؤوسين وهي أهم عوامل الإبداع، كذلك يكن التفويض مثمرا على أن يقتصر على الواجبات فقط والمسائل البسيطة.

الدراسة الرابعة: القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري: دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي)، مذكرة ماستر، من إعداد الطالبة جرمان مفيدة، سنة 2018/2017.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- عرض إطار النظري المتعلق بكل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- دور القيادة الإدارية في دعم الإبداع الإداري.
- معرفة أساليب القيادية المساهمة في دعم الإبداع الإداري .
- إثراء البحث العلمي من خلال نتائج وتوصيات لهذه الدراسة .

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

– أثبتت الدراسة نفي صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى عدم ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (القيادة الأوتوقراطي، القيادة الديمقراطي، الأسلوب المساهلة) ومستوى الإبداع .

– توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأسلوب القيادة الأوتوقراطية الإبداع الإداري.

– لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأسلوب الديمقراطية ومستوى الإبداع الإداري.

– لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأسلوب القيادة المتساهلة الإبداع الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة. فمن خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية بشكل خاص والإبداع الإداري بشكل عام. وقد ركزت دراستنا عن القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثل بصفة كبيرة في الجانب النظري للدراسات السابقة. فبنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإبداع الإداري.فقد اعتبرت متغيرا أساسيا من متغيرات الدراسة بغض النظر إذا كانت تابعا أو مستقلا. إضافة إلى أنها هدفت أيضا إلى تأكيد على أهمية النمط القيادي التحويلي ودوره في مواجهة التغيرات البيئية السريعة. وعلى أهمية الإبداع الإداري بصفة خاصة والإبداع بصفة عامة في هذا العصر الذي هو شديد المرونة والتغير الذي يلزم نمط قيادي فعال لمواجهة التحديات والبقاء في البيئة الأعمال بأساليب وطرق إبداعية.كما حاولت دراسة اثر الإبداع وتبنيه من قبل العاملين والمنظمة ككل.

أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المجتمع والعينة : للدراسات السابقة مجتمع دراسة وعينة اختارتها لتطبيق دراستها لكننا في الدراسة الحالية لا يوجد مجتمع دراسة بسبب التدابير الوقائية للحد من انتشار الفيروس البيولوجي covid-19.

من حيث الأداة: تم استخدام في الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة. ولكننا في دراستنا استخدمنا الحقيبة التدريبة لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات التحويلية لاستفادة منها من قبل المنظمات الجزائرية والاسلامية وذلك من خلال أن يكون القادة التحويليين قادرون على حل المشاكل بطريقة إبداعية .

من حيث الأهداف : هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة القيادة التحويلية والإبداع الإداري. وإلى تنمية المهارات الإبداعية للقيادات التحويلية من خلال حقيبة تدريبة معدا لذلك أن يكون القادة التحويليين قادرون على حل المشاكل بطرق إبداعية وتعزيز كفاءة وفعالية القيادة التحويلية في المنظمات الأعمال.

- ✓ تعميق مهارات القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المختلفة.
- ✓ جعل كفاءة القائد التحويلي في تحويل الأفكار الإبداعية إلى خطط تنظيمية.
- ✓ التمتع بفكر قيادي تحويلي قائم على الإبداع والابتكار.
- ✓ تعزيز الجدارة في التفكير الإبداعي.
- ✓ تعزيز الكفاءة الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وفي دراسات السابقة تم التطرق إلى توفر السمات والخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات المختلفة (حسب مجتمع الدراسة) في التنمية الإبداع لدى القيادات المختلفة (حسب مجتمع الدراسة).

من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسة : طبقت الدراسات السابقة من حيث البيئة المكانية في مختلف الأماكن من مجمع كوندور في ولاية برج بوعريريج الجزائر صياحي أخضر وغيرها من الأماكن المختلفة خارج الجزائر من غزة إلى سوريا والسودان التي تختلف عن البيئة الجزائرية في العديد من العامل منها السياسية والاقتصادية وغيرها من العوامل ولكن في دراستنا الحالية لا يوجد بيئة مكانية بسبب التدابير الوقائية للحد من انتشار الفيروس البيولوجي covid-19.

من حيث الزمن: فالزمن مختلف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

حدود الدراسة:

للدراسة حدود موضوعية وحدود مكانية وكذا حدود زمانية تتمثل فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي في تحديد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع الإبداع الإداري لذلك فإن هذه الدراسة تتناول دراسة نمط القيادة التحويلية والإبداع الإداري للمنظمة.

الحدود المكانية:

لا يوجد لها مكان لتطبيق هذه الدراسة؛ بسبب التدابير الوقائية للحد من انتشار الفيروس البيولوجي covid-19 ولكننا فتحنا الحدود المكانية لاحقا بإذن **الله تعالى** من خلال حقيبة تدريبة لتنمية المهارات الإبداعية للقادة التحويليين الذي نأمل في تطبيقها من قبل المنظمات المختلفة لاحقا.

الحدود الزمانية:

تم دراسة موضوع دراستنا في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1440 هـ/ 1441 هـ/ 2019 م / 2020 م.

منهج الدراسة وأدواتها:

الجانب النظري:

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والإبداع الإداري. فهذا المنهج يقوم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف ومواقف محددة، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات ذات العلاقة.

وتم استخدام المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب المتخصصة والبحوث والدراسات السابقة المتمثلة في رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه ومذكرات التخرج والبحوث والدراسات المنشورة في المجلات، وذلك بغية توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

الجانب التطبيقي:

تم في الجانب التطبيقي استخدام حقيبة تدريبية (برنامج تدريبي) لتنمية الإبداع لدى القادة التحويلين.

أولاً: التأكيد على فهم الصحيح لإبداع وإدراك أهميته للمنظمة.

ثانياً: الاستعانة بمجموعة من الاستراتيجيات لتنمية التفكير الإبداعي للقيادات التحويلية.

ثالثاً: استبانة لتطوير الحقيبة التدريبية واستبانة للتقييم القبلي والبعدي للقادة التحويليين.

صعوبات الدراسة:

إن أي دراسة لا تخلو من الصعوبات والصعوبات التي واجهناها هي كالتالي:

- عدم القدرة على إجراء دراسة ميدانية نتيجة للظروف الاستثنائية لحد من انتشار الفيروس البيولوجي COVID19.
- صعوبة حصر الموضوع نتيجة لتداخله مع مواضيع أخرى منها القيادة الإدارية .
- صعوبة إنشاء برنامج تدريبي وعدم وجود بيئة تنظيمية لتطبيق البرنامج على القادة التحويليين.

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا قم بتقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي و خاتمة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية ويحتوي على تمهيد وثلاث مباحث فالمبحث الأول هو مفهوم القيادة التحويلية وأنماطها التي يحتوي على نشأة ومفهوم وأنماط ومبادئ القيادة التحويلية والمبحث الثاني نظرية القيادة التحويلية وأبعادها ووظائفها الذي يحتوي على نظرية وأبعاد ووظائف القيادة التحويلية والمبحث الثالث التحديات والمعوقات القيادة التحويلية وموقفه من التحديات المستقبلية الذي التحديات والمعوقات التي تواجه القائد التحويلي موقفه من التحديات المستقبلية التي تواجهه وفي الأخير خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري ويحتوي على تمهيد والمبحث الأول ماهية الإبداع الإداري الذي يضم مفهوم وأنواع و مستويات الإبداع الإداري والمبحث الثاني عناصر الإبداع ومراحله

ونظرياته والذي يضم عناصر ومراحل ونظريات الإبداع الإداري، والمبحث الثالث أهمية الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تنميته والذي وأهميته ومعوقاته و وأساليب تنمية الإبداع الإداري وخلاصة الفصل.

الفصل التطبيقي: الذي هو عبارة عن إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى القائد التحويلي يضم تمهيداً وثلاث مباحث: المبحث الأول يشمل التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض الجلسات الثلاث الأولى، حيث الجلسة الأولى للافتتاح والتعارف، والجلسة الثانية لفهم الإبداع، والجلسة الثالثة لإدراك أهمية الإبداع، وفي المبحث الثاني يضم الجلستين الرابعة والخامسة: حيث الجلسة الرابعة هي استراتيجية القبعات الست والجلسة الخامسة استراتيجية إثارة العشوائية، والمبحث الثالث يشمل الجلستين السادسة والسابعة وتقييم البرنامج التدريبي: حيث السابعة تتضمن استراتيجية العناوين والسابعة تتضمن استراتيجية لغات التفكير السبع وخلاصة للفصل.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد

القيادة هي ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، ويعتبر كثير من الباحثين أن معيار نجاح المنظمة في هذا العصر هي قدرتها على الاستجابة للظروف البيئية المحيطة، خاصة مع التطور التكنولوجي (العولمة) فاليوم أصبح العالم في تنافسية عالمية البقاء فيها للأقوى، هذا جعل من الضروري للمنظمات التكيف مع متغيرات بيئية شديدة المرونة حيث اكتشف الباحثين نمط قيادي له القدرة على قيادة المنظمة في ظل بيئة معقدة ألا وهي **القيادة التحويلية.**

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر المفاهيم شهرة التي نشأة في هذا العصر والتي تعتبر نمط من أنماط القيادة الإدارية التي بدورها تحتوي على مجموعة من أنماط القيادية، تعمل من خلال مجموعة من المبادئ من أجل ضبطها، وتعتبر اليوم النظريات القيادية الحديثة التي عرفت رواجا كبيراً التي يتم اعتمادها من طرف المنظمات ومن أجل معرفتها ومرونتها في القيادية ومن أجل قياسها في المنظمة تحتوي التحويلية على مجموعة من الأبعاد ولكل شيء وظائف يسعى لتحقيقها وللقيادة التحويلية مجموعة من الوظائف التي تسعى لتحقيقها، وهذا النوع من القيادة يقوم على إحداث تغيرات جذرية عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية ومن أجل ذلك يتطلب قائد تحويلي له رؤية بعيدة المدى ولكن في ظل الظروف البيئية المرنة التي يعرفها هذا العصر فالقائد التحويلي يواجه مجموعة من التحديات والمعوقات التي تواجهه، وكذلك كصاحب رؤية استراتيجية يحب أن يأخذ حذره من المستقبل في ظل بيئة مرنة دوام الحال فيها من المحال ويأخذ موقفه من التحديات التي تواجهه نتيجة التغيرات المستمرة، فالقائد التحويلي يسعى إلى وتوسيع اهتماماتهم المرؤوسين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ككل متجاوزة بذلك كل النماذج التقليدية، مؤكدة بشكل قوي على القيم والأخلاق وأهمية التابعين.

وعلى هذا الأساس، يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والإلمام بكل جوانبها، ولتحقيق هذا الغرض سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأنماطها؛

المبحث الثاني: نظرية القيادة التحويلية وأبعادها ووظائفها؛

المبحث الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

المبحث الأول:

مفهوم القيادة التحويلية وأنماطها

تُعدُّ القيادة التحويلية في المنظمة من أبرز أسباب بقائها في بيئة الأعمال وتحقيق أهدافها المنشودة، وأصبحت بالنسبة للإداريين القلب النابض للإدارة الفعالة ومعيار نجاحها وتميزها عن المنظمات الأخرى، خاصة وأن رؤية القادة التحويليين تحمل في طياتها مفاتيح المنظمة في البعد المستقبلي؛ ومنه أحد مداخل التميز الحقيقي هو تبني المنظمة لمفهوم القيادة التحويلية، وإعداد قادة تحويليين قادرين على خلق الفارق بسرعة ودقة، في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها.

تُعتبر القيادة التحويلية من المواضيع المهمة في الإدارة سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا لنشأتها ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولتها.

أولاً- نشأة القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم نظريات القيادة، ويعتقد أنها أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ومن أكفئها على مواجهة تحدياته[1].

ويُعتبر (دنتون Downton) أول من تعرض للقيادة التحويلية [2]، وظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1978 من قبل العالم الأمريكي (جيمس بيرنز Burns)[3]، حيث كتب كتابا مهما أسماه " القيادة "، وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك. ووصف (بيرنز) السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير: الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية، وبنى هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية[4]؛ والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع؛

---

(1) عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2008، ص 15.

(2) عبد الله بن هشبل، دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط في كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2013، ص 21.

(3) نور حسين فخري، " القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي – بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة، بغداد، المجلد 42، العدد 118، 2019، ص 186.

(4) محمد حسن سالم المصدر، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة – دراسة تطبيقية على الموظفين التنفيذيين في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر– غزة، فلسطين، 2017، ص 20.

فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه ويحصل على عدد من المنافع كالأجر والإجازات. لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية[1].

وقد تركزت نظرية (بيرنز) في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لكي تصبح أكثر إنتاجية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة. وقد أكد بيرنز على أن أحد الحاجات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، حيث كانت نظرية "بيرنز" للقيادة التحويلية موضع الدراسة والبحث من قبل عدد من الباحثين[2].

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظا من خلال إسهامات (باس) عام 1985، عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يُعرف بمقياس MQL، والذي يتضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي.

أضاف (باس) عام 1990 مكوناً رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة. وفي عام 1993 قدم كل من (باس وافوليو) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية[3].

كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من القطاعات ومنظمات مختلفة صناعية وصحية تربوية، عامة كانت وخاصة[4].

وخلال التسعينات من القرن العشرين تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 إلى 1990م

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقاتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2011، ص 13.

(2) هدى حسن يحيى العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2014، ص 17.

(3) الهلالي الشربيني، " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة تحليلية "، مجلة مستقبل التربية العربية، تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مصر، المجلد 7، العدد 21، سنة 2001، ص 19.

(4) إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب – أوماش – بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة–الجزائر، 2014، ص 52.

توصل (باس) إلى أن غالبية هذه البحوث ترتكز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية.

وقد ظلت القيادة التحويلية التي قدمها (بيرنز) محل دراسة واختبار، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تشكل النظرية في المنظمات والمنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء نذكر منهم (تيكي وديفانا Tichy Devana) و(يوكل Yukl) حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظرية القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند (بيرنز) وأجروا الكثير من التعديلات[1].

وفي عام 2003 أصدر (بيرنز) كتابا بعنوان: " تحويل القيادة مسعى جديد للسعادة " "Transforming Leadership A new pursuit of happiness". ويعد الكتاب توسعا لكتاباته السابقة عن القيادة " Leadership، 1978. أكد من خلاله أن القادة التبادلين يمكن أن يصبحوا تحويليين عن طريق التعلم، فالتعلم والتركيز على الجانب النفسي وضرورة فهم الاحتياجات النفسية والتغيير الاجتماعي داخل المنظمة يساعد القائد التبادلي أن يصبح تحويليا ويزيد من التزامه الأخلاقي ويستجيب للاحتياجات الإنسانية بما يتناسب مع القيم الإنسانية[2].

ثانياً- مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية مصطلح ذات حداثة نسبية في الفكر الإداري المعاصر، وبالرغم من ذلك فقد أصبحت أسلوبا قياديا في الأدبيات الإدارية تجذب الاهتمام أصحاب الشأن من الباحثين والدارسين، وتمثل موضوعا حيويا ومحوريا للدراسات الأكاديمية وكذلك للبحوث والرسائل العلمية. وتشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية إلى أن مفهوم القيادة يكتنفه الغموض، وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم القيادة[3].

فيما يلي بعض التعاريف للقيادة التحويلية.

- عرف (بيرنز) القيادة التحويلية على أنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"[4].
- "هي القيادة أخلاقية ترفع مستوى التعامل الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والعاملين ولذلك فإن لها تأثير تحويلي في كل منهم"[5].

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 14.

(2) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سايق، ص 21.

(3) محمد حسني سالم المصدر، مرجع سابق، ص 18.

(4) Elaine Sorensen Marshall, Transformationl Leadership in nursing, Springer publishing Company, united states of America, 2011, P03.

(5) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سابق، ص 18.

- هي مدخلٌ يسعى من خلاله القائد والأتباع إلى أن يرفع كل منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق[1].
- ينظر (كولفن) للقيادة التحويلية: " على أنها تُركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير" [2].
- عرَّفها (قريفين وموهان Griffin Moorhen) على أنها: "مجموعة من القابليات التي تُجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير، وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية"[3].
- " القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الذي يحدد من خلاله القائد التغيير المطلوب، ويخلق رؤية لتوجيه ذلك التغيير من خلال الإلهام، وينفذ التغيير مع الالتزام[4].
- " هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية "[5][6].
- " تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القائد من خلالها يعمل على تحويل الأفراد والمنظمات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة "[7].
- يُعرِّفها (روبرتس Roberts على أنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تُسهم في تحقيق غاياتهم "[8].
- " هي علاقة تأثير متبادلة بين قائد ملهم وفعال وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء لمنظماتهم"[9].

---

(1) أحمد حمود ميس الشمري، " استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، تصدر عن جامعة الأزهر، العدد 176، 2017، ص 723.

(2) Colvin Robber,transformational Leadership, a prescription For contemporary organizations, Leadership quarterly, 1999,P09.

(3) إيمان زياني، مرجع سابق، ص 52.

(4) عصام عبد اللطيف عبد المولي، نظرية القيادة النبوية التحويلية – دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية، بحث نوعي للوصول إلى النظرية مجذرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص 32.

(5) أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2013، ص 95.

(6) مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة – دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1424 هـ، ص 9.

(7) مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمَّان، الأردن، 2017، ص 93.

(8) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 15.

(9) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سابق، ص 19.

- " هي أسلوب يمارسه قائد المنظمة يُسهم في دفع كل من يعمل بالمنظمة من رئيس ومرؤوس نحو تحقيق ذواتهم، وسعيهم بإخلاص إلى الإنتاج الفاعل والإخلاص والتطوير في العمل، ويتم جميع ذلك من خلال التعاون والمحبة والثقة والتشجيع والتحفيز والتأثير والشفافية والإقناع وتحقيق الأهداف المشتركة[1].
- " هي نمطٌ قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها[2].
- " يُقصد بالقيادة التحويلية ذلك النمط الذي يسعى إلى إحداث التغيير في أداء وأنشطة المنظمة، والتخلي عن بيروقراطية العمل، والاستماع إلى العاملين، لتتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، ويتطلب ذلك من القائد التحويلي الاهتمام بكافة فئات العاملين لديه ورعايتهم، وأن يتصف بالشجاعة والدافعية للعمل، والقدرة على الإقناع والإقدام بموضوعية وفق خطوات محسوبة ومدروسة[3].
- القيادة التي من خلالها يستطيع القادة في المنظمة تغيير مرؤوسيهم، وحفزهم من خلال التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي واستثارة التفكير، بالشكل الذي يستطيعون تحويلهم نحو الوعي بمهامهم وواجباتهم، والنهوض بهم وبقدراتهم لتجاوز لتجاوز المصالح الشخصية الضيقة باتجاه تحقيق أهداف العمل والجامعة[4].
- ويعرفها (باس، وأفوليو Bass Avolio) بأنها: " القيادة التي تتضمن عددا من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الكاريزما أو التأثير المثالي (الخصائص أو السلوك)، والتحفز الإلهامي،

(1) محمد الجرايدة، " درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين "، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، تصدر عن جامعة نزوى، سلطنة عمان، المجلد 4، العدد 3، 2018، ص 400.

(2) رينا عبد الله سعيد ناصر ومنيرة الشرمان، " مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين "، مجلة دراسات العلوم التربوية ، تصدر عن قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 45، العدد 4، 2018، ص 360.

(3) شيخة بنت راشد العسك، " القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على مدينة الرياض"، مجلة العلوم التربية، تصدر عن كلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، المجلد 1، العدد 4، 2014، ص 82.

(4) محمد بن علي صالح، " القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين "، مجلة دراسات للعلوم التربوية، تصدر عن كلية التربية بجامعة جوف، المملكة العربية السعودية، المجلد 46، العدد 3، 2019، ص 449.

والحفز أو الاستثارة الفكرية أو العقلية، والاعتبار الفردي، ويؤثر سلوك القيادة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين بحيث يصبحوا أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو المستويات الأعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة "[1].

المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية.

يُقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة، وأيضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها أثناء العملية. وهو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف. ويعتمد النمط القيادي على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقائد، حيث يكتسب السلوك من الوراثة، وعمليات التطبع، والتنشئة الاجتماعية ودرجة قبول السلطة في المجتمع، والظروف الاقتصادية والسياسية وصفات القائد.

أما عن أنماط القيادة التحويلية فقد ذكر (بيرنز Burns) خمسة أنماط للقيادة التحويلية وهي[2]:

1- القيادة العقلانية Intellectual leadership:

يشير مصطلح عقلي إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريف الشخص العقلاني بأنه الشخص الذي يهتم بشكل أساسي بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية. وبناءً على هذا التعريف، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد مُنظرا؛ أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقياً؛ أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على توحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً. وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية، ويعود ذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في إطار أخلاقي [3]. إن القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة[4].

(1) سامر كمال حامد الديب، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 57.

(2) الأخضر صياحي، مرجع سايق، ص 68.

(3) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سابق، ص 40.

(4) رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، في برنامج الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، سنة2014، ص 22.

2- القيادة الإصلاحية Reform Leadership:

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم [1]. ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج، ولكن يحتاج إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه. ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع؛
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها؛
- غياب الإحساس بالهدف العام[2].

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تُشكل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية؛ فهي تحويلية في روحها، وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهريا[3].

والقائد التحويلي المصلح هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع مبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة. وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير[4].

3- القيادة الثورية Revolutionary Leadership:

تعني إحداث تطوُّر شامل في النظام الاجتماعي بأكمله. وعلى الرغم من ذلك يحذر " بيرنز " من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت[5].

---

(1) سعيد أحمد مصطفى أحمد وعاشور مقلاتي وسهيلي بن صارف، " القيادة التحويلية في حياة النبي محمد صلى الله عليه وسلم وأثرها في إحداث التغيير المنشود "، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، تصدر عن أكاديمية الدراسات الإسلامية- جامعة مالايا – ماليزيا، المجلد 4، العدد 4، 1439هـ/2018م، ص 79.

(2) المرجع نفسه، ص 79.

(3) محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1431هـ/2010م، ص 26.

(4) أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 1431هـ/2010م، ص 22.

(5) رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سابق، ص 22.

ولكي تكون القيادة الثورية تحويلية ناجحة لا بد أن تتوفر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف، ومستعدة للالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- القيادة الثورية، مثلها مثل أي قيادة ذكية، يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي تكون كامنة، ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.
- تتطلب القيادة الثورية الصراع، شأنها شأن أي قيادة، لكن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
- بشكلٍ مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع[1].
- القائد التحويلي الثوري يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة. فهو يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل[2].

4- القيادة البطولية Heroes Leadership:

تعرف البطولة على أنها " الرغبة في التضحية أو التحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية ". هذا التعريف يرى أن القائد البطولي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبته في تحمل الخطر أو التضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضايا أخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، هذا يجعل من القيادة البطولية ليست خاصية يمتلكها، وإنما هي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية؛ ولهذا فإنما تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دوراً حيوياً في انتقال وتطوير المجتمعات[3].

إن معظم الدراسات والنظريات في القيادة سابقاً تميل إلى تعريفات القيادة التي تركز أو تؤكد على الدور الفردي والدور البطولي للقائد وتفضله. ففي القيادة الكاريزمية فعالية القائد هي من تأثيره في التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، وممارستهم للجهود الاستثنائية في سبيل إرضاء القائد الفرد.

(1) عوض الله حمدان الصديق حمدان، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية- دراسة لحالة ولاية شمال كردفان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 1441هـ/2019م، ص 104.

(2) أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 22.

(3) الأخضر صياحي، مرجع سايق، ص 70.

يقول (كالدر Calder) " أن الناس عموماً يضخمون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح وتؤيد افتراضاتهم ومضمون نظرياتهم. لقد صنعوا من القادة أبطالاً وصوَّروهم قادريين على تقرير وتحديد ما من شأنه تعظيم وتكبير منظماتهم "[1].

5- القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership:

تُعرف الإيديولوجية على أنها: " مجموعة من المعتقدات والأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمشاعر التي نتمسك بها بشكل كبير وهي تشبه الفتلر الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص "[2].

وتهتم القيادة الإيديولوجية بتوضيح الأهداف التي تتطلب التغيير الاجتماعي المهم، وتنظيم الثورات السياسية التي تقود لتحقيق الأهداف؛ ولذلك فإن القائد الإيدلوجي قد يمتلك حاجات شخصية كالاحترام والتقدير، إلا أنه أيضاً يُجسد بشدة الأهداف الجماعية لدرجة أن الحاجات والرغبات الإنسانية لكل من القائد نفسه والتابعين قد تطمسها أهداف الحركة السياسية. وتوصف علاقة القائد الإيديولوجي بأتباعه بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية؛ وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يمكن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القائد الأيدلوجي[3].

المطلب الثالث: مبادئ القيادة التحويلية.

إن القائد التحويلي هو الذي يضع رؤية واضحة لمنظماتها، ويُلهم أتباعه نحو إتقان العمل بما ينسجم مع أهداف المنظمة، لكي يتساموا على اهتماماتهم الذاتية، وهو القادر على التأثير العميق والاستثنائي على أتباعه، من خلال تعزيز المثل العليا، والقيم الأخلاقية، والعمل على استثمار طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المنشود، والعمل على إشباع حاجاتهم.

ويمكن وجود القيادة التحويلية في أي منظمة، وفي أي مستوى من المستويات الإدارية، وإن هناك عددا من المبادئ التي تحكمها[4].

(1) عوض الله حمدان الصديق حمدان، مرجع سابق، ص 105.

(2) الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 71.

(3) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سابق، ص 43-44.

(4) زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في الشركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمَّان، الأردن، 2017، ص 25.

أورد (كوهلر Koehler وبانكوسكي Pankow ski) مبادئ القيادة التحويلية كما يلي[1]:

1- النظر للمنظمة كنظام:

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

2- تأسيس نظام إداري:

يعني ذلك إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

3- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإطاحة الشاملة.

4- إيجاد إستراتيجية للمنظمة وتبليغها للآخرين:

تعني الإستراتيجية هنا نمط المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال.

5- 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 بفعالية.

6- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة.

7- تمكين الأفراد وفرق العمل:

---

(1) انظر:

- عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، " دور الأنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والتسير العقاري لولاية غرداية "، Global journal of economics and business، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2018، ص 297؛
- إيمان زياني، مرجع سابق، ص 55؛
- فليون مراد، مرجع سابق، ص 98.
- زيد عصام حسن كساب، مرجع سابق، ص 27.

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

8- بث روح التغيير المستمر:

ويكون ذلك من خلال قيام القائد التحويلي بالتشديد على إحداث التغيير بهدف تطوير الأفراد، وتحسين العمليات الإدارية باستمرار.

المبحث الثاني:

نظرية القيادة التحويلية وأبعادها ووظائفها

برزت نظرية القيادة التحويلية كنظرية قائمة بذاتها مرتكزة على عدة أبعاد، وموضحة أن للقائد مجموعة من المهام والوظائف يقوم بها.

المطلب الأول: نظرية القيادة التحويلية.

تُعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت 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.

وضعت نظرية القيادة التحويلية من قبل (بيرنز Burns) سنة 1978، حيث أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة الممارسة من فترات طويلة، منقحاً السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله. لقد كان بيرنز أول من اقترح أن القيادة ارتباط في العلاقة بين وضمن كل من التحفيز والموارد من جهة، والقائد والمرؤوسين من جهة أخرى، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة[1].

ويرى أنصار هذه النظرية أن المنظمات 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 المنظمة من الموقع الذي تحتله إلى موقع أكثر إشراقاً وتطوراً[2].

(1) أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 13.

(2) إيهاب عيسى المصرى وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، دار الكتب المصرية – المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، جيزة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2015، ص 206.

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية عام 1978م تمثل البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى (بيرنارد باس) ليضيف إلى فكرة (بيرنز) ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقائد على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد؛ فهو يحفز التابعين لكي يخدموا وينجزوا أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلا، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة؛ نظرا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية[1].

وطور (باس) مقاييس لقياس القيادة التحويلية متفقا مع الكثير مما ذهب إليه (بيرنز) وخاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، وقد اختلف (باس وبيرنز) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط[2]:

1- رأى (بيرنز) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد (باس) أن ارتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.

2- أكد (بيرنز) أن للقيادة التحويلية أثراً جيداً وإيجابياً فقط على المرؤوسين والمنظمة، أما (Bass) فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرؤوسين والمنظمة، وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلالها أداء القائد.

3- رأى (بيرنز) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة محددة، في حين رأى (باس) أن القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي) وأن القائد يمكن أن يعمل في درجات مختلفة، وذلك حسب تصوراته.

وقد عُرِفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full –Range Leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية وعبّر عنها بالمختصر (FRLT)[3] الذي تضمن في البداية، عام 1985 ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي:

- الكاريزما (التأثير المثالي)؛
- التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)؛
- الاهتمام الفردي[4].

(1) عوض الله حمدان الصديق حمدان، مرجع سابق، ص 86.
(2) أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 13- 14.
(3) عفاف حسن هاتي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري، " أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة- بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الألبات "، مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة والتطبيق، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 3، 2015، ص 1314.
(4) الطاهر بن عبد الرحمن، " القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين "، مجلة العلوم الإنسانية ، تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011، ص 161.

ثم أضاف باس في عام 1990م مكوّناً رابعا أطلق عليه الاستثارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة (Inspirtional Motivation)[1]. وبالتالي هو مقياس مكون من عشرين فقرة تقيس أربعة مجالات فرعية للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية[2].

وفي سنة 1993 قدم كل من (باس وافوليو) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة أبعاد، ثلاثة منها للقيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (باس وافوليو) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية. كانت جهودهما موجهة نحو التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire) يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المنظمات وأدائها.

توالت الأبحاث والدراسات تباعا، كما قدمت النظرية على شكل برنامج لمئات الآلاف من قادة القطاعات، ومنظمات مختلفة: صناعية، وصحية، وتربوية، حكومية كانت أو خاصة[3].

لم يقتصر (باس) النموذج على نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، إنما أضاف لهذا النموذج نمطاً ثالثا للقيادة، وهو اللاقيادة أو القيادة المتسيبة (Laissez-Faire)، والذي جعله ضمن نمط القيادة السلبية / الانطوائية والذي يمثل النمط الأقل تأثيراً وفاعلية في النموذج. بالرغم من تسمية هذا النموذج، نموذج القيادة كاملة المدى، إلا أنه لا يمكن القول بأنه يشمل كافة أبعاد السلوك القيادي، إنما هو استعراض لنموذج القائد السلبي ونموذج القائد الكاريزمي المؤثر وما بينهما[4].

ويمكن توضيح نموذج القيادة كاملة المدى (في الوضع المثالي) من خلال الشكل التالي:

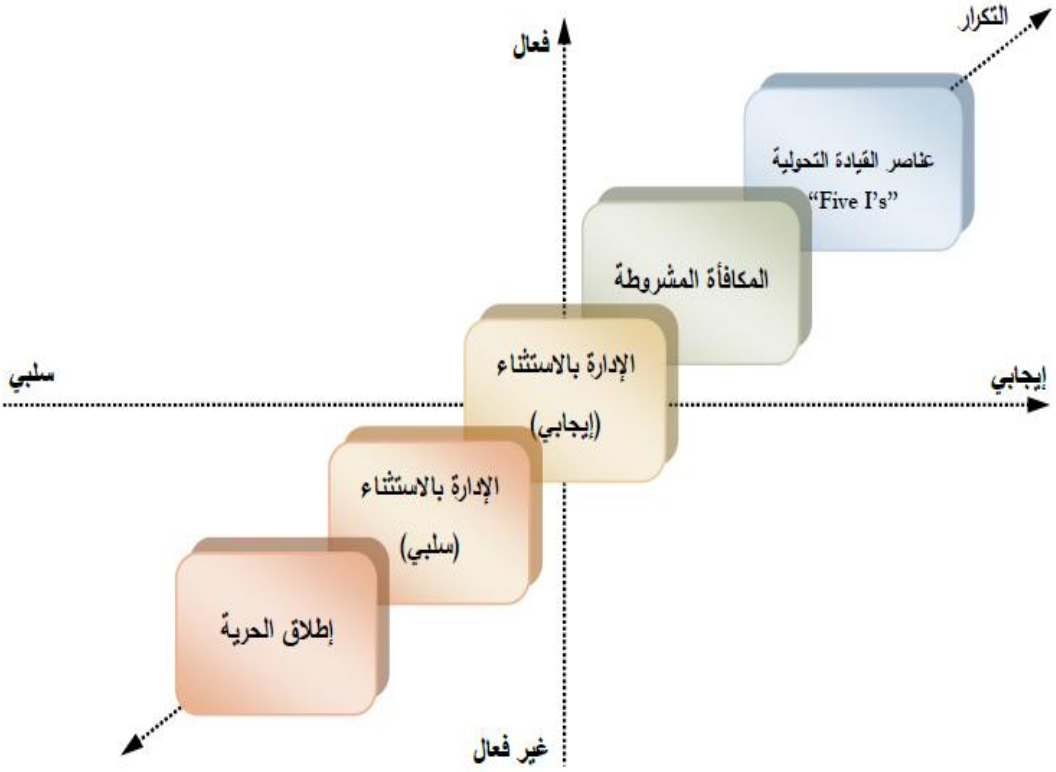
(1) الطاهر بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 161.

(2) زياد الطحاينة ومعين عودات، " السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم "، مجلة المنارة، تصدر عن كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، المجلد 20، العدد 1، سنة 2014، ص 128.

(3) عوض الله حمدان الصديق حمدان، مرجع سابق، ص 87.

(4) همسة محمد يوسف كريم، السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 1437هـ/2015 م، ص 23.

شكل رقم (1-1): نموذج القيادة كاملة المدى (في الوضع المثالي)



المصدر: همسة محمد يوسف كريم، السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 1437هـ/2015 م، ص 24.

يتكوَّن النموذج من ثلاثة محاور:

- المحور الأفقي يمثل تأثير حضور القائد؛
- المحور الرأسي يمثل فعالية القيادة؛
- أما محور العمق فيمثل مدى تكرار القائد لنمط قيادي معين.

حيث تعتبر القيادة الانطوائية / السلبية هي أقل الأنماط فعالية وتأثيراً، ثم تبدأ الأنماط بالتدرج حتى تكون القيادة التحويلية هي أكثر حضوراً وفاعلية[1].

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية.

تعتمد القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها؛ ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيراً، على الرغم من

(1) همسة محمد يوسف كريم، مرجع سابق، ص 23.

وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية. وتعتبر مساهمة (باس) سنة 1985 هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل (MLQ)، اشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية هي: الكاريزما، الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. بعد ذلك قدم (باس) سنة 1990 نموذجا للقيادة التحويلية أكثر حداثة يتضمن أربعة أبعاد هي: الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية، ثم أتت دراسة (أفوليو Avolio) ليضيف بعداً خامساً وهو بعد (التمكين) ؛ وهناك من حددها بستة أبعاد ... إلخ [1]. ومنه فإننا سنتناول خمسة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية على النحو الآتي:

1- الكاريزما أو التأثير المثالي Charisma or Idealized Influence:

هي تعني قدرة القائد على جذب الآخرين إليه وعلى بث النشاط والحيوية والاندفاع فيهم، لتمتعه بخصائص ومواهب وسماتٍ غير عادية تجعل الآخرين يفخرون بارتباطهم به، وهي تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي[2].

إن القائد الكارزماتي على قدر كبير من المرونة والتركيز، وصاحب رؤية واضحة، ويملك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال، سواءً بطريقة لفظية أو نفسية، ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير حماس التابعين ويستحوذ على ثقتهم، وكيف لا وهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم؛ وبالتالي يضمن ولاءهم، وكثيرا ما ترتبط القيادة المثالية بتقبل المخاطرة وبالأزمة وإيجاد الحلول الواقعة لها[3].

إن المرؤوسين بطبيعة الحال يسعون لإثبات أنفسهم وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد، فأهداف المرؤوسين مليئةٌ غالبا بمفاهيم ذاتية وشخصية؛ لذلك على القائد التحويلي القدوة أن يعتبر أن حاجات ومنافع المرؤوسين أعلى وقبل احتياجاته، وأنه مستعد للتضحية بهدفه الشخصي في سبيل الآخرين[4].

(1) الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 71-72 .

(2) خيرية عمر المبروك، " أثر القيادة التحويلية على الإبداع لدى أفراد القوى العاملة بالأكاديمية الليبية – طرابلس – "، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 7، 2014، ص 152.

(3) سامي بشير أبو رمان، " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، تصدر عن كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص 716.

(4) أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص16.

2- التحفيز أو الدفع الإلهامي Inspirational Motivation:

يُعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدِّي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية[1]. ويقوم القائد بإيجاد التحدي في عمل العاملين، لرفع الروح المعنوية؛ لديهم لكي تؤثر إيجابياً على عمل المنظمة ككل. ولا يمكن إغفال أن القائد التحويلي يقوم بذلك، من خلال إشراك العاملين بالرؤية المستقبلية للمنظمة، وما هو متوقع منهم في العمل[2].

إن القائد التحويلي في إطار هذا البعد يستلم مرؤوسيه ويثيرهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن مستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرس الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تُنجز، فهو يجعل التابعين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

ويرى (باس Bass) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفّز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين هي:

- **اللغة:** وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين؛
- **الرموز:** وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد؛
- **الصور الذهنية:** وهي انطباع صورة الشيء الذهن[3].

3- الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation:

في هذه الحالة يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعهم ويحثهم على التجديد والابتكار ويُوعيهم بحجم التحديات، ويشجعهم على تبني وخلق طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات. وحسب هذه الخاصية يتجنب القائد التحويلي النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ينشط التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه أو

(1) يونس عواد وقدري عثمان إبراهيم، " العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق) "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، تصدر عن كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، المجلد 37، العدد 2، 2015، ص 264.

(2) فريال عبد العزيز عمرو"، مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقته بدورهم في الحد من ظاهرة التسرب من المدارس الأساسية في محافظة الخليل "، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تصدر عن كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، القدس، المجلد 2، العدد 22، 2019، ص 188.

(3) التجاني دوح وحسين شنيني، " أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية- دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة "، مجلة رؤى اقتصادية، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019، ص 298-299.

حتى إزالته[1]. ويعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فضلاً عن ذلك عندما يخطئ المرؤوسون فإن القائد التحويلي لا ينتقد علنا لأنها تختلف عن أفكار القائد[2].

وتعد الأفكار الجديدة هي الشغل الشاغل للقائد التحويلي؛ فهو يبحث عنها باستمرار ويثير التابعين من أجلها. فهذه الخاصية تشير إلى بحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة، من خلال إثارة التابعيين؛ لمعرفة المشاكل وتحفيزهم لتقديم الحلول الممكنة بطريقة إبداعية، من خلال تحديد القائد الفرص والتسهيلات، ونقاط القوة والضعف، وتنمية وتوليد الإثارة الفكرية لتقديم الأفضل[3].

وتُعد الاستثارة الفكرية ضرورية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عاليا، فقد أشارت الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا عن عملهم وتعمق التزاماتهم وولاءهم للمنظمة[4].

4- الاعتبارات الفردية Individualized Consideration:

تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين[5]، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء [6]، وكذلك من خلال إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين، والتعامل مع كل واحد منهم وفقا لظروفه الخاصة، والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم [7]، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور لتحقيق أداء يفوق التوقعات[8].

---

(1) كمال برياوي وآمنة قناشي، " علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال "، تصدر عن جامعة طاهري محمد بشار، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 562.

(2) نور حسين فخري، مرجع سابق، ص 187.

(3) جامد محمد صالح، وأحمد سليمان محمد الجوهري وكاظم فرح عارف، " سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية "، The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimanyia، تصدر عن الجامعة التقنية الشمالية، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص 39.

(4) الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص75.

(5) ماهر صبري، " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية) "، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 78، 2009، ص 107.

(6) ماهر صبري، مرجع سابق، ص107.

(7) زياد علي الشوابكة، وفراس سليمان الشلبي ورياض عبد الله الخوالدة، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية "، المجلة العربية للإدارة، تصدر عن جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 38، العدد 4، 2018، ص 147.

(8) انتصار عباس حمادي وإيمان عامر حميد، " أثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية- بحث تحليلي في عينة من المصارف الأهلية العراقية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تصدر عن جامعة بغداد، بغداد، العدد 54، 2018، ص 71.

إن القيادة التحويلية معنية بتربية العاملين، ونصحهم، وإرشادهم، وتوفير المناخات المساعدة لهم على الابتكار والتجديد، والسير بالعاملين ومعهم إلى مستويات أعلى من الأداء وفق إمكاناتهم المتاحة.

والاهتمام بالمشاعر الفردية أيضاً تعد صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمرؤوسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائما بذاته، ومستقلاً عن الآخرين، لكن بعدالة ودون محاباة. إن هذا العنصر يعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور[1].

ويتصرف القائد التحويلي كالمدرب والمستشار في أثناء محاولته مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم؛ فهذا القائد ربما يستخدم التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية. وإن كثيراً من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل[2].

5- التمكين (Empowerment):

هو منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة، عن طريق تخويلهم الصلاحيات [3]، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة[4].

كما يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه " عملية تنظيمية ترتكز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة، من خلال منح الأفراد المزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية، وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين[5].

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها .. يؤكد أن القائد الذي يتمتع بسلوك تحويلي لديه القدرة على إمداد مرؤوسيه بالطاقة

(1) خولة مساعد يوسف عبد العال، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2016، ص23.

(2) محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة–دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمَّان، الأردن، 2010، ص 38.

(3) طاهر محسن الغالبي والسيد وائل محمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات إدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، البصرة، المجلد 3، العدد 6، 2010، ص 158.

(4) طاهر محسن الغالبي والسيد وائل محمد، مرجع سابق، ص 158.

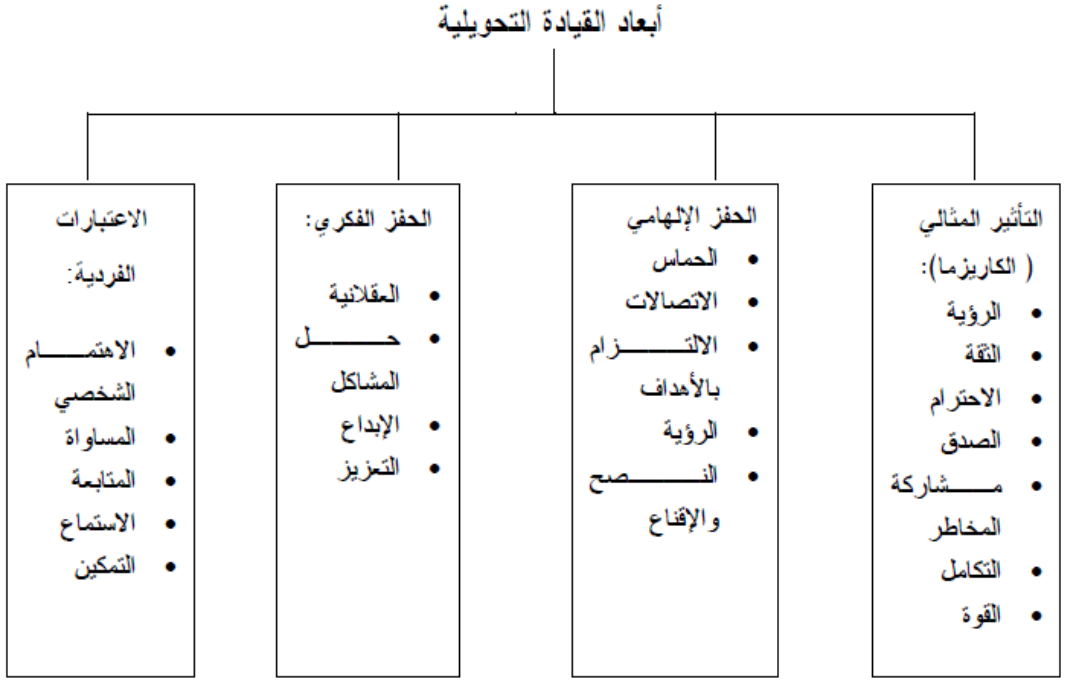
(5) فليون مراد، مرجع سابق، ص 110.

والإلهام لتمكينه من التصرف عن طريق إمداده برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت[1]. فالقائد الذي يمتلك الرؤية يمكن أن يخلق مناخ المشاركة ويهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد العاملين بالرؤية، فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف[2].

فالتمكين يجعل المنظمات أكثر تنافسية من أي وقت مضى، كما أنه يكسبها المرونة اللازمة، والقدرة على التعلم والتكيف، وتلبية طلبات الزبائن، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها؛ لأن التخلي عن السلطة المركزية في بيئة عمل كثيفة التكنولوجيا يعزز السرعة والتميز في الأداء، خاصة إذا كانت معلومات القائد ومعرفته بالظروف التي تمر بها المنظمة محدودة[3].

ومن أجل التعرف أكثر على أبعاد القيادة التحويلية لدينا الشكل التالي الذي يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية:

شكل رقم (1-2): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية



السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

المصدر: خولة مساعد يوسف عبد العال، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 24.

(1) محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص 41.

(2) شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية – رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن، 2010، ص 27.

(3) الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 77-78.

المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية.

لقد حاول بعض الباحثين تحديد وظائف ومهام القائد التحويلي، وذلك بناء على حجم التحديات التي تواجه المنظمة في القرن الحالي:

فقد حدد (S.Rhinesmith) وظائف القيادة التحويلية فيما يلي:

1- إدارة التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي؛
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية؛
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب[1].

2- إدارة التعقيد:

تعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض أو تباين الأهداف والمصالح واتساع المساحة الجغرافية. ويمكن للقائد تحقيق ذلك باتباع الخطوات الآتية:

- إدارة العلاقات المناسبة لكل طرف؛
- استخدام الحدس في حالة غياب المعلومات لاتخاذ القرار المناسب؛
- تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح مهما كان تباينهما[2].

3- تكييف المنظمة مع التوجه العالي:

ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي[3]:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي يكل مستوياته؛
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي؛
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي[4].

---

(1) الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز –دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة–، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري – قسنطينة–، الجزائر، سنة 2009، ص 87.

(2) رؤيا محمود كنعان، مرجع سابق، ص 24.

(3) بدرية بنت خميس بن حمد الفليتية، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان، 2015، ص 22.

(4) بدرية بنت خميس بن حمد الفليتية، مرجع سابق، ص 22.

4- إدارة الفرق العالمية:

يجب على القائد أن يشكل فرقاً قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل التخصص والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية[1].

5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

على القائد تطوير قناعاته الفكرية واستعداده العقلي والسلوكي لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن ينمي قدراته للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة[2].

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريبي قادر على جعل الأفراد والمنظمة على اتصال دائم ومستمر مع التوجهات والمستجدات والتغيرات العالمية، ويعمل على تطوير قدرات العاملين، ويرتقي بفاعلية المنظمة لتتمكن من الاستمرار والمنافسة على مستوى العالم[3].

وتُجسد الوظائف السابقة الذكر عناصر التوجه العالمي للمنظمات في القرن الواحد والعشرون كما يراها (S.Rhinesmith) من خلال الشكل التالي:

(1) محمد حسني سالم المصدر، مرجع سابق، ص 30.

(2) محمود عبد المجيد عساف وعبد الله مصطفى حسنين، " مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلد 12، العدد 41، 2019، ص 11.

(3) رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سابق، ص 24.

شكل رقم (1-3): عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمات القرن الواحد والعشرين



المصدر: الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز – دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة–، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 89.

كما يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

1- إدراك الحاجة للتغيير:

التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمدى الحاجة للتغيير، عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية، والعمل على استثارة عقولهم، والرقي بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية أو حتى حاجات الأمان، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية[1].

(1) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سايق، ص 37.

2- تقديم الرؤية المستقبلية:

ينظر القائد التحويلي إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها[1].

3- اختيار نموذج التغيير:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة[2].

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة:

يُحوِّل القائد الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة إلى ما يتماشى ويلاءم الرؤية الجديدة[3].

5- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

يأتي هنا دور القائد التحويلي في غرس الالتزام بالتغيير لدى المرؤوسين، وتحقيق أهدافه، من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه[4].

6- إدارة الفترة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالفترة الانتقالية التي يعيشها الأفراد، ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، ويعمل على استخدام قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير[5].

والشكل التالي يوضح الوظائف السابقة:

(1) إياد حماد، " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال دمشق) "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، تصدر عن كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص 393.

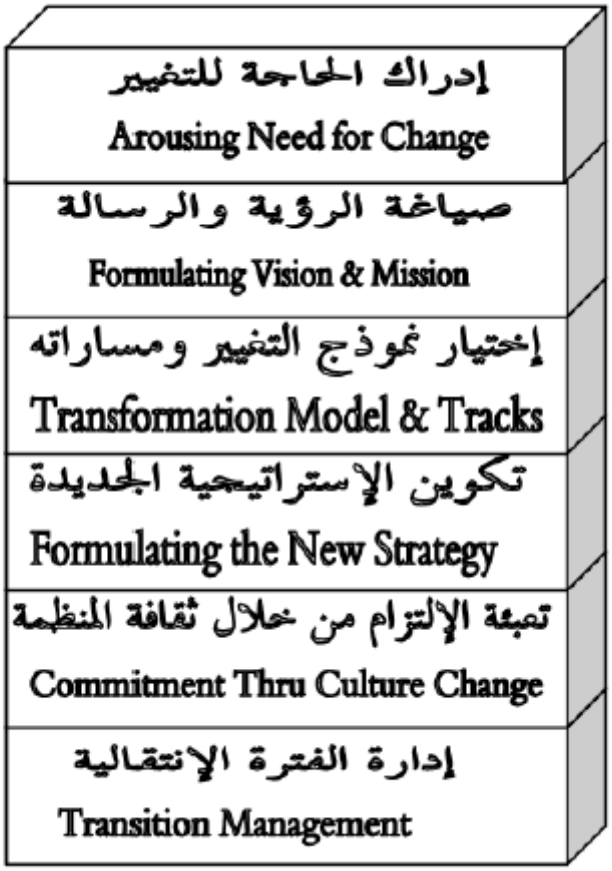
(2) حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمَّان، الأردن، 2012، ص 34.

(3) سامر كمال حامد الديب، مرجع سابق، ص 68.

(4) الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 80.

(5) هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سايق، ص 38.

شكل رقم (1-4): وظائف القائد التحويلي



المصدر: الطاهر بن عبد الرحمن، مصدر سابق، ص 90.

المبحث الثالث:

المعوقات والتحديات المستقبلية التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها

تعترض القائد التحويلي في المنظمة مجموعة من التحديات المستقبلية والمعوقات له موقف معين في مواجهتها.

المطلب الأول: التحديات المستقبلية والمعوقات التي تواجه القائد التحويلي:

هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي تواجه القائد التحويلي تتمثل فيما يلي:

أولاً- التحديات التي تواجه القائد التحويلي:

في ظل التقدم العلمي والتطوُّر التقني فرضت التحولات العالمية أمام القائد التحويلي العديد من التحديات التي أوجبت على هذا القائد مواجهتها بحكمة وبُعد نظر، وتلك التحديات هي:

1- المنافسة:

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

ومن هنا أصبح على القائد التحويلي التغلب على تحدي المنافسة، والعمل على الاحتفاظ بموقع المنظمة في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة[1].

2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد؛ وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير [2]، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القائد التحويلي أن يستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في الوقت نفسه. إن القائد العالمي في تعامله مع العولمة يحاول الإسراع في أداء أعماله في أقل وقت ممكن، ويسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة له، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة[3].

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 القائد العالمي التحويلي، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القائد التحويلي عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها[4].

4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة، أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح مفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد

(1) محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1427هـ/2006م، ص 39.

(2) نور حسين فخري، مرجع سابق، ص185 .

(3) الطاهر بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 84-85.

(4) عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، مرجع سابق، ص 30.

الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت أيضاً هدفاً لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القائد الإداري التحويلي يسعى للحصول على شهادة الجودة الشاملة[1].

5- التحديات التكنولوجية:

تُعتبر الثورة العلمية التي غزت العالم من أكبر التحديات التي تواجه القيادات في العصر الحاضر، وهذا من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيات حديثة، مما تحتَّم على القائد التحويلي العمل على تعظيم الاستفادة من تلك التقنيات بشكل أمثل؛ لأن التطوير التكنولوجي للمنظمات لم يعد ترفاً، بل أصبح أحد مقومات البقاء واستمرارية المنظمات. فمن خلاله يتم توفير الوقت، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية[2].

6- اتخاذ القرار في عالم المتغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر؛ مما يجعل التحدي أمام القائد التحويلي متوقفاً على مدى قدرته على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل من التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القائد التحويلي في هذا الحال ليس فقط على اتخاذ القرار، وإنما أيضا على مدى توافق القائد والخطة التي وضعها للمنظمة والمتمثلة في الرؤيا والرسالة والأهداف والإستراتيجيات. ولابد للقائد الذي يحاول تحقيق إنجازات غير اعتيادية بمستوى يفوق التوقعات، ويتفق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، أن يتبنى الأفكار الحديثة، وأن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية، وتساعده على تحويل مؤسسته إلى مصاف المنظمات العالمية[3].

ثانياً- معوقات نجاح القائد التحويلي:

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحُول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من أبرزها[4]:

- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل؛

---

(1) سامي عايد أبو هداف، مرجع سابق، ص 87 .

(2) الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 82.

(3) منال ياحو، مرجع سابق، ص65.

(4) انظر:

- عمر محمد الخرايشة وأيمن عودة المعاني، " أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية "، المجلة التربوية، تصدر عن كلية الأميرة عالية الجامعية جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 31، العدد 121، 2016، ص 131؛
- الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 84.

- الميل إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد، وكبح الإبداع والابتكار لديهم.الإساءة في إدارة الفريق وعدم المحافظة على عمل هذه الفرق؛
- الافتقار إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- الفشل في تغيير ثقافة المنظمة؛
- ضعف مهارات العاملين؛
- المناخ التنظيمي غير الصحي؛
- الاعتماد على الإدارة الهرمية؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- تجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعدم التمتع بالذكاء الاجتماعي المنشود؛
- التعامل مع المرؤوسين كأفراد ينفصل كل منهم عن الآخر مما يؤدي إلى غياب روح الفريق؛
- احتكار السلطة في يده فلا يفوض السلطات والصلاحيات لمن يعمل معه، وعدم تمكينهم من اتخاذ القرار؛
- افتقار القائد التحويلي إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا غيرهم.

المطلب الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية:

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

ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي[1]:

(1) انظر:
- محمد كريم وحسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 30؛
- هاني خلف الطروانة، علم المكتبات ومراكز المعلومات- القيادة والمبادئ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2013، ص 41.
- سامي عايد أبو هداف، مرجع سابق، ص 86.
- منال ياحو، مرجع سابق، ص 66.
- محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، مرجع سابق، ص 42.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 32.
- الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 83.

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لا بد أن يقوم بالتأثير على العاملين، من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم الرؤية، ورسالة المنظمة، والاستجابة للاستراتيجيات، والعمل نحو إنجاز الأهداف.
- العمل على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، ويُزودهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحُول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لرفع أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، ويعمل ما يمكن لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية؛ ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها؛ وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة المنظمة فقط.
- التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.
- ضرورة امتلاك الأسلوب القيادي في إدارته للمنظمة، فلا يكتفي بالإدارة التي تعتمد على تنفيذ اللوائح والتعليمات.
- العمل على إحساس العاملين على أنهم جزء هام ومساند، وليس مجرد آلات يحركهم بأوامره وتعليماته، مما يهيئهم نفسيا للعمل بعيداً عن الأساليب التقليدية التي لا تُجدي نفعاً.
- ضرورة تبني سياسة البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة، ومن ثم التميز والتفوق، باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
- عدم ترك أي فرصة للضياع، وتبديد الموارد، وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد، ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه، ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر من موارد.
- العمل على الحفاظ على رضا الزبون، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى مع رغباته.

- ضرورة إحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية.
- القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية، والقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع، ومواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التغيير والتطوير الإداري.
- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل من مباحثه ومطالبه نستخلص أن نشأة القيادة التحويلية كانت في سبعينات القرن الماضي التي عرفت الكثير من الباحثين ساهموا في إسهامها، وكذلك كمفهوم لها عرفت كثيراً من التعاريف لكنها تلتقي في الأخلاق والتحفيز والتغيير ورؤية المستقبلية وأبعادها وسلوكها والمصلحة العامة والإقناع وتحقيق الأهداف. وكأسلوب قيادي لديها منهج والسلوك التي يتبعه القائد التي هي عبارة عن أنماط القيادة التحويلية، وهي تضم خمسة أنماط، ولكل نمط تأثيره الخاص، ولكل شيء مبادئ تحكمه.

وللقيادة التحويلية ثمانية مبادئ، لكل مبدأ قواعد تحكمه؛ من أجل تحقيق أهداف القيادة التحويلية. وكنظرية تعد من النماذج البارزة في القيادة والتي تعرف باسم نظرية قيادة المدى الكاملة التي تضم سبعة عناصر: أربع للقيادة التحويلية وثلاثة إجرائية. وبذكر أبعادها اختلف الباحثون في تحديد أبعادها حسب توجهاته، وقد تطرقنا إلى خمسة مبادئ لكل مبدأ سمات خاصة له.

ومن وظائف القيادة التحويلية ومهامها هناك وظائف تختلف حسب الباحث من وجهة نظره، إلا أن أهمها إدارة التنافس، وإدارة التعقيد، تكييف المنظمة مع التوجه العالي.

وتواجه القائد التحويلي مجموعة من التحديات والمعوقات، أهمها المنافسة والعولمة والجودة الشاملة.

فالقيادة التحويلية تتيح للعاملين حرية المبادرة والإبداع من خلال تحفيزهم وإثارة الحماس لديهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتوفر لهم الحرية في حل المشاكل، وتقوم القيادة التحويلية على إحداث تغيرات جذرية عن طريق اقناء المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وذلك بالنظر للصالح العام للمنظمة.

ولتعميق الفهم أكثر حول القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري سوف يتم التطرق في الفصل التالي للإبداع الإداري.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي
للإبداع الإداري

تمهيد

أصبح الإبداع من متطلبات الضرورية لهذا العصر، ويعتبر معيار النجاح والفشل لكثير من المنظمات، خاصة مع التطور التكنولوجي (العولمة)، فالإبداع الإداري أصبح من أكثر المفاهيم شهرة في الوقت الحالي والذي بدوره لديه كثير من الأنواع، ومن أجل تحقيقه لابد من توفر مهارات أو عناصر، وهو يمر بعدة مراحل لتحقيقه. وتعتبر نظرياته من أكثر النظريات رواجا ودراسة لفهمه، كما أن له أهمية كبيرة على المستوى الفردي وعلى المستوى المنظمي، وفي ظل بيئة مرنة متغيرة لديه كثير من المعوقات لكن وفي ظل رؤية الاستراتيجية للمنظمات لا بد من أساليب للتنمية الإبداع.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإبداع الإداري ومحاولة الإلمام بكل جوانبه؛ لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع؛

المبحث الثاني: عناصر الإبداع ومراحله ونظرياته؛

المبحث الثالث: أهمية الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تنميته.

المبحث الأول:

ماهية الإبداع الإداري.

يعتبر الإبداع الإداري من أهم المواضيع الهامة التي برزت في المنظمات الرائدة، وقد تعددت أنواعه ومستوياته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري:

هناك تعاريف متعددة للإبداع يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- عرفه (Smith) على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً [1].
- عرفه (مورهيد) على أنه: " عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة حيث تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل هي الإعداد والتحضير والكمون والتبصر والمراجعة "[2].
- الإبداع الإداري هو: "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق"[3].
- الإبداع الإداري هو: " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة " [4].
- الإبداع الإداري هو: " عملية مركبة تتضمن تفكير غير جامد يؤدي إلى التطوير وقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير "[5].
- الإبداع الإداري هو " إدخال الأساليب الحديثة والتطبيقات الاستراتيجية التي تهيأ أفضل مستويات البيئة الاجتماعية والثقافية والإدارية في المدارس " [1].

---

(1) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 1432هـ /2011م، ص 17.

(2) محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، مرجع سابق، ص 32.

(3) محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري، " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي "، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالي، المجلد 34، العدد 90، 2011، ص 309.

(4) عبد المحسن نعساني، " اختيار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2008، ص 74.

(5) حسين سليم سالم الشاعر، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة الأزهر، غزة، 1437هـ /2016م، ص 16.

- الإبداع الإداري هو: " قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية للابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة "[2].
- الإبداع الإداري هو " عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الأفكار أو الفروض واختبار وتعديل هذه الفروض وإيصال النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحدسية المجردة "[3].
- يعرف (Peter Drucker) الإبداع بأنه: " تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيم والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك "[4].
- الإبداع الإداري هو:" فكرة جديدة أو محسنة يتم تنفيذها بقصد تطوير المنتج أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع على المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات لإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين "[5].
- الإبداع الإداري حسب العالم الروماني (الكسندر روشكا): عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية، والمجموعة التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من الفرد أو الجماعة وإيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطرائق مستقلة، حتى وإن كانت غير جديدة على العلم والمجتمع"[6].
- الإبداع الإداري هو:" استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد

(1) غادة محمود الخطاطبة، " دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم "، المجلة العربية للعلوم والنشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية "، كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد 3. العدد 30، 2019، ص 91.

(2) محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري، مرجع سابق، ص 309.

(3) منصور نايف الحميدي الشمري، أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012م/1433هـ. ص 45.

(4) عبد الرحمن بن عنتر، " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، دمشق، المجلد 24، العدد 1، 2008، ص 148.

(5) فهيمة بوديسي، " تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات "، بحث ألقي في الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات " الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة أيام 18و19 ماي 2011، ص 3.

(6) فيروز مصلح محمد الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2003، ص 21.

على التحليل الهادف، والجهد الجماعي المنظمة الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم"[1].

- الإبداع الإداري هو " الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة، ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين "[2].
- وقد سبق تورانس (جيلفورد Guilford) وهذا الأخير يعود إليه الفضل في الخروج على النظرية التقليدية للذكاء ومساواته بالإبداع، وتقديم نظريته في التكوين العقلي والتفرق بين التفكير المتقارب (التجميعي) الذي تقصيها اختبارات الذكاء وبين التفكير المتباعد أو المتشعب الذي تقصيه اختبارات الإبداع التي وضعها.
- حيث عرف جيلفورد الإبداع بأنه: " سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرنة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل أو الإسهاب "[3].
- الإبداع الإداري هو:" خروج عن المألوف والمعتاد، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنه عمل متميز يتسم بالطلاقة والأصالة والمرونة وتحسس المشكلات، مما يجعله يظهر استراتيجية إدارية أصيلة ومستمرة تحقق أهداف المنظمة وتتفاعل مع المستجدات"[4].
- الإبداع الإداري هو " جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمحاضرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة"[5].
- الإبداع الإداري هو " القدرة على ترتيب الأفكار وتجميعها بشكل غير اعتيادي تتصف بالأصالة ويتم تنفيذها من خلال تبني الأفكار وتطبيقها لكي تكون النتائج جديدة "[6].

---

(1) منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة الأزهر، غزة، 2012م/1433هـ، ص 42.

(2) أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة – جامعة محمد خيضر – بسكرة– مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة– الجزائر، 2013/2012، ص 66.

(3) نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار (مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمَّان، الأردن، ط 1، 2003، ص 110.

(4) ضيف الله سعيد الزهراني، مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد 4. العدد 6، 2020، ص 6 .

(5) عادل بومجان محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية للتنمية، تصدر عن جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر، المجلد 9، العدد 3، الجزء 2، 2019، ص 254–255 .

(6) هديل محمد علي قاموسي و سامية هاني عجل و مريم إبراهيم الكرعاوي، " أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة "، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 13، العدد 25، 2019، ص 134.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع:

لقد قُدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو مجالات الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد.

أولاً– التصنيف الأول:

ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعا هو الإبداع الجذري (الاختراق) وإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن (سلومونوستوارت Solomon and stwart) يصنفان الإبداع إلى ثلاثة مراحل:

1– الإبداع المستمر: وهو اليي تأثر بتغيرات صغيرة تدريجية كما في التغيرات مركز المنتج، توسعات الخط، التنويعات لتخفيف ضجر الزبون[1].

2– الإبداع المستمر الديناميكي: وهي تغيرات أكثر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة، كما في الهواتف اللمسة – النبرة (Touch – Tunet) آلات التصوير آلية ... الخ.

3– الإبداع المتقطع: وهو الذي ينشئ تغيرات رئيسية فيما قبله من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيش فيه مثل ابتكار السيارة، الطائرة، الهاتف، والحاسوب.

ثانياً– التصنيف الثاني:

توجد أنواع أخري للإبداع نذكر منها:

1– الإبداع العلمي: هو الإبداع الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيل.

2– الإبداع المنتج: يتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ثالثاً– التصنيف الثالث:

يمكن التميز بين:

1– الإبداع الداخلي: الذي يتم تطويره داخل المنظمة، وبقدراتها الذاتية.

2– الإبداع الخارجي: الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

رابعاً– التصنيف الرابع:

يصنف (بيرثون Berthone) الإبداعات بالعلاقة مع توجه الزبون إلى أربعة أنواع:

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 110.

1- إبداع العزلة: وهو الذي يطور المنظمة بدون علاقة مع السوق أو الزبون، وهو محدود الجهود في التطورات اللاحقة، واستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخل التوجه.

2- إبداع الاتباع: هو الذي يتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي واستراتيجية المنظمة استجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

3- إبداعات التشكيل: وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيها لا يكونون واعين لحاجاتهم أو لرغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع ما بين الوثبات، واستراتيجية المنظمة حازمة في اختيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا[1].

4- إبداعات التفاعل: وهي التي تتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاورة والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي الرئيس في المنظمة ويكون تطوير المنتجات واستراتيجية المنظمة تشاركية كما يكون توجه المنظمة وثقافتها تفاعلية مرنة.

خامساً– التصنيف الخامس:

1- الإبداع الجذري (الاختراق): هو التقدم الكبير والوثبة الاستراتيجية الذي يغير كل ما سبقه في مجاله ويساهم بشكل واضح في تغير نمط الحياة العامة، ويتم تمثيل هذا الإبداع بمنحنى S، وهو يحتاج إلى فترة طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير إبداع جدري لاحق مما يوجد انقطاعا واضحا بين إبداع جذري.

2- الإبداع – تحسين (التدريجي): هو عبارة عن تغيرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستماً، لا يعني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجيا.

سادساً– التصنيف السادس:

1- إبداع حل المشكلة: قد يعنى تقديم شيء جديد، وهذا النمط من حلول المشكلات يعتبر حافزا ومحركا للجهود نتيجة الضغط والإلحاح للحاجات الآنية في حل المشكلة.

2- إبداع التوصل إلى الجديد أصلا: يرتبط بالبحوث وارتياد مجالات وأفاق جديدة لا تكون معروفة فيكون الحافز فيها عادة هو المعرفة العالية والدقيقة وبالتالي فإن الأبداع الجدري هو ارتياد المجالات

(1) المرجع نفسه، ص 110.

والآفاق الجديدة أصلا، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون ارتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة إلى الأمام.

سابعاً- التصنيف السابع:

1- الإبداع كفرصة فنية: يمثل عادة استكشافا علميا وفنيا في حين الثاني هو اكتشاف الفرصة في السوق، والفرصة التي تولد المنتج الجديد يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه.

2- الإبداع كفرصة سوقية: إن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج يحقق نجاحا في السوق حتى ولو كان منتجا جديدا كما في تأثير لازاروس (The lazrus effect) أن التكاليف الاقتصادية والبيئية العالية للمواد الكيماوية أدت إلى استدعاء بعض المنتجات التقليديةفي التنظيف لإعادة استخدامها بدلا من المواد الكيماوية ذات التأثير السمي بيئيا، فهو دعوة المنتجات القديمة واستعادتها من منطقة الموت التسويقي واستخدامها لوجود فرصة سوقية متنامية جراء الاهتمام المتزايد بالمنتجات الخضراء الوية بيئيا.

ثامناً- التصنيف الثامن:

1- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

2- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة[1].

3- الإبداع الاختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.

4- الإبداع الابتكاري: يشير إلى تطوير المستمر للأفكار وينجم عنه إكتساب مهارات جديدة[2].

المطلب الثالث: مستويات الإبداع:

قدم (تايلور Taylor) و(ألتشرAltshuller) تصنيفين أساسين لمستويات الإبداع، حيث:

أولاً- تصنيف تايلور:

يصنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات وهي:

1- الإبداع التعبيري: يشير هذا المستوى إلى تكوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.

2- الإبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 112.

(2) المرجع نفسه، ص 112.

3- الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا يغضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق وذا نفع مثل ابتكارات لمنتجات جديدة.

4- الإبداع التجديدي: وهذا يمثل المستوى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مداس فكرية ثابتة وتقيم منطلقات وأفكار جديدة، كتلك التي قدمها (بيتر دروكر P. Drucker) في علم الإدارة أو ما قدمه (بورتر Porter) في أساليب التسويق.

5- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمودي للمنظمة أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

ثانياً- تصنيف ألتشر:

قبل أن نقوم بذكر التصنيف الذي ذكره ألتشر يجدر بنا الإشارة إلى أن ألتشر هو صاحب النظرية التي أطلق علها اسم TRIZ نسبة للأحرف الأولى من الاسم الروسي للنظرية والتي ترجمتها نظرية الحل الإبتكاري للمشكلة وهي من النظريات التي عالجت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية غير عادية ليس لها الحل معروف[1].

وقد استند التصنيف على مستوى الحلول الابتكارية لمشكلات حازت على براءات الاختراع يزيد عددها عن مليون ونصف براءة اختراع على المستوى العالم وقد تحسينات تألف تصنيفه من خمسة مستويات وهي:

- المستوى الأول: حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص الذي تقوم إليه المشكلة .
- المستوي الثاني: تحسنات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.
- المستوى الثالث: تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة ويتطلب تحسين الجوهري حل بعض التناقضات.
- المستوى الرابع: إنتاج شيء جديد يستخدم قاعة أو قانون جديد لقيام بالوظائف الأساسية لنظام.

(1) عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر، 2009/2010، ص 187.

– المستوى الخامس: اكتشاف علمي نادر أو ابتكاري ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقبل مستوى الاختراق الإبداع العلمي.

وبالانتقال من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة تصاعدية أي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يتطلب الحل معرفة أوسع والنظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، وقد لخص ألتشر نتائج بحوثه المبينة في الجدول رقم 2.

وأوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلوا اختراعاتهم كانت قد حلت في مكان ما في السابق[1].

ويوضح الجدول الآتي مستويات الإبداع حسب أليشر:

جدول رقم (2–1): مستويات الإبداع حسب أليشر

العدد التقريبي للحلول التي تؤخذ بعين الإعتبار	مصدر المعرفة المطلوبة	للنسبة المئوية للحلول المبتكرة	درجة الإبداع	المستوى
10	معرفة شخصية	%32	الحل الظاهر	1
100	معرفة ضمن المنظمة	%45	تحسين طفيف	2
1000	معرفة ضمن مجال الصناعة	%18	تحسين جوهري	3
10000	معرفة خارج قطاع الصناعة	%04	مفهوم جديد	4
100000	جميع ما هو معروف	%01	إكتشاف	5

المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، ط 1، 2002، ص 67.

المبحث الثاني:

عناصر الإبداع ومراحله ونظرياته.

من أجل تحقيق الإبداع الإداري لابد من توافر عناصر ومهارات معينة يحوزها الفرد، وكذا اتباع مجموعة من المراحل والخطوات. وقد تعدَّدت النظريات لفهمه ودراسته.

المطلب الأول: عناصر الابداع:

يرتكز الإبداع على مجموعة من العناصر أو المهارات تتمثل فيما يلي:

(1) عثمان بوزيان، مرجع سابق، ص187.

1- الطلاقة:

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية سيولة الأفكار وسهولة توليدها، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع ؟ أكثر قدر من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها[1].

ومن صور هذه الطلاقة[2]:

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني؛
- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الادراك بالابصار؛
- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة؛
- طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2- المرونة:

يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن ايجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل[3].

(1) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 265.

(2) إسماعيل المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، 2011، ط1، ص 352.

(3) رضا حسن وعلي حاتم، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 35-36.

3- الأصالة:

هي القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الاخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الاصالة أعلى درجات سلم الابداع[1].

وبشكل عام، فإن الأصالة هي الافكار التي تتميز بـ[2]:

- الجدة أو (فكرة غير مسبوقة)؛
- الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة)؛
- الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين)؛
- تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي:

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الابداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الافكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛
- أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الاخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة[3].

4- القدرة على التحليل:

يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها[4].

5- الحساسية للمشكلات:

يقصد بها على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير[5].

---

(1) صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الإدارة العامة:دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، اليمن، 2012، ص 77. اسم الجامعة والكلية.

(2) جمال خير الله، الإبداع الاداري، عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص 172.

(3) محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 29.

(4) زاحم السلمي وبن عوض الله فهد، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 75.

(5) موسى اللوزي، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط 1، 2009، ص 298.

كما يقصد بها أيضاً القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في الموقف ما، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية وواضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا[1].

6- القابلية للتغيير:

يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال ايجاد طرق جديدة في العمل[2].

7- سعة الاتصالات:

مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجل المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية[3].

8- روح المجازفة (المخاطر):

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الابداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها[4].

---

(1) نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص ص 22-23.

(2) المرجع نفسه، ص 23.

(3) كفى حمود عبد الله النوايسة، " أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الابداعي "، مجلة العلوم الإدارية، تصدر عن جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص ص 332-358.

(4) قدور بن نافلة ومحمد فلاق، " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " الذي نظمته جامعة سعد دحلب أيام 18-19 ماي 2011.

9- تشجيع الإبداع:

يقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الافكار والطرق الجديدة في موقع عمله[1].

ويتضمن تشجيع الابداع العديد من القيم والممارسات الادارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الافكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل مناقشة الافكار مهما كانت بسيطة، وعمل نظام تواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المنظمة، والتقييم الداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي، وفي ذلك تذكر عند الاشخاص مما يشجعهم على طرح المزيد من الأفكار، وكذلك السهولة والتعاون في نقل الافكار وتداولها في الهرم الوظيفي عبر المنظمة، وعلى المنظمة التشجيع على تحمل المخاطرة والتبادل الحر للأفكار، وتحفيز المشاركة والتركيز على المحفزات الذاتية الداخلية أكثر من الخارجية[2].

ومن الأخطاء في الممارسات الادارية والتي تقتل الابداع والتي يجب أن يبتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود، والعديد من المنظمات تقتل الافكار الجديدة الايجابية بالروتين/ والوقت الطويل للتقييم، أو بالنقد الجارح وبعدم إيصال هذه الأفكار إلى الادارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين[3].

المطلب الثاني: مراحل الإبداع:

تمر عملية الابداع بعدة مراحل، ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الاكثر شيوعا والذي يقسم الابداع إلى أربعة مراحل تتمثل في[4]:

(1) كفى حمود عبد الله النوايسة، مرجع سابق، ص ص 332-358.

(2) نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الابداع وعلاقته بالاداء التسويقي لشركة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العملي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص ص 41-43.

(3) المرجع نفسه، ص 41-43.

(4) لمزيد من التفاصيل، انظر:

- محمد أهل أسيل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 33؛
- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004، ص 114؛
- عديلة القرشي بنت عبد الله بن علي، الإبداع الاداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

1- مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة، وتشير البحوث أن الافراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها أكثر إبداعا.

2- مرحلة الاحتضان: هي مرحلة تثبيت وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الافكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي بذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الافكار الخاطئة ومن الاجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.

3- مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الابداعية): تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل للمشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الابداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

4- مرحلة التحقق والتنفيذ : وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الابداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.

وحسب (دوبراين A.J. Dubrin) فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية[1]:

1- إيجاد المشكلة Problem finding: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ماله قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب إضرابا أو إزعاجا لابد من معالجته.

2- الانغمار Immersion: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها،فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكوّن الخيارات بدون أي تنقيح او تقييم.

3- الحضانة Incubation: بعد تجميع المعلومات، فإن لفرد يحتفظ في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتي عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. إبداع ليس وبينما المشكلة تنضج

(1) محمد القبسي سعيد مهير، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية:دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص 15.

بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.

4- التبصر Insight: وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

وفي ذات الصياغ يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربعة مراحل وهي[1]:

1- مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

2- التفكير العميق : وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والفرضيات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

3- التأمل: ويمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

4- التحقيق: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص الملاءمتان لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تللك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

وتجدر الإشارة إلى أن العمية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل ذاته التي أشار إليها الباحثون، حيث عرض الباحث موريس شيتان مراحل الإبداعية في ثلاثة مراحل[2]:

1- وضع الفرضيات: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكون فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

2- فحص الفرضيات: وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

3- عرض النتائج: ونقلها للآخرين لقيم الناتج الإبداعي. كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها وتشمل جميع مدخلاتها والمعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلية التي توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 38.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع الإداري.

تعددت المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، ولكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضاً ومليئا بالألغاز وعدم الواقعية حتي منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضعت مفهوم الإبداع للبحث والتجريب.

وقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

أولاً- نظرية ووترمان وبيترز B.Wate& T. Perers (البحث والتفوق):

في كتابهما البحث والتفوق يخلص كل من بيترز وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 منظمة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في[1]:

1- الرغبة والتحفيز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد أنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
2- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المنظمة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
3- إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر تاذي يحفزها على المنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز
4- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها، وذلك عن طريق تنمية جميع العاملين في المنظمة، بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
5- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
6- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
7- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيه المنظمة القدرة على التميز.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 38.

(2) سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2066، ص 34-45.

ثانياً- نظرية كليفوردو كافييني R.Cavangh&D.Cliford (الأداء الفائز):

توصل كل من كليفوردو كافييني فدراستهما عن الظافر (الناجح) The winning performance إلى أن المنظمات الصغيرة والمميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية[1]:

1- وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكزن هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2- من الضروري أن يتم التركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

3- أن يتم النظر إلى النهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

4- تحفيز العاملين للتدريب والتجربة.

5- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفردين من الخدمة أو وذلك بالقدر الذي يجعل الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

6- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على أداء المتميز والإبداع فيه.

7- ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ والمفاهيم.

ثالثاً- نظرية إدوارد دي بونو Edward de Bono (التفكير الإبداعي):

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات والمنظمات العملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح، وقد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، والقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقة المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الإقناع والتطبيق في كثير من المنظمات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى تفكير ممكنة. حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات إلى الألوان التالية[2]:

(1) سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 34.

(2) المرجع نفسه، ص 34.

1- القبعة البيضاء: هي مسؤولة عن جمع المعلومان ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملاسنات أي النظرة الموضوعية.

2- القبعة الحمراء: هي خاصة بالمشاعر أي الشخص يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

3- القبعة الخضراء: هي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

4- القبعة الزرقاء: مهمتها الأساسية هي مساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات زتوقعالنتائج،أيبنعنى آخر ضبط عملية التفكير.

5- القبعة الصفراء: هذه تكون مسؤولة عن النطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء،إنها قبعة المكن والمنكق الإيجابي.

6- القبعة السوداء: هي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة المشاكل ونقتط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه،إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط[1]:

ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي[2]:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- توفير الوقت والجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير مقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشاكل في وقت واحد.
- توفير أسلوب للانتقال من نمط التفكير إلى نمط آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- أنها تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.
- توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تابع ممكن.
- أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.

(1) سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 34.

(2) المرجع نفسه، ص 34.

– يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر عن استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار.

رابعاً– نظرية أوسبورن Osborn:

إن هذا نموذج حل المشكلات الإبداعية صمم في الأساس لمساعدة الأفراد – ولا سيما القيادية والتنفيذية– العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة ، ويعتبر (أوسبورن) بأن له الفضل الكبير في وضع هذا النموذج في مراحله الاولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد عل بضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار الحلول غير الناضجة والشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتواصل إلى أفضل الحلول وانجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أو لا وثم يتم تقيمها واحدة تلوى الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر استراتيجية اعصف الذهني من أكثر الاساليب شيوعا من حث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية[1]:

1– **إيجاد المشكلة:** ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2– **إيجاد الحقائق:** وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

3– **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

4– **إيجاد الحل:** في هذه المرحلة تقيم الأفكار التي جمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثماختيار أفضلها لتطبيق.

5– **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر هذه المرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها أوسبورن وقدم عدد من الاستراتيجيات لإنجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

(1) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 89.

وتبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاحها والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توفر قائد ماهر للمجموعة[1].

المبحث الثالث:

أهمية الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تنميته.

أضحت المنظمات الرائدة تولي اهتماما كبيراً للإبداع الإداري لما له من أهمية بالغة، وتسعى إلى إيجاد حلول لمعوقاته وتطبيق أساليب مختلفة لتنميته.

المطلب الأول: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري على مستويين هما المستوى الفردي والمستوى المنظمي.

أولاً- أهمية الإبداع الإداري للمنظمة:

إن الإبداع له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات؛ حيث يؤكد كل من (Jones و Ogilive) على أهمية الإبداع في المنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات، على اعتبار المنهج الإبداعي يقدم معلومات تعزز سلامة وقوة القرارات، كما أن بيتر دراكر يرى أنه قد أجمع الباحثون على أهمية الإبداع للمنظمات العامة والخاصة. وقد أكد بعضهم أنه يلزم بناء الإبداع من الآن فصاعداً داخل المنظمات، وأن الإدارة التي لا تعرف في هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها، وذلك نجد أن المنظمات بتعدد أهدافها وتنوع نشاطاتها تعد بحاجة إلى الإبداع كونه يساعد في تغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد كثير من المشكلات ولا يمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يمكن حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة[2].

(1) المرجع نفسه، ص 89.

(2) محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية، 2008، ص 28.

ويمكن إيجاز أهمية الإبداع الإداري على المستوى المنظمي فيما يلي[1]:

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد مما يفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.
- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الإبداع الإداري يعتبر عنصرا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوئه تتحد درجة تقدم الأمم ورقيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات لتعبر عن نفسها.

---

(1) لمزيد من التفاصيل، انظر:

- سامية محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة –حالة شركة وحدة وتحويل البلاستيك للجنوب ورقلة –، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسير مؤسسات صغيرة ومتوسطة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 4.
- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي– دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية لبنان–، كلية الأعمال والإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013، ص 209 .
- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام–دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة–، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد بشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م. 1430هـ، ص15 .
- مفيدة جرمان، القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري –دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي –،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2017.2018، ص 46.
- محمد كريم، حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 43.
- برافين جوبتا، ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين،بدون طبعة،الفجر للنشر والتوزيع القاهرة،مصر، 2008، ص 109.
- مروان جمعة دويش، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين "، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الذي نظمته جامعة العلوم التطبيقية الخاصة فلسطين أيام 26 –27 أفريل 2006.
- توفيق عطية توفيق العلجة، مرجع سابق، ص 44.
- عادل بومجان ومحمد قريشي، مرجع سابق، ص 255.

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عاملا أساسيا في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات، وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من خارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية التاحة.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجاتها جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.

ثانياً- أهمية الإبداع الإداري للأفراد:

تكمن أهمية الإبداع الإداري للفرد في الآتي[1]:

- يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصارف الكبار والعظماء.
- يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعون إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره.
- يجعل الفرد يتمتع بهامش حرية أكبر ومسؤولية أكبر.
- تلقي الفرد لمكافأة فعالة مادية ومعنوية عند كل اداء أفضل.
- يحصل الفرد على التشجيع باستمرار إلى أن يتم الأداء الأفضل.
- يطور الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير حساسية للمشكلات الآخرين.
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

---

(1) انظر:

- خديجة بن قسي و سارة مرسي، نظام الحوافز ودوره في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، دراسة حالة – مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2016/2015، ص 78.

-هديل محمد علي القاموسي و سامية هاني عجل و مريم إبراهيم الكرعاوي، مرجع سابق، ص 136.

- حسين سليم سالم الشاعر، مرجع سابق، ص 22-23.

- خولة غرابي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مسحية على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر، 2017/2016، ص 55.

– تطوير وتنمية المعارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري في المنظمة إلى ما يلي:

1– معوقات إدراكية: فكثيرا ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخادعه ومحدوديته، مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تخص التفكير الشخص في دائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

2– **معوقات نفسية وعاطفية:** يلعب الخوف الدور الكبير في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيرا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفا من فشله في تحقيقها أو نقصا في ثقته بنفسة أو اعتقادا منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

3– معوقات تنظيمية: تتكون أدوار العاملين في المنظمة من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح والتعليمات) وغير الرسمية (إرشادات ونصائح)، كما حددت هذه التوقعات بشكل منفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن طلق عنان أفكاره.

4– معوقات اجتماعية أو ثقافية: يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعونها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم، وبتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعملون أن هم سيسخرون منها أو يرفضونها.

إن المعوقات التي يمكن أن تواجه الإبداع الإداري في المنظمة تتمثل في الآتي[1]:

– **ضعف الثقة بالنفس :** وتقود ضعف الثقة في النفس إلى الخوف من مواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، وحرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكر في أعماقه دون الإفصاح عنها.

(1) لمزيد من التفاصيل، انظر:

–توفيق عطية توفيق العلجة، مرجع سابق، ص 44–46.

– جمال خير الله، مرجع سابق، ص 70.

– حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين –بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب–، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008م/1429هـ، ص 76.

– عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة –،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة 2010م/1431هـ، ص 29.

– الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص 69.

- **الخوف من الفشل :** يضع البعض احتمالات الفشل عند أي عمل يقوم به، وبالتالي هو حكم على نفسه بالفشل قبل أن يشرع في العمل، فهو يخاف من الفشل طيلة أدائه لهذا العمل الذي سوف يكون مصيدة لا ريب إلى الفشل لأن ما تفكر به يحدث لك.
- **الخوف من المخاطرة :** فأخلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على إيجاد حلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بالشكل الخاطئ، وبتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة، واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على النظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد، لذا فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرصة الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها.
- **قلة التحدي:** لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده مالم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن البدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع، الإبداع يرتبط بدافع الفرد ورغباته في تحقيق ذاته.
- **الميل إلى تقيد المشكلة:** عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقيد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم.
- **الخضوع للسلطة:** باعتبارها المصدر الذي لا يناقش، إيمانا بأن المعرفة التي يملكها من في السلطة تسمو على المعارف الآخرين.
- **إنكار قدرة العقل:** مقارنة بقوى أخرى كالحدس والخيال التي لا تتطلب السير بخطوات التفكير العلمي وتعد قوة مكملة للعقل.
- **دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح :** بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة.
- **الجهد الزائد :** يصعب على الأشخاص الذين يتعرضون للإجهاد الزائد الحفاظ على الموضوعية، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعوراً بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع.

- **سيادة نمط إداري تقليدي:** تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.
- **الالتزام الحرفي بالقوانين: و**التعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحت ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.
- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرن حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.
- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي فيها: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي عير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.
- **عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب:** إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.
- **تأثير القيم الاجتماعية السائدة:** فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.
- **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوقا الابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي نتعكس على مستويات التنظيمية الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة .
- **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة:** من أهم محفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، وفي ممثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل.
- **ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع:** يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ننتهي حال

المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد قليل من العاملين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.

- **المقاومة الإدارية للأخطار:** يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية من درجة الثقة والاتمان والخطر معاً، إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة.
- **الصراع حول السلطة:** الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المنظمة، وتحبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الابداع الإداري.

إن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الابداعية أو تطوير الموجود منها فهي عديدة، أهمها نذكر:

أولاً- أسلوب العصف الذهني:

يتضمن العصف الذهني التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الافكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، و إطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية[1].

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي[2]:

- تأجيل تقييم الافكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الافكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- البناء عل أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة كبنية عليها.

ثانياً- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس

(1) ماهر مفلح الزيادات وزيد سليمان العدوان، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد 17، العدد 2، 2009، ص ص 465-490.

(2) محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، مرجع سابق، ص 73.

المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الاول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث[1].

ثالثاً- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ" الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الافكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة[2].

رابعاً – طريقة الاسترخاء الذهني والبدني:

يظن معظمنا أن مشاعرنا تحكم سلوكنا، ولكن بالعكس إن سلوكنا قد يحدد حالتنا الذهنية، مما يجعل محاولتنا للاسترخاء البدني وسيلة ناجحة للاسترخاء الذهني أساس الإبداع[3].

خامساً- طريقة الأسئلة الذكية:

طريقة الوصول إلى أفكار هي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بكلمة إنجليزية هي Scamper وتعني العدو:

تتلخص طريقة الأسئلة الذكية في الخطوات والأسئلة التالية[4]:

1- الإحلال مثلا: ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله من وماذا.

2- الدمج مثلا: ما الأفكار التي يمكن دمجها .

3- التكيف مثلا: ما الشيء الآخر الذي يشبه هذا الشيء.

4- التحوير أو التفكير مثلا: ما الشيء الذي تكبيره أو توسيعه أو تمديده .

5- الاستخدام المغاير مثلا: ما الاستخدامات الأخرى لهذه الفكرة .

6- الحذف أو التصغير مثلا: ماذا لو تم تصغير هذا الشيء.

7- العكس أو إعادة الترتيب مثلا: ما الترتيبات الأخرى التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل.

---

(1) أسماء زدوري، " إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة"، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول " دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة " الذي نظمته جامعة 08 ماي 1945، قالمة، أيام 13-14 2011.

(2) المرجع نفسه.

(3) أمال محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى الأطفال محافظة غزة –رسالة ماجستير مقدمة لقسم علم النفس كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الصحة النفسية، قسم علم النفس، الصحة النفسية، عماداه الدارسات العليا الجامعة الإسلامية غزة، 2009م. 1430هـ، ص 53.

(4) المرجع نفسه، ص 53.

سادساً- أسلوب التحليل التشكيلي:

وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل الى حل لها[1].

سابعاً- أسلوب الرسم البياني للشجرة:

ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب اجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة.

ويتضمن هذا الاسلوب الخطوات التالية[2]:

1- استخدام صفحة خالية تماما ووضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة.

2- تحديد القضية الرئيسية موضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق.

3- البدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على ان تكون الاجابة على هيئة مشكلات فرعيه.

4- وضع كل اجابة في مستطيل مستقل.

5- توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية.

6- البدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية.

7- الاستمرار في العمل حتى الوصول الى خطة يمكن تنفيذها بيانيا أو حتى ابراز الاسباب الرئيسية بيانيا[3].

ثامناً- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

قد أوجده (دلبيكوفاندوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة[4]:

1- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.

2- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

---

(1) سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين –دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد الغزيز، المملكة العربية السعودية، 1427هـ/ 2006م، ص49-50.

(2) المرجع نفسه، ص 49-50.

(3) سعود بن محمد العريفي، مرجع سابق، ص 49-50 .

(4) طلال نصير، الأستاذ الدكتور نجم العوازي، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب –البليدة –كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 18-19 ماي 2011، ص 11-12.

3- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

4- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

تاسعاً- إدارة الجودة الشاملة:

وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه[1].

عاشراً- التحدي:

حيث يوضع الشخص المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الابداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الابداعية والطاقة الابتكارية.

حادي عشر- الحرية:

حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

ثاني عشر - المصادر والموارد:

حيث أن الوقت والمال يدعمان الابداع فالمنظمات للأسف تقتل الابداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

ثالث عشر- سمات وصفات مجموعة العمل:

على الإدارة ايجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

رابع عشر- التشجيع التوجيهي والإشرافي:

وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الابداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الابداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

(1) المرجع نفسه.

خامس عشر– الدعم المنظمي:

أي الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الابداعية. إن الإبداع في المنظمة المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيء كماليا وإنما هو ضروري لا غنى عنه إدا أرادت المنظمة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوبا عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية[1]:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المنظمة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعنى تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة
- ضروري تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصى أبعاد مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وبناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها، وتشير الدراسات إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:
- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقيم مقترحاتهم وبدائل العمل.
- تطوير مبادئ وقيم واخلاقيات العمل حتى يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات والوحدات الإدارية.
- الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع، والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمنظمة العصرية.

(1) سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 50.

خلاصة الفصل:

يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة، وكذلك يعرف على أنه القدرة على ترتيب الأفكار وتجميعها بشكل غير اعتيادي، وتتصف بالأصالة، ويتم تنفيذها من خلال تبني الأفكار وتطبيقها لكي تكون النتائج جيدة. وهناك تصنيفات عديدة للإبداع الإداري أهمها تصنيف سلومو توسترات، حيث يصنف الإبداع إلى إبداع مستمر، وإبداع مستمر ديناميكي، وإبداع متقطع. أما مستويات الإبداع فتتمثل في المستوى الأول حلول للمشكلات، وثانياً تحسينات طفيفة لنظام موجود، وثالثاً تحسينات جوهرية لنظام موجود ورابعاً إنتاج شيء جديد.

وتكمن عناصر الإبداع في الطلاقة والتي يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، والمرونة ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج مشكلة معينة، والأصالة وهي القدرة على تجديد الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة.

وتمر العملية الإبداعية بالمراحل التالية: مرحلة الإعداد، والإحتضان، والإلهام أو الإشراق، ومرحلة التحقق والتنفيذ. وقد تطرقت عدة نظريات لظاهرة الإبداع أهمها نظرية القبعات الست التي لا تتعامل مع موقف معين بنفس الطريقة.

لقد أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة للإبداع نظراً لأهميته الكبيرة؛ حيث أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى أهميته بالنسبة للفرد في تطوير قدرته على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

إن للإبداع مجموعة من المعوقات أهمها معوقات إدراكية ونفسية وعاطفية وتنظيمية واجتماعية وثقافية، ولتنمية الإبداع نتبع مجموعة من الأساليب أهمها أسلوب العصف الذهني، وأسلوب دلفي، وأسلوب التحليل التشكيلي.

الفصل الثالث:

إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى القائد التحويلي

تمهيد

إننا في عصر يتميز بأنه عصر المتغيرات المتلاحقة والمتزاحمة في جميع جوانب الحياة، مما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمراً حتميا للبقاء ومنه القادة التحويليين الذين يصنعون رؤية واضحة لمنظماتهم، ويعملون على إيجاد أنظمة منظمة جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل وتعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، فالقائد التحويلي المبدع يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم المرؤوسين لتطوير أساليب جديدة إبداعية لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين ويملك القدرة على تحديد نقاط القوة وضعف مرؤوسيه.

وبالتالي لابد من تعريف القائد التحويلي بالبرنامج التدريبي وعرض الجلسة الأولى لإعطائهم فكرة واضحة عن الإبداع وفي الثانية لإدراكهم لأهمية الإبداع، وفي الثالثة إكسابهم مهارة استخدام استراتيجية القبعات الست، وفي الرابعة اكسابهم المهارة لاستخدام استراتيجية الإثارة العشوائية، وفي الخامسة الحرص على قدرته على استخدام استراتيجية العناوين، وفي السادسة إكسابه مهارة على استخدام استراتيجية لغات التفكير السبع وفي الأخير نأخذ رأيه في البرنامج من خلال تقييمه.

ومنه تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض الجلستين التدريبيتين الأولى والثانية؛

المبحث الثاني: عرض الجلستين التدريبيتين الثالثة والرابعة؛

المبحث الثالث: عرض الجلستين التدريبيتين الخامسة والسادسة وتقويم البرنامج التدريبي.

المبحث الأول:

التعريف بالبرنامج التدريبي وعرض الجلسات الثلاث الأولى.

تم إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي سيتم التعريف به للمتدربين، وسيتم عرض الجلسات الثلاث الأولى للبرنامج التدريبي.

المطلب الأول: التعريف بالبرنامج التدريبي:

من خلال برنامجنا التدريبي سوف نقوم بصقل مهارات القيادية للقادة التحويليين بأفضل الممارسات العالمية والاستراتيجيات الفعالة لتنمية الإبداع للوصول إلى قائد تحويلي فعال ومبدع متكامل بخطوات علمية وعملية مختصرة خطوة بخطوة لتطوير وتنمية الإبداع لدى القادة التحويلين.

أولاً- مخرجات البرنامج التدريبي ودليله:

إن أهداف البرنامج التدريبي تتمثل في نوعية وجودة مخرجاته ونحن نطمح إلى المخرجات التالية :

1- مخرجات البرنامج التدريبي:

- ✓ تعزيز كفاءة وفعالية القيادة التحويلية في المنظمات الأعمال.
- ✓ تعميق مهارات القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المختلفة.
- ✓ جعل كفاءة القائد التحويلي في تحويل الأفكار الإبداعية إلى خطط تنظيمية.
- ✓ التمتع بفكر قيادي تحويلي قائم على الإبداع والابتكار.
- ✓ تعزيز الجدارة في تفكير الإبداعي.
- ✓ تعزيز الكفاءة الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- دليل البرنامج التدريبي.

في الآتي دليل برنامج التدريبي الذي يعتبر كتعريف بالبرنامج التدريبي:

اسم البرنامج:

برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى القادة التحويليين في المنظمة.

الهدف العام للبرنامج:

أن يكون القادة التحويليون قادرين على حل المشاكل بطرق إبداعية.

المستهدفون من البرنامج:

القادة التحويليون في المنظمة.

مدة البرنامج:

60 ساعة على مدار 3 أشهر.

مكان البرنامج: المركز التدريبي في المنظمة.

متطلبات البرنامج:

- ✓ قادة تحويليون.
- ✓ خبرة في مجال العمل الإداري.
- ✓ الإلمام بالقيادة التحويلية.

المنهاج:

جدول رقم (3-1): المنهاج للبرنامج التدريبي

الشهر	أسابيع	الزمن	العنوان	الجلسات	الموضوع
الشهر الأول	أسبوع	1 سا	مفهوم الإبداع وأهميته للمنظمة	الاولى	افتتاح وتعارف
	أسبوع	2.5 سا		الثانية	فهم الإبداع
	أسبوعان	3 سا		الثالثة	أهمية الإبداع
الشهر الثاني	أسبوعان	3 سا	استراتيجيات لتنمية التفكير الإبداعي	الرابعة	استراتيجية قبعات الست
	أسبوعان	3 سا		الخامسة	استراتيجية الإثارة العشوائية
الشهر الثالث	أسبوعان	2.5 سا		السادسة	استراتيجية العناوين
	أسبوعان	3 سا		السابعة	استراتيجية لغات التفكير للإبداع.

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً- إرشادات للمدرب والقادة المتدربين.

يحتوي البرنامج التدريبي على مجموعة من الإرشادات للمدرب والقادة المتدربين هي كما يلي:

1- إرشادات للمدرب:

عزيزي المدرب هذه الإرشادات عي مجموعة من الاقتراحات لمساعدتك على ضبط الوقت والوصول إلى أهداف الرنامج:

تأكد أيها المدرب من الآتي:

- ✓ الاستعداد الجيد والاطلاع على الحقيبة التدريبية لأخذ نظرة مبدئية قبل بداية البرنامج.
- ✓ توفر المواد والأدوات اللازمة من أجهزة وأقلام وأوراق وغيرها من الأدوات التي تظن أنك بحاجة إليها حسب اطلائك على الحقيبة التدريبة.
- ✓ توزيع المتدربين إلى مجموعات عشوائية حسب حاجة الجلسات.
- ✓ توزيع مجموعة من الأدوات والوسائل حسب حاجة الجلسة.
- ✓ تجول المدرب بين المجموعات أثناء حل المشاكل بطريقة إبداعية.

- ✓ اهتمام بالنقاط الأساسية (الجانب الجوهري) من أجل استثمار أمثل للوقت.
- ✓ مراعاة الوقت المحدد للأنشطة.
- ✓ مراعاة مستوى وخبرات المتدربين ووجهة نظرهم وإعطائهم فرصة للتعبير عنها وتبادلها بين الآخرين.
- ✓ ضرورة تزويد المتدربين بالمادة العلمية لكل نشاط.
- ✓ تعبئة المتدربين نموذج التقييم في نهاية البرنامج.

2- إرشادات للقادة المتدربين:

أعزاءي المتدربين يرجى الحرص على اتباع الإرشادات والمدرب وأخذ الأمور بنوع من المسؤولية، وشكراً أيها المتدرب على التزامك بالآتي:

- ✓ البرنامج يبدأ من 9 إلى 10 صباحاً حسب التوزيع الأسبوعي لكل موضوع.
- ✓ إغلاق الهاتف النقال.
- ✓ المشاركة الفعالة الإيجابية داخل القاعة التدريبية.
- ✓ احترام آراء الزملاء.
- ✓ التخلي عن التثبت بالرأي الواحد.
- ✓ الاستفسار عن الغموض حول موضوع معين.
- ✓ الاستعداد للإجابة عن أي سؤال من قبل المدرب.
- ✓ الالتزام بوجود الحقيبة التدريبة معك طوال البرنامج التدريبي.
- ✓ التعاون مع أفراد المجموعة لتحقيق مبدأ العمل التعاوني.
- ✓ التناوب في أداء المهام بين أفراد المجموعة.
- ✓ المشاركة الفعالة في عرض إجابات المجموعة للأنشطة التدريبية.
- ✓ التقييد بوقت البرنامج ووقت كل نشاط يعودك على سرعة في توليد الأفكار.
- ✓ الممارسة العملية للاستراتيجيات المكتسبة يضمن عدم فقدانها.

المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الأولى:

الجلسة التدريبية الأولى هي جلسة الافتتاح والتعارف يتعارف فيها المدرب بالمتدربين، ويعطون توقعاتهم للبرنامج، إضافة إلى توزيع المسؤوليات بينهم.

أولاً- زمن الجلسة الأولى وأهدافها وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها التدريبية:

1- زمن الجلسة:

1 ساعة.

2- أهداف الجلسة:

إيجاد الألفة والتعريف بالبرنامج.

3- موضوعات الجلسة:

- التعارف.
- ما أعرف عن البرنامج.
- ما أتوقع الحصول عليه في نهاية البرنامج.
- التعريف بأهداف البرنامج التدريبي.
- توزيع المسؤوليات.

4- المواد والوسائل اللازمة:

- الحقيبة التدريبة.
- جهاز الحاسب الآلي و data show.
- أقلام ملونة، السبورة.

5- الإجراءات التدريبية:

من أجل الوصول إلى تعارف جيد لدينا الإجراءات التدريبية التالية:

جدول رقم (3- 2) الإجراءات التدريبية للجلسة التدريبية الأولى

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (1 / 1) فردي	15 د
نشاط (1 / 2) فردي	15 د
توزيع المسؤوليات والمجموعات	30 د
المجموع	60 د

ثانياً- أنشطة للافتاح والتعارف:

يبدأ البرنامج التدريبي بمجموعة من أنشطة للافتتاح والتعارف بين المدرب والمتدربين.

1- نشاط حول التعارف:

النشاط الآتي هدفه هو التعارف بين المدرب والمتدربين:

نشاط رقم (1-1): (15 دقيقة):

شكراً أيها المتدرب على التزامك بالآتي:

توزيع بطاقة تعارف وتشمل على ما يلي:

- الاسم واللقب.
- المؤهل العلمي.
- الخبرات السابقة.
- الاهتمامات والطموحات.

2- نشاط حول معرفة المتدرب للبرنامج وتوقعاته:

هدف النشاط الآتي هو معرفة توقعات المتدربين حول البرنامج التدريبي:

نشاط رقم (1-2): 15 دقيقة

ما أعرفه عن البرنامج:

.....

.....

ما أتوقع الحصول عليه في نهاية البرنامج:

.....

.....

.....

3- توزيع المسؤوليات والمجموعات:

سيتم توزيع المسؤوليات بين المتدربين كما يلي:

- تقسيم المتدربين إلى مجموعات متساوية.
- كل مجموعة تعين رئيس لها ومن مهامه ضبط المجموعة (الوقت والنظام).
- اختيار مسؤول القاعة، ومن مهامه توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للتدريب، والتحضير للمحاضرات مع بداية الجلسات، والتنسيق مع المدرب في تنفيذ الجلسات.

المطلب الثالث: عرض الجلسة التدريبية الثانية.

فيما يلي يتم عرض الجلسة التدريبية الثانية للبرنامج التدريبي:

أولاً- أهداف الجلسة الثانية وموضوعاتها وإجراءاتها التدريبية:

1- الزمن: 2.5 ساعة.

2- أهداف الجلسة: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون القائد التحويلي قادراً على الفهم الصحيح للإبداع وملما به.

3- موضوعات الجلسة:

- مفهوم الإبداع.
- عناصر الإبداع الرئيسية.
- أساليب وحفز وتنمية الإبداع.

4- الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الثانية للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (3-3): الإجراءات التدريبية للجلسة الثانية

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (2- 1) جماعي	15 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	15 د
عرض نتائج المدرب	10 د
مادة علمية (2-1)	10 د
نشاط (2-2) جماعي	20 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	15 د
نشاط (2-3) جماعي	15 د
عرض النتائج المختلفة للمجموعات	15 د
عرض نتائج المدرب	10 د
مادة علمية (2-2)	15 د
ختام الجلسة (يعرض موجزها)	10 د
المجموع	**150 د**

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً- أنشطة ومواد علمية حول مفهوم الإبداع:

تحتوي الجلسة التدريبية الثانية على أنشطة ومواد علمية حول مفهوم الإبداع.

1- نشاط حول مفهوم الإبداع:

النشاط التالي سوف يساعد المتدربين على أخذ فكرة عن الإبداع.

نشاط رقم (2-1): (20 دقيقة)

باعتبارك قائداً تحويليا والقائد التحويلي حسب عناصر القيادة التحويلية (التشجيع الإبداعي) ومنه أعطنا نظرتك عن مفهوم الإبداع.

.....

.....

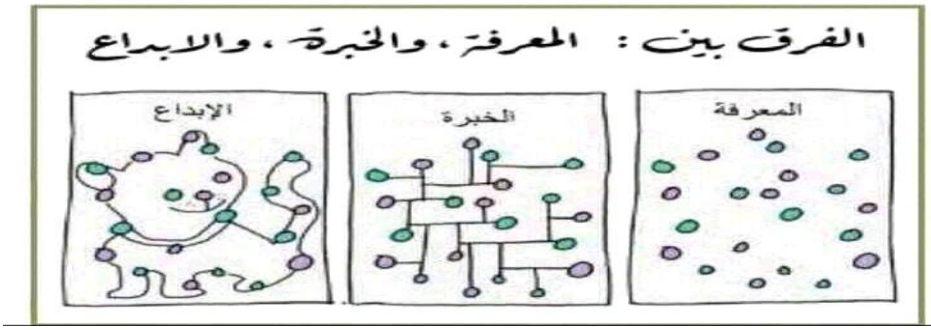
.....

.....

.....

.....

باعتبارك قائدا تحويليا لديه معرفة وخبرة ومنه وحسب الصورة التالية ما هو مفهومك للإبداع ؟



.....

.....

.....

2- مادة علمية رقم (2-2): مفهوم الإبداع:

توضح المادة العلمية الآتية مفهوم الإبداع:

مادة علمية رقم (2-1):

- ✓ الخروج عن المألوف.
- ✓ إيجاد حلول جديدة للمشكلات.
- ✓ امتلاك مهارات المرونة والطلاقة والأصالة.
- ✓ القدرة على التفكير خارج المألوف لحل المشكلات.

مفهوم الإبداع من الصورة: هو الإتيان بالجديد أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة أو غريبة خارجة عن المألوف بطريقة إبداعية.

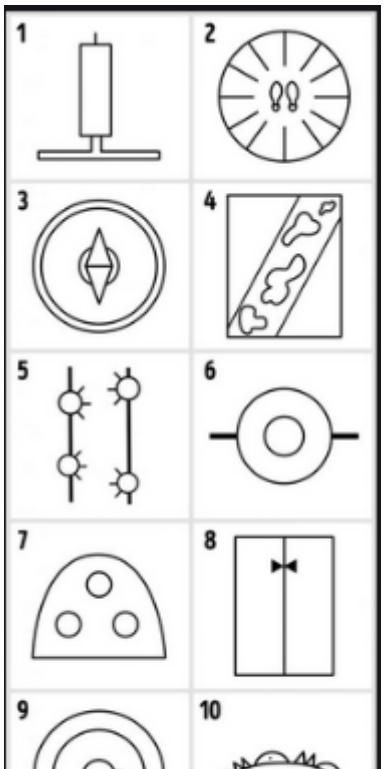
ثالثاً- أنشطة ومواد علمية حول عناصر الإبداع:

تحتوي الجلسة التدريبية الثانية أيضاً على أنشطة ومواد علمية حول عناصر الإبداع.

1- نشاط حول عناصر الإبداع:

النشاط الآتي لتنمية عناصر الإبداع لدى المتدربين.

نشاط رقم (2-2): (90 دقيقة):



حسب دراستنا لعناصر الإبداع لديك الصورة التالية قم بتطبيق عليها.

ومنه في هذا الاختبار ليس هناك إجابات جيدة أو سيئة، مؤشر الإبداع يحدده عدد الإجابات غير المألوفة وكمية الخيارات المختلفة التي يمكن أن تتخيلوها.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

1- الشخص العادي سيرى بالتأكيد شمعة على شمعدان، لكنها أيضا قد تكون أيضاً فتاحة سدادات مع سدادة من الفلين.

2- لقد فكرت أنها آثار أقدام على دائرة، أشخاص آخرون رأوا شكل مظلة باراشوت من أسفل وهي تستعد للهبوط.

3- إنها تشبه بوصلة، لكننا يمكننا أن نتخيل هنا فرخ عصفور جائع ينادي أمه وهو في العش.

4- قد يقال إنها بقع متناثرة، لكننا بالفعل مشهد زرافة من نافذة الطابق الثاني.

5- من النظرة الأولى إنها لا تشبه شيئاً، لكننا يمكن أن نتخيل دب ينزل عن الشجرة قد تكون هذه مخالبه.

6- هل رأيت عجلة سيارة، الآن جرب أن تتخيل منظر شخص مكسيكي من الأعلى، وهو يقوم بحركات ويرتدي قبعة سومبريو.

7- عموما نرى هنا نصف قطعة جبنة أو أثر كعب، لكنه أيضا قد يكون قطاراً يخرج من نفق.

8- هل تعتقد أنه فقط قميص رجل يضع عقدة فراشة، البعض يعتقد أنه نادل عالق بين بابي المصعد.

9- سائقو السيارات يرون هنا مؤشر للسرعة، والفيزيائيون يرون بارو متر، والأشخاص ذوو الخيال الواسع يرون منظراً من الأعلى لرجل الثلج.

10- الكثيرون يقولون إنه شخص يختبئ خلف شيء ما، لكن من المهم أكثر أن نعتقد أنهم رجال بوليس مع كلاب يختبئون خلف الحاجز[1].

(1) جلال الدين الرومي، اختبار يعتمده علماء النفس لاكتشاف مستوى قدرتكم على الإبداع ، https://tarbiazakia.com/49172/2018/02 ، تاريخ التحميل: 2020/08/21.

2- مادة علمية حول عناصر الإبداع:

توضح المادة العلمية الآتية عناصر الإبداع:

مادة علمية رقم (2-2):

الطلاقة: يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية سيولة الأفكار وسهولة توليدها، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع ؟ أكثر قدر من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها[1].

يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن ايجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل[2].

هي القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الاخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الاصالة أعلى درجات سلم الابداع[3].

ثالثاً- أنشطة ومواد علمية حول أساليب حفز الإبداع وتنميته:

تشمل الجلسة التدريبية الثانية أيضاً على أنشطة ومواد علمية حول أساليب حفز الإبداع وتنميته.

---

(1) محمد الصيرفي، محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 265.

(2) رضا حسن وعلي حاتم، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 35-36.

(3) صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الإدارة العامة:دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، اليمن، 2012، ص 77.

1- نشاط حول أساليب حفز الإبداع وتنميته:

يهدف النشاط التالي إلى حفز الإبداع لدى المتدربين وتنميته.

نشاط رقم (2-3): (60 دقيقة)



باعتبارك قائدا تحويليا، وتقود مجموعة من العملاء الداخليين، وصاحب رؤية مستقبلية، وبحاجة إلى عملاء داخليين وخارجيين ذوي مهارة عالية، كيف تقوم بناء على ما سبق بتنمية الإبداع لديهم لمساعدتك في قيادة المنظمة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- مادة علمية حول أساليب حفز الإبداع وتنميته:

مادتنا العلمية التالية سوف تساعد المتدربين على تنمية الإبداع لديهم:

مادة علمية رقم (2-3):

- ✓ بقبول الحلول غير النمطية والاستجابات غير المألوفة من قبل العاملين.
- ✓ مساعدة العاملين على استخدام أسلوب التحليل في فهم النتائج وتفسيرها والنبؤ بنتائج جديدة بناء على ذلك.
- ✓ التركيز على إكساب العاملين أسلوب حل المشاكل.
- ✓ التركيز على إكساب العاملين مفاهيم مثل:التفكير، المعرفة، التنوع، الحرية ، الديمقراطية ...الخ.
- ✓ تنمية القدرة على اتخاذ القرار المناسب لدى العاملين.
- ✓ تنمية حب الاستطلاع.
- ✓ تحرير العاملين من الخوف والخطأ.
- ✓ تشجيع المبادرة الفردية.

- ✓ تجنب تهميش الشخصيات ذات القدرة الإبداعية.
- ✓ تقديم مقررات دراسية تنمي الإبداع والخيال والاكتشاف.
- ✓ استخدام طريقة العصف الذهني.

رابعاً- ختام الجلسة:

في هذه الجلسة سيتم عرض الختام للجلسة التدريبية الثانية في مدة زمنية قدرها 30 دقيقة.

المطلب الرابع: عرض الجلسة التدريبية الثالثة:

يتم عرض الجلسة التدريبية الثالثة لبيان أهمية الإبداع.

أولاً- أهداف الجلسة الثالثة وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها:

من خلال ما يلي سيتم التعرف على ما سوف أهداف الجلسة الثالثة وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها:

1- الزمن:

3 ساعات.

2- أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون لدى المتدربين الوعي بأهمية الإبداع للمنظمة.

3- موضوعات الجلسة:

- أهمية الإبداع الاقتصادية.
- أهمية الإبداع للأداء.
- أهمية الإبداع الاجتماعية.

4- المواد والوسائل اللازمة:

- ✓ الحقيبة التدريبة (نشاط. مادة علمية).
- ✓ جهاز حاسب آلي وData show.
- ✓ أقلام ملونة، سبورة.

5- الإجراءات التدريبة:

يوضح الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (3-4): الإجراءات التدريبية للجلسة الثالثة

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (3-1) جماعي.	15 د
عرض نتائج المتدربين.	20 د
عرض نتائج المدرب.	15 د
مادة علمية (3-1)	10 د
نشاط (3-2) جماعي	15 د
عرض نتائج المتدربين	20 د
عرض نتائج المدرب	10 د
مادة علمية (3-2)	10 د
نشاط (3-3) جماعي	15 د
عرض نتائج المتدربين	15 د
عرض نتائج المدرب	15 د
مادة علمية (3-3)	10 د
ختام للجلسة (يعرض موجزها)	10 د
المجموع	180 د

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً- نشاط ومادة علمية حول أهمية الإبداع الاقتصادية:

فيما يلي نشاط ومادة علمية حول أهمية الإبداع الاقتصادية:

1- نشاط حول أهمية الإبداع الاقتصادية:

يوضح النشاط الآتي الأهمية الاقتصادية للإبداع:

نشاط رقم (3-1): 15 دقيقة.

باعتبار أن المنظمة تسعى لتحقيق الربح (جدوى اقتصادية من نشاطها) وبصفتك قائدا تحويليا مسؤول عن نقل المنظمة من الحالة التي فيها إلى الوضع المرغوب فيه، وحسب ما سبق من التطرق للإبداع كيف ترى أن الإبداع سوف يساهم في تحسين مردودية المؤسسة.



.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- مادة علمية حول أهمية الإبداع الاقتصادية:

توضح المادة العلمية الآتية أهمية الإبداع الاقتصادية:

مادة علمية رقم (3-1):

أصبح الاقتصاد الإبداعي جزءاً مهما من الاقتصاد العالمي خلال السنوات الأخيرة، حيث أدركت دول العالم ومنظمات الأعمال أهمية الصناعات القائمة على المعرفة، ومنها الصناعات الابداعية التي باتت عنصرا هاما في اقتصاديات كثير من الدول من خلال مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص عمل.

حيث أصدرت إيرنستآند يونغ للأبحاث أن يصل سوق الصناعات الثقافية والابداعية العالمي إلى أكثر من تريليوني دولار وتوفير أكثر من 29.5 مليون وظيفة، ومنه عليكم كقادة تحويليين إدراك الأهمية الاقتصادية للإبداع.

ثالثاً- نشاط ومادة علمية حول أهمية الإبداع للأداء:

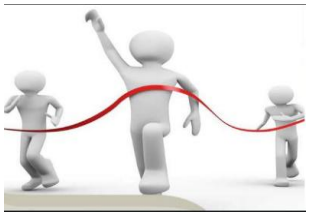
فيما يلي نشاط ومادة علمية حول أهمية الإبداع للأداء:

1- نشاط حول أهمية الإبداع للأداء:

يوضح النشاط الآتي أهمية الإبداع للأداء:

نشاط (3-2): 15 دقيقة

إن الأداء الفعال يقيس مدى استخدام الجيد للموارد واستخدام الأمثل للموارد يعطي فرصة كبيرة للمنظمة للبقاء ومنافسة وباعتبارك قائد تحويلي وحسب ما سبق من تطرق إليه من حقيبة التدريبة ماذا ترى إسهامات الإبداع في الأداء الجيد للمنظمة.



.....
.....
.....
.....
.....

2- مادة علمية حول أهمية الإبداع للأداء:

توضح المادة العلمية الآتية أهمية الإبداع للأداء:

مادة علمية رقم (3-2):

إن الإبداع يساهم بصفة كبيرة في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال:

- ✓ تحسين أو اكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمل في المنظمة مما يعود ذلك بربح الوقت والمجهود والمواد الأولية.
- ✓ تقديم مخرجات المنظمة بأساليب جديدة تسمح بكسب شريحة سوقية جديدة.
- ✓ تطوير وضبط العمليات الإدارية يسمح بضبط الوقت وخلق جو من التعاون والمنافسة النزيهة بين أفراد العمل.

رابعاً- نشاط ومادة علمية حول أهمية الإبداع الاجتماعية:

فيما يلي نشاط ومادة علمية حول أهمية الإبداع الاجتماعية:

1- نشاط حول أهمية الإبداع الاجتماعية:

من خلال النشاط الآتي سوف يدرك المتدرب الأهمية الاجتماعية للإبداع:

نشاط رقم (3-3): 15 دقيقة

حسب رؤيتنا لإسهامات الإبداع في حياة المجتمع ووسائل الاتصال والنقل والذكاء وغيرها وباعتبارك كقائد تحويلي ومما سبق تطرق إليه في الحقيبة التدريبية وضح لنا أهمية الاجتماعية للإبداع في المنظمة:



.....

.....

.....

.....

.....

2- مادة علمية حول أهمية الإبداع الاجتماعية:

لتوضيح الأهمية الاجتماعية للمتدربين يتم عرض المادة العلمية الآتية:

مادة علمية رقم (3-3):

تكمن أهمية الإبداع الاجتماعية في الآتي:

- ✓ غياب النظرات السلبية التي تطال المرء الفاشل في حياته مما ينعكس بالإيجاب فتزداد لديه النظرة الاستشرافية جمالا ويزداد التفاؤل بقلبه.
- ✓ تحسين الوسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين مما يساهم في تقريبهم من بعضهم البعض.
- ✓ الإبداع سبيل للأفضل فكلما زاد الإبداع لدى الفرد أو المنظمة زاد التطلع إلى أساليب أفضل للحياة بأقل جهد.
- ✓ الوصول إلى ذروة التركيز والكفاءة الأمر الذي يستدي تحرير كامل للطاقة الأفراد، فتغيب ظواهر الخمول والكسل والنقد الغير البناء.
- ✓ تنمية المعارف الإنسانية والسمو بالمجتمع من خلال التشجيع على القراءة والكتابة والتعليم والتواصل، حيث إن الإبداع يجعل العمل ضمن الجماعة مثمراً مما يؤدي إلى زيادة ونمو روح العمل.

المبحث الثاني:

عرض الجلستين التدريبيتين الرابعة والخامسة

سيتم عرض الجلستين التدريبيتين الرابعة والخامسة للبرنامج التدريبي لبيان وتطبيق إستراتيجيتين إبداعيتين هما: إستراتيجية قبعات التفكير الست، وإستراتيجة الإثارة العشوائية.

المطلب الأول: عرض الجلسة التدريبية الرابعة:

الجلسة التدريبية الثالثة هي متعلقة ببيان مفهوم إستراتيجية قبعات التفكير الست وكيفية تطبيقها.

أولاً- أهداف الجلسة الرابعة وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها:

زمن الجلسة: 3 ساعات تدريبية.

1- أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدرب قادراً على استخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست.

2- موضوعات الجلسة:

- ✓ ما تعريف الاستراتيجية قبعات التفكير الست ؟
- ✓ ما الذي يجب على المدرب التأكد منه عند إعطاء هذه الاستراتيجية ؟
- ✓ تطبيقات الاستراتيجية في مشاكل المنظمة.

3- المواد والوسائل اللازمة:

- ✓ الحقيبة التدريبة (نشاط + مادة علمية).
- ✓ جهاز الحاسب الآلي وdata show.

✓ سبورة وأقلام ملونة.

4- الإجراءات التدريبية:

يبين الجدول الآتي الإجراءات التدريبية للجلسة الرابعة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (3-4): الإجراءات التدريبية للجلسة الرابعة

الإجراءات التدريبية	الزمن
نشاط (4-1) جماعي	35 د
عرض نتائج المتدربين	15 د
عرض نتائج المدرب	10 د
مادة علمية (4-1)	20 د
نشاط (4-2) جماعي	35 د
عرض نتائج المتدربين	15 د
عرض نتائج المدرب	10 د
مادة علمية (4-2)	30 د
ختام الجلسة (يعرض موجزها)	10 د
المجموع	**180 د**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين.

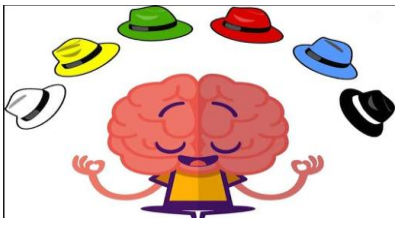
أولاً- نشاط ومادة علمية حول مفهوم إستراتيجية قبعات التفكير الست:

يمكن توضيح مفهوم إستراتيجية قبعات التفكير الست من خلال النشاط والمادة العلمية كما يلي:

1- نشاط حول مفهوم إستراتيجية قبعات التفكير الست

يوضح النشاط الآتي مفهوم إستراتيجية قبعات التفكير الست:

نشاط رقم (4-1) جماعي: 35 دقيقة:



بالتعاون مع أفراد مجموعتك باعتبار القبعات الست أنماط تفكير نستعملها في حياتنا اليومية وأنت في مشكلة معينة كيف تقوم بترتيب أفكارك على حسب ألوان القبعة بحيث كل لون من القبعة يأخذ تفكيرك إلى نظرة معينة للمشكلة.

.....

.....

2- مادة علمية حول القبعات الست:

توضح المادة العلمية الآتية مفهوم إستراتيجية قبعات التفكير الست بالنظر للأشياء بطرق مختلفة باستخدام الألوان:

مادة علمية رقم (4-1):

- ✓ القبعة البيضاء ترمز للتفكير الحيادي.
- ✓ القبعة الحمراء ترمز للتفكير العاطفي.
- ✓ القبعة السوداء ترمز للتفكير السلبي.
- ✓ القبعة الصفراء ترمز إلى التفكير الايجابي.
- ✓ القبعة الخضراء ترمز إلى التفكير الإبداعي.
- ✓ القبعة الزرقاء ترمز إلى التفكير الموجه[1].

تعريف الاستراتيجية قبعات التفكير الست:

تستخدم نظرية القبعات الست في عملية تفكير متوازية بسيطة وفعالة تساعد الناس على أن يكونوا أكثر إنتاجية وتركيزا. فالقبعات الست هي عبارة عن مجموعة من أدوات قوية وبسيطة يمكن تطبيقها فور تعلمها للحصول على أفضل حل للمشكلة التي تواجهها.

كل هذه القرارات والمشكلات التي تواجهنا يوميا، يترجمها المخ على أنها قرارات ومشكلات يجب حلها على الفور، ولكن هنا تظهر المعضلة الكبرى، وهي أننا لا نتعامل كلنا بنفس الطريقة مع المشكلة ذاتها، اي أن ردود فعلنا تجاه المشكلة ذاتها غير محسومة على الاطلاق، فالبعض قد يلجأ للبكاء ولبعض الآخر قد يلجأ إلى العصبية استخدام العنف كحل أسرع لمواجهة المشكلة وهنا جاء الدكتور " إدوارد دي بونو " بالحل في كتابه نظرية قبعات التفكير الست[2].

ما الذي يجب على المدرب التأكد منه عند إعطاء هذه الاستراتيجية:

- ✓ فهم المحتوى.
- ✓ الانتقال من عنوان إلى آخر مغايراً له بيسر وسهولة (المرونة).
- ✓ إعطاء أكبر قدر من ممكن من العناوين بوقت قصير (الطلاقة).
- ✓ إعطاء عناوين جديدة غير مألوفة (الأصالة).

(1) إدوارد دي بونو، قبعات التفكير، http://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D9، تاريخ التحميل: 2020/08/30.

(2) منة مجدي، "ماهي نظرية القبعات الست " ؟ ، http://www.rqiim.com/wiki/، تاريخ التحميل: 2020/08/30.

إجراءات تطبيق الاستراتيجية:

- ✓ عرض المحتوى أمام القادة (صورة. قصة. نص. موضوع).
- ✓ توجيه الاستراتيجية للقادة (أذكر أكبر عدد من..).
- ✓ استقبال الإجابات بأسلوب العصف الذهني (قبول جميع الأفكار...).
- ✓ تعزيز الإجابة الأصلية.

ثانياً- نشاط ومادة علمية حول تطبيق استراتيجية القبعات الست على مشاكل المنظمة:

تساعد استراتيجية القبعات الست في النظر للأشياء بطرق مختلفة، وفيما يلي تطبيق لذلك.

1- نشاط حول تطبيق الإستراتيجية:

يعرض النشاط التالي مشكلة معينة وكيفية تطبيق استراتيجية قبعات التفكير الست لحلها.

نشاط (4-2) جماعي: 35 دقيقة.

إن الهدف من تعلم هذه الاستراتيجية هو تطبيقها؛ وبالتالي لنفترض أن المنظمة التي نعمل فيها لديها مشكل تأخر العاملين عن العمل والخروج المبكر من العمل وبتطبيق استراتيجية سوف نقوم بحل المشكلة.



2- عرض نتائج المتدربين ونتائج المدرب:

فيما يلي توضيح لنتائج المتدربين والمدرب فيما يخص حل المشكلة بتطبيق قبعات التفكير الست:

القبعة البيضاء:

الإجابة عن الأسئلة: حل افتراضي

- ✓ كم عدد الحضور اليوم مثال 100 عامل.
- ✓ كم عدد الحضور الغير المتأخرين 75 عامل.
- ✓ كم عدد الحضور الذين تأخروا 25 عامل.
- ✓ عدد العمال الذين يخرجون مبكراً 33 عامل.
- ✓ عدد العاملين الذين لم يأتوا للعمل 4 عاملين.

- ✓ تأثر إنتاجية المنظمة نتيجة التأخير 13% -.
- ✓ تأثر نتيجة المنظمة نتيجة الخروج المبكر 10% -.
- ✓ إمكانية تخفيض اليد العاملة وتبديلها بآلات للعمل يساهم ذلك في رفع الإنتاجية بـ 13%+.
- ✓ إمكانية وضع جهاز البصمة لمراقبة دخول وخروج الموظفين. يكلف المنظمة مبلغ 50 مليون.
- ✓ أكثر فرع تأخرا للعمال هو فرع الإدارة.

القبعة الحمراء:

الإجابة:

- ✓ تأخر العاملين قد يعود لسبب عدم امتلاكهم وسائل نقل خاصة بهم.
- ✓ تأخر العاملين قد يكون بسب وسائل النقل العمومية وحركة السير البطيئة.
- ✓ خروج العاملين مبكرا ربما يرجع إلى السكن البعيد للعاملين.
- ✓ خروج العاملين مبكراً قد يرجع إلى مصالح شخصية للفرد العامل بسب عدم قدرته على قضائها عند انتهاء العمل.
- ✓ ربما الأجر الزهيد يدفع العامل إلى العمل في أعمال أخرى.
- ✓ قد يكون سبب تأخر وخروج العاملين بسب ضعف الثقافة التنظيمية وعدم وجود رقابة.
- ✓ قد يكون بعض العمال سبب تأخرهم عن العمل وخروجهم المبكر هو لكثرة الأشخاص المتأخرين عن العمل لأسباب غير وجيه.

القبعة السوداء.

الإجابة:

- ✓ تأخر العاملين وخروجهم المبكر يعكس العمل غير الجاد للعاملين وعدم تحملهم للمسؤولية.
- ✓ عدم خصم من الرواتب للعاملين حفزهم على زيادة التأخير وخروج المبكر من العمل.
- ✓ عدم أخذ إجراءات قاسية ضد المتأخرين عن العمل حفز الآخرين على ذلك.
- ✓ يجب القيام بإجراءات ردعية قوية للإعادة النظام في المنظمة.
- ✓ عدم جدية العاملين في العمل قد يؤدي إلى فقدان ثقة العميل الخارجي والداخلي المواظب وقد يؤدي إلى إفلاس الشركة وإغلاقها.
- ✓ الوصول إلى الظروف الحالية بسبب ضعف منظومة التوظيف واختيار عاملين غير مؤهلين. يجب علينا القضاء على هذه الظاهرة قبل التفاقم.

القبعة الخضراء:

الإجابة:

- ✓ الجديد هو هناك بعض العاملين يقوم بأداء مهامهم بكفاءة عالية ودون نقص إنتاجية عملهم بسب التأخير وخروج المبكر.
- ✓ لو قمنا بإتباع أسلوب الإنتاجية في العمل بدون إتباع أسلوب الساعات العمل.
- ✓ ما ذا لو قمنا إتاحة الحرية العمل لبعض الأعمال عن بعد.
- ✓ لو طورنا فكرة العمل عن بعد ربما يمكننا الاستفادة من خبرات كثيرة وقد تكون في دول مختلفة.
- ✓ ما ذا لو قمنا بتحديد فقط ساعات العمل وهي 8 ساعات بدون اشتراط من وإلى وإنما إتاحة للعامل عملها في 24 ساعة.

القبعة الصفراء

الإجابة:

- ✓ هناك بعض الأعمال لا تتطلب حضوراً مبكراً للعمل أو حتى تدقيقاً على الحضور والانصراف للموظف.
- ✓ إعطاء الحرية في دخول والخروج دون المحاسبة يعكس ذلك درجة الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ✓ اكتساب العاملين للمهارات العمل المكثف نتيجة التأخير وتراكم الأعمال.
- ✓ اكتساب العاملين القدرة الكبيرة على العمل في البيئة المضطربة.
- ✓ التأخر في العمل يؤدي إلى اكتساب العاملين مهارة الكلام وخلق الأعذار مما يمكن الاستفادة منه في تعامله مع الزبائن.
- ✓ التأخر في العمل قد يؤدي إلى معرفة العامل للطرق المختصرة مما يمكن الاستفادة منها إذا كان توصيل عاجل للزبون ما أو إتيان بمواد في حاجة المنظمة إليها بسرعة.
- ✓ التأخر عن العمل والخروج المبكرة قد يساهم بصفة ما على خفض تكاليف معينة.

القبعة الزرقاء:

الإجابة:

- ✓ نحن الآن في موقف جيد للتغيير.
- ✓ يجب علينا تغيير مواعيد العمل حسب التغير النهار والليل (توقيت شتوي، توقيت صيفي).
- ✓ وضع آلات تصوير لأماكن العمل لمراقبة الدخول والخروج.

- ✓ وضع جهاز البصمة لمراقبة دخول وخروج الموظفين من الداخل إلى الخارج وبين وحدات المنظمة.
- ✓ تغيير مواعيد العمل إلى توقيت شتوي وصيفي وذلك بعد ساعة من صلاة الفجر ليبدأ موعد العمل.
- ✓ أجد العاملين الذين يسكنون بعيدا بعين الاعتبار وذلك بتوفير إقامة للبعيدين جداً والنقل لغيرهم.
- ✓ الحفاظ على ذلك بالعمل الجماعي وتقديم الفائدة العامة على الفائدة الخاصة.
- ✓ غرس ثقافة العمل الجاد في أفراد العمل.

3- مادة علمية حول تطبيق الإستراتيجية:

توضح المادة الآتية الأسئلة المتعلقة بكل قبعة و نصائح للمتدربين في التعامل مع هذا النمط:

مادة علمية (4-2):

أولا- القبعة البيضاء:



أسئلتها:

- ✓ ما هي المعلومات المتوفرة.
- ✓ ما هي المعلومات التي نود أن تتوافر لنا.
- ✓ ما هي المعلومات التي نحتاجها.
- ✓ كيف سنحصل على المعلومات غير المتوفرة[1].

ملاحظة: انتقاء القبعة البيضاء يعني هذا يمثل النقاء والصفاء وعليه الالتزام بالحقائق والمعلومات وعدم التحيز.

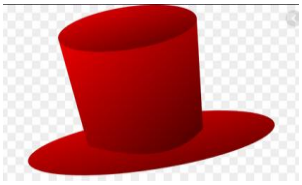
.....

.....

.....

(1) إبراهيم رشيد ، " القبعات الست للتفكير الإبداعي وحل المشكلات ونظرية للعصف الذهني" ، www.ibrahimrashidacademy.net، تاريخ التحميل: 2020/08/31.

ثانيا- القبعة الحمراء:



نصائح للمتدربين في التعامل مع هذا النمط:

- ✓ إظهار المشاعر والأحاسيس (ليس بضرورة وجود مبرر لهذا المشاعر).
- ✓ ومن أبرز هذه المشاعر هي (السرور، الثقة، الاستقرار، الغضب، الشك، القلق، الأمان، الحب، الغيرة، الخوف، الكره).
- ✓ الاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات.
- ✓ تبين الجانب الإنساني غير العقلاني وتتميز غالباً بالتحيز أو التخمينات التي لا تصل إلى درجة جعلها فرضيات، أي مشاعر ليس لها سوى إحساس الفرد بها في الغالب[1].

.....

.....

.....

ثالثا: القبعة السوداء.



أسئلتها:

- ✓ ما هي عيوب وسلبيات الظاهرة.
- ✓ ما هي الأخطار التي تنجم عن الظاهرة.
- ✓ ما هي الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها.

نصائح للمتدربين:

- ✓ التفكير بجدية.
- ✓ التفكير الواقعي والاكتشاف الأخطاء.
- ✓ معرفة الأخطاء واكتشاف الصعوبات والمشاكل.
- ✓ التفكير النقدي.

.....

.....

(1) إدوارد دي بونو، مرجع سابق.

✓

رابعاً: القبعة الخضراء:



أسئلتها:

- ✓ ما هو الجديد في الظاهرة.
- ✓ ما ذا لو قمنا أو حدث.
- ✓ كيف نطور الفكرة.

نصائح للمتدربين:

- ✓ البحث عن أفكار جديدة.
- ✓ تعديل الأفكار الحالية.
- ✓ التخيل الواسع عن الظاهرة.
- ✓ تطوير الافكار.
- ✓ التجرد من الخوف والتردد.
- ✓ التجرد من النقد والسخرية.

خامساً: القبعة الصفراء



أسئلتها:

- ✓ ماهي إيجابية الظاهرة أو الشيء ؟
- ✓ ماهي مزاياها ؟
- ✓ ما الذي سوف نجنيه من ؟
- ✓ ما هي المنافع التي نكتسبها ؟
- ✓ ماهي الأرباح التي نجنيها ؟

- ✓ من سيستفيد ؟
- ✓ كيف نستفيد ؟

نصائح للمتدربين:

- ✓ التفكير الإيجابي.
- ✓ التفكير البناء.
- ✓ الحلم بتحقيق الأشياء.
- ✓ تقديم الاقتراحات لجعل الأشياء أفضل.

.....

.....

.....

سادساً: القبعة الزرقاء:



أسئلتها:

- ✓ أين نحن الآن ؟
- ✓ ما الذي يجب عمله الآن ؟
- ✓ كيف ننفذ ونطبق الفكرة ؟
- ✓ كيف نتجنب الأخطاء ؟
- ✓ كيف نحافظ ؟

نصائح للمتدربين:

- ✓ الاستشراف للمستقبل.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ اتخاذ القرار.
- ✓ قوة والتحكم.
- ✓ إعداد جدول أعمال.
- ✓ الانضباط.

.....

.....

.....

المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية الخامسة:

الجلسة التدريبية الخامسة للبرنامج التدريبي هي متعلقة بإستراتيجة إبداعية تسمى استراتيجية الإثارة العشوائية.

أولاً- أهداف الجلسة الخامسة وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها:

1- زمن الجلسة:

2 ساعة تدريبية.

2- أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسات أن يكون المتدرب قادراً على تطبيق استراتيجية الإثارة العشوائية.

3- موضوعات الجلسة:

- ✓ تعريف الاستراتيجية.
- ✓ خطواتها.
- ✓ ما الذي يجب على المدرب عند إعطائه للاستراتيجية.
- ✓ ما إجراءات تطبيق هذه الاستراتيجية.
- ✓ عرض تطبيقي للاستراتيجية.

4- المواد والوسائل اللازمة:

- ✓ الحقيبة التدريبية (نشاط + مادة علمية).
- ✓ جهاز حاسب آلي و data show.
- ✓ سبورة، أقلام ملونة.

5- الإجراءات التدريبية:

من خلال الجدول الآتي يمكن توضيح الإجراءات التدريبية للجلسة الرابعة:

جدول (3-5): الإجراءات التدريبية للجلسة الخامسة

الإجراءات التدريبية	الزمن
مادة علمية (5-1)	20 د
نشاط (5-1) جماعي	70 د
عرض نتائج المتدربين	60 د
عرض نتائج المدرب	20 د
ختام الجلسة	10 د
المجموع	180 د

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً- مادة علمية ونشاط حول تعريف إستراتيجية الإثارة العشوائية:

يمكن توضيح إستراتيجية الإثارة العشوائية بعرض النشاط والمادة العلمية كالآتي:

1- مادة علمية حول: حول تعريف إستراتيجية الإثارة العشوائية:

توضح المادة الآتية تعريف إستراتيجية الإثارة العشوائية:

مادة علمية (1-5)

هي مقارنة بين مفهوم في إدارة الأعمال مع شيء، حيوان، بصفة عشوائية.



خطواتها:

- ✓ تحديد المفهوم.
- ✓ تحديد الشيء: حيوان، نبات، شيء بطريقة عشوائية.
- ✓ توليد الأفكار فيما يخص أوجه الشبه بينهما.

ما الذي يجب على المدرب التأكد منه عند إعطاء هذه الاستراتيجية:

- ✓ فهم المحتوى.
- ✓ الانتقال من عنوان إلى آخر مغايراً له بيسر وسهولة (المرونة).
- ✓ إعطاء أكبر قدر من ممكن من العناوين بوقت قصير (الطلاقة).
- ✓ إعطاء عناوين جديدة غير مألوفة (الأصالة).

إجراءات تطبيق الاستراتيجية :

- ✓ عرض المحتوى أمام القادة (صورة. قصة. نص. موضوع).
- ✓ توجيه الاستراتيجية للقادة (أذكر أكبر عدد من..).
- ✓ استقبال الإجابات بأسلوب العصف الذهني (قبول جميع الأفكار...).
- ✓ تعزيز الإجابة الأصلية.

2- نشاط حول تطبيق إستراتيجية الإثارة العشوائية:

قد يبدو لك بأننا لا نستطيع تطبيق هذه الاستراتيجية وعدم قدرتنا على ربط بين مفهوم آخر الذي قد يكون شيئاً أو حيوانا أو نباتا، ولكن يمكن ذلك من خلال النشاط الآتي:

نشاط (5-1) جماعي: 70 دقيقة.

باعتبارك قائدا تحويليا مبدعا وبدراستنا لهذه الاستراتيجية وأنت في منظمة تسعى لتحقيق الريادة والمكانة في ظل بيئة تنافسية، وباعتبار (النسر) حيوان يرمز للقوة والمكانة وكثير من الدول تعتبره رمزا لها، ولتسهيل ذلك عليك قمنا بإعطائك المعلومات الآتية عن طائر النسر قم بتطبيق استراتيجية التفكير الإبداعي وهي استراتيجية الإثارة العشوائية بتشبيه المنظمة بطائر النسر.



معلومات عن النسر:

- ✓ له مواقع يعيش فيها وهو كثير الترحال.
- ✓ يعيش في بيئات مختلفة.
- ✓ له أحجام وأنواع مختلفة.
- ✓ منقاره هو نظام فرعي من جسمه.
- ✓ يضع بيضه في شقوق الصخور العالية او في تجاويف الأشجار.
- ✓ هو من الطيور الجارحة.
- ✓ يتميز ببصر حاد.
- ✓ قدرته على الطيران على ارتفاعات كبيرة.
- ✓ لديها دور كبير في الحفاظ على النظام البيئي.
- ✓ هو من أسرة الطيور الجارحة في العالم.
- ✓ يتميز بأجنحة طويلة التي تحركها عضلاته القوية.
- ✓ قادر على الطيران عاليا لمسافات طويلة.
- ✓ مخالبه حادة كبيرة معقوفة.
- ✓ منقاره معقوف وحاد.
- ✓ يقتات بالجيف والفئران والأرانب والزواحف.
- ✓ يمكنه فتح جناحيه حتى 280 سم.
- ✓ منقاره القوي والحاد يمكنه تمزيق الجيفة وفتح فتحة في جلدها.
- ✓ يمكنه إصدار أصوات مختلفة مثل النخير والنعيب والصياح.
- ✓ هناك أنواع تبني أعشاشها من العيدان على الصخور أو الأشجار.

- ✓ طريقته في تحليق أفادت كثيرا شركات الطائرات في صنع الطائرات.
- ✓ لديها قدرا على أكل الجيف المتعفنة التي قد تسبب أمراض لغيرها.
- ✓ قدرتها على التكيف مع أنواع البكتيريا السامة.
- ✓ قدرتها على اكتشاف الطعام من مسافات بعيدة والانقضاض عليها بسرعة.
- ✓ يتميز طائر النسر بالريش الكثيف الذي يغطي جسمه وجناحيه الكبيرتين والقيام بمطاردات جوية للفريسة بشكل رائع.
- ✓ تتكاثر النسور بالبيض وتضع بيوضها في أماكن مرتفعة يصعب الوصول إليها.
- ✓ تحضن أنثى النسر بيوضها لفترة ما بين 6 إلى 8 أسابيع حتى تفقس وتبدأ الصغار بالنمو.
- ✓ تستخدم النسور نفس العش في كل سنة لتضع بيوضها.
- ✓ هو من النوع أحادي الزواج ويستمر زواجهم طوال العمر.
- ✓ وهو من الأنواع المهددة بالانقراض.
- ✓ بدأ الصيادون في أواخر القرن العشرين بصيد النسور والتجارة بها وتحقيق ثروة مالية كبيرة.
- ✓ تم وضع العديد من القيود والعقوبات والغرامات المالية لكل من يحاول قتل النسور أو التجارة بها.
- ✓ تتكاثف الجهود من قبل المحميات الطبيعية للمحافظة عليها.
- ✓ بيضه مفيد لمرضى الجذام.
- ✓ قشر البيض الخاص بالنسور له فائدة في وقف نزيف الدم.
- ✓ شحم النسور بعد إذابته مفيداً في علاج الصمم.
- ✓ مواد إبادة الحشرات في الأراضي الزراعية وتسميم الجيف كلها ساهم في أذية النسور.
- ✓ يصل لمرحلة البلوغ بعد 3 أو 4 سنوات.
- ✓ يمكنه أن يأكل ما يزيد عن حاجته فيهضم ما يحتاجه، ثم يهضم الباقي عندما يجوع.
- ✓ الأحماض الموجودة في الجهاز الهضمي تمكنه من هضم العظام التي ذات قيمة غذائية عالية للنسر.
- ✓ يعتبر شعار للحرية.
- ✓ البحث عن الطعام يكون نادراً لأنها تأكل كميات كبيرة منه.
- ✓ تنتظر ضعف طرائدها لصيدها وأكلها.
- ✓ تعيش في الأماكن الشاهقة حتى لا تقترب منها حيوانات مفترسة.
- ✓ عند ثقل ريشه وكبر مخالبه ومنقاره يصعد إلى قمة عالية حيث يكسر منقاره وينتف ريشه ويكسر مخالبه حيث لا يصبح قادرا على الطيران.

- ✓ على رغم من كون عملية التجديد قاسية فهي تنقذ حياته.
- ✓ بعد عملية التجديد ينمو له ريش جديد ومنقار قوي ليعود غلى الحياة بقوة.
- ✓ معظم النسور تموت انتحارا بأن تسقط من أعلى مرتفع تصل إليه.
- ✓ لا يختلط مع بقية الطيور مثل الغربان والعصافير.
- ✓ لا يختلط مع بقية النسور الأخرى.
- ✓ يستطيع التكيف والعيش بالظروف الصعبة.
- ✓ يعتبر متميزاً عن الطيور الأخرى لما له من خصائص.
- ✓ طيرانه متميز جدا.
- ✓ يتميز بوقفته الشامخة.
- ✓ هو سريع ونشط جدا في السماء.
- ✓ لديه طبقة سميكة من الريش تمكنه من البقاء دافئاً في الأماكن الباردة.
- ✓ لديه مخالب قوية تمكنه من التقاط فرائس وطير بها عاليا.
- ✓ له دورة حياة.
- ✓ يتزاوج ويتكاثر للبقاء والاستمرار.
- ✓ يتعرض للموت.
- ✓ لديه هيكل عضمي.

ومنه حسب المعلومات التالية طبق استراتيجية الإثارة العشوائية بتشبيه المنظمة بطائر النسر.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- عرض نتائج المتدربين:

له مواقع يعيش فيها وهو كثير الترحال.	المنظمة لها العديد من المواقع وهي كثيرة التنقل من مكان إلى مكان حسب السوق.
يعيش في بيئات مختلفة.	المنظمة تعيش في بيئات عمل مختلفة تحكمها قوانين مختلفة.
له أحجام وأنواع مختلفة.	المنظمة لها أحجام مختلفة وأنواع مختلفة حسب النشاط
منقاره هو نظام فرعي من جسمه.	وظيفة التسويق هي نظام فرعي من المنظمة.
يضع بيضه في شقوق الصخور العالية او في تجاويف الأشجار.	المنظمة تضع إنتاجها في مستودعات التخزين.

هو من الطيور الجارحة.	هي من المنظمات الإنتاجية.
يتميز ببصر حاد.	تتميز برؤية استراتيجية بعيدة المدى.
قدرته على الطيران على ارتفاعات كبيرة.	المنظمة لها القدرة قيادة القطاع التي تشغل فيه والوصول به إلى ريادة.
لديها دور كبير في الحفاظ على النظام البيئي.	المنظمة لديها مسؤولية اجتماعية كبيرة في حفاظ على البيئة.
هو من أسرة الطيور الجارحة في العالم.	المنظمة من أسرة منظمات الأعمال.
يتميز بأجنحة طويلة التي تحركها عضلاته القوية.	يتميز بنظام إنتاجي فعال ذو جودة عالية.
قادر على الطيران عاليا لمسافات طويلة.	المنظمة لها قدرة كبيرة في إنتاج لفترات طويلة
مخالبه حادة كبيرة معقوفة.	المنظمة لها نظام توريد مرن.
منقاره معقوف وحاد.	المنظمة لها نظام معلومات واتصال فعال.
يقتات بالجيف والفئران والأرانب والزواحف.	تنتج باستخدام مواد أولية.
يمكنه فتح جناحيه حتى 280 سم.	المنظمة يمكنها انتاج 280 وحدة في الدقيقة.
منقاره القوي والحاد يمكنه تمزيق الجيفة وفتح فتحة في جلدها.	نظام المعلوماتي التسويقي يمكنها من بحث على الأسواق جدية ودراسة المستهلك فيها وإثبات وجودها في السوق.
يمكنه إصدار أصوات مختلفة مثل النخير والنعيب والصياح.	يمكنها انتاج منتجات متنوعة
هناك أنواع تبني أعشاشها من العيدان على الصخور أو الأشجار.	تبني مقراتها في الأرض جغرافية أو افتراضية (انترنت)
طريقته في تحليق أفادت كثيرا شركات الطائرات في صنع الطائرات.	حفاظها على البيئة في إنتاج أفادت كثيرا المجتمع المحيط بها
لديها قدرا على أكل الجيف المتعفنة التي قد تسبب أمراض لغيرها.	لها نقاط قوة تمكنها من اكتشاف الفرص الذي لا يستطيع المنافسون الوصول اليها.
قدرتها على التكيف مع أنواع البكتيريا السامة	قدرتها على التأقلم في البيئة المرنة.
قدرتها على اكتشاف الطعام من مسافات بعيدة والانقضاض عليها بسرعة.	قدرتها على غزو الأسواق البعيدة وفرض نفسها فيها.
يتميز طائر النسر بالريش الكثيف الذي يغطي جسمه وجناحيه الكبيرتين والقيام بمطاردات جوية للفريسة بشكل رائع.	تتميز بنظام إنتاجي قوي ونظام تسويقي فعال ومنتجات ذات جودة عالية.
تتكاثر النسور بالبيض وتضع بيوضها في أماكن مرتفعة يصعب الوصول إليها.	تتوسع بتحقيق الربح وتضع أموالها في أماكن محمية.
تحضن أنثى النسر بيوضها لفترة ما بين 6 إلى 8 أسابيع حتى تفقس وتبدأ الصغار بالنمو	تدرب عامليها لفترة مابين 6 و 8 أسابيع حتى يكتسبوا المعرفة والخبرة.
تستخدم النسور نفس العش في كل سنة لتضع بيوضها.	تستخدم نفس المواد الأولية في الإنتاج.
هو من النوع أحادي الزواج ويستمر زواجهم طوال	تنتج منتج وحيد فقط.

العمر.	
وهو من الأنواع المهددة بالانقراض.	مهددة بالإفلاس والتصفية.
بدأ الصيادون في أواخر القرن العشرين بصيد النسور والتجارة بها وتحقيق ثروة مالية كبيرة.	بدأ المنافسون بمنافستها ومزاحمتها في أسواقها.
تم وضع العديد من القيود والعقوبات والغرامات المالية لكل من يحاول قتل النسور أو التجارة بها.	تم حماية منتجاتها من التقليد.
تتكاثف الجهود من قبل المحميات الطبيعية للمحافظة عليها.	تتكاثف جهود الدولة الأم في حمايتها وتقديم مساعدات واعانات.
بيضه مفيد لمرضى الجذام.	منتجها مفيد لصحة الإنسان.
قشر البيض الخاص بالنسور له فائدة في وقف نزيف الدم	مخلفات انتاجها مفيدة للبيئة والتربة.
شحم النسور بعد إذابته مفيداً في علاج الصمم.	مدخراتها مفيدة في انعاش الاقتصاد الوطني.
مواد إبادة الحشرات في الأراضي الزراعية وتسميم الجيف كلها ساهم في أذية النسور.	قوانين العمل والتغير المستمر في القوانين (بيئة عمل غير ثابتة) والضرائب المجحفة تأذي المنظمة.
يصل لمرحلة البلوغ بعد 3 أو 4 سنوات.	يصل العاملين لمرحلة الخبرة بعد فترة من التوظيف.
يمكنه أن يأكل ما يزيد عن حاجته فيهضم ما يحتاجه، ثم يهضم الباقي عندما يجوع.	يمكنها تخزين مواد أولية فوق حاجتها وتستعملها في حالة وجود أزمة.
الأحماض الموجودة في الجهاز الهضمي تمكنه من هضم العظام التي ذات قيمة غذائية عالية للنسر.	نقاط القوة لديها تمكنها من اغتنام الفرص الذي قد تكون سبب لبقاء المنظمة.
يعتبر شعار للحرية.	تعبر مثال للريادة في الأعمال.
البحث عن الطعام يكون نادراً لأنها تأكل كميات كبيرة منه.	التوريد يكون نادراً بسب امتلاكها لمخازن كبيرة.
تنتظر ضعف طرائدها لصيدها وأكلها.	تنتظر ضعف منافسيها لاستحواذهم أو القضاء عليهم.
تعيش في الأماكن الشاهقة حتى لا تقترب منها حيوانات مفترسة.	تصريف منجاتها في أسواق يصعب الوصول إليها.
عند ثقل ريشه وكبر مخالبه ومنقاره يصعد إلى قمة عالية حيث يكسر منقاره وينتف ريشه ويكسر مخالبه حيث لا يصبح قادرا على الطيران.	عند وصول المنتج أو الخدمة لمرحلة التدهور يتم التخلص منها أو تطويرها.
على رغم من كون عملية التجديد قاسية فهي تنقذ حياته	على رغم من كون عملية تطوير مكلفة فهي تعتبر استثمار.
بعد عملية التجديد ينمو له ريش جديد ومنقار قوي ليعود غلى الحياة بقوة.	بعد عملية التطوير يعود المنتج للمنافسة بقوة.
معظم النسور تموت انتحارا بأن تسقط من أعلى مرتفع تصل إليه.	قبل وصول الخدمة أو المنتج إلى مرحلة العبء يتم التخلص منها.
لا يختلط مع بقية الطيور مثل الغربان والعصافير.	منتجاتها لا تختلط مع السلع البديلة.

لا يختلط مع بقية النسور الأخرى.	لديها ميزة تنافسية قوية تمتاز بها عن المنافسين.
يستطيع التكيف والعيش بالظروف الصعبة.	لديها نقاط قوة تمكنها من تجنب التهديدات.
يعتبر متميزاً عن الطيور الأخرى لما له من خصائص	لديها ثقافة تنظيمية تميزها عن منظمات الأخرى.
طيرانه متميز جدا.	منتجاتها متميزة جداً.
يتميز بوقفته الشامخة.	تتميز بقيادة مجال نشاطها.
هو سريع ونشط جدا في السماء.	لها نظام اتصال سريع في النقل المعلومات.
لديه طبقة سميكة من الريش تمكنه من البقاء دافئاً في الأماكن الباردة.	لها موارد مالية تمكنها من البقاء في المنافسة القوية.
لديه مخالب قوية تمكنه من التقاط فرائس وطير بها عاليا.	لديها القدرة على قيادة قطائها وتحليق به عالياً .
له دورة حياة.	لها دورة حياة.
يتزاوج ويتكاثر للبقاء والاستمرار.	تنتج من أجل البقاء.
يتعرض للموت.	تتعرض للتصفية.
لديه هيكل عضمي.	لها هيكل تنظيمي.

المبحث الثالث:

عرض الجلستين التدريبيتين الخامسة والسادسة وتقويم البرنامج التدريبي

سيتم عرض الجلستين التدريبيتين السادسة والسابعة للبرنامج التدريبي لبيان وتطبيق إستراتيجيتين إبداعيتين هما: إستراتيجية العناوين، وإستراتيجة لغات التفكير السبع، كما سيتم تقويم التدريبي.

المطلب الأول: عرض الجلسة التدريبية السادسة:

الجلسة التدريبية السادسة هي متعلقة ببيان مفهوم إستراتيجية العناوين وكيفية تطبيقها.

أولاً- أهداف الجلسة الخامسة وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها:

1- زمن الجلسة:

2.5 ساعة تدريبية.

2- أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدرب قادراً على أن تطبيق استراتيجية العناوين.

3- موضوعات الجلسة:

- ✓ تعريف الاستراتيجية.

- ✓ ما الذي يجب على المدرب عند إعطائه للاستراتيجية.
- ✓ ما إجراءات تطبيق هذه الاستراتيجية.
- ✓ عرض تطبيقي للاستراتيجية.

4- المواد والوسائل اللازمة:

- ✓ الحقيبة التدريبة (نشاط + مادة علمية).
- ✓ جهاز حاسب آلي و data show.
- ✓ سبورة، أقلام ملونة.

5- الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول التالي الإجراءات التدريبية للجلسة السادسة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (3-5): الإجراءات التدريبية للجلسة السادسة

الإجراءات التدريبية	الزمن
مادة علمية (6-1)	20 د
نشاط (6-1) جماعي	50 د
عرض نتائج المتدربين	50 د
عرض نتائج المدرب	20 د
ختام الجلسة	10 د
المجموع	150 د

ثانياً- مادة علمية ونشاط حول تعريف استراتيجية العناوين:

فيما ما يلي بيان لمفهوم استراتيجية العناوين:

1- مادة علمية حول تعريف استراتيجية العناوين:

توضح المادة الآتية مفهوم استراتيجية العناوين:

مادة علمية (6-1):

فيما يلي كيفية القيام بنظر للأشياء بطرق مختلفة

تحليل وفهم مفردات المحتوى (صورة – قصة – موضوع –نص) ثم إطلاق عناوين مناسبة ومتنوعة وغير مألوفة[1].

(1) نورة أحمد العصيمي، استراتيجيات التفكير الإبداعي، إدارة التدريب التربوي، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض بنات، السعودية، ط 1، 1426هـ، ص 26.

ما الذي يجب على المدرب التأكد منه عند إعطاء هذه الاستراتيجية:

- ✓ فهم المحتوى.
- ✓ الانتقال من عنوان إلى آخر مغايراً له بيسر وسهولة (المرونة).
- ✓ إعطاء أكبر قدر من ممكن من العناوين بوقت قصير (الطلاقة).
- ✓ إعطاء عناوين جديدة غير مألوفة (الأصالة).

إجراءات تطبيق الاستراتيجية:

- ✓ عرض المحتوى أمام القادة (صورة. قصة. نص. موضوع).
- ✓ توجيه الاستراتيجية للقادة (أذكر أكبر عدد من..).
- ✓ استقبال الإجابات بأسلوب العصف الذهني (قبول جميع الأفكار...).
- ✓ تعزيز الإجابة الأصلية.

2- نشاط حول تطبيق إستراتيجة العناوين:

سوف نقوم بتطبيق الاستراتيجية من خلال النشاط التالي:

نشاط رقم (6-1) جماعي: 60 دقيقة

أعزائي المتدربين المبدعين في تطبيق هذه الاستراتيجية هناك عدة أنشطة للصور المطلوب منك إعطاء عناوين متعلقة بصورة وعناوين غير متعلقة بصورة.

الصورة الأولى:



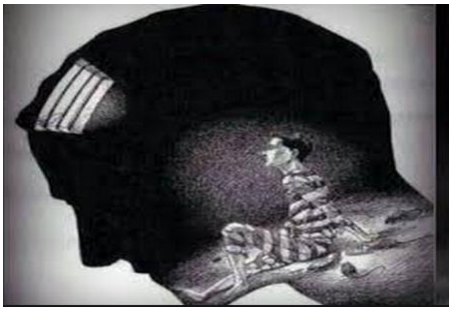
1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....
.....

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

.....
.....
.....

الصورة الثانية:



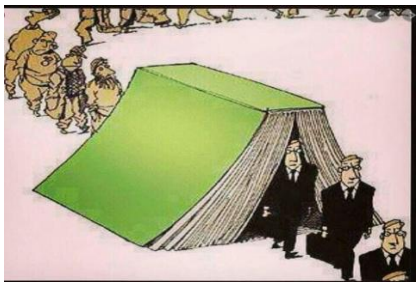
1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....
.....

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

.....
.....
.....

الصورة الثالثة:



1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....
.....

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

.....
.....
.....

الصورة الرابعة:



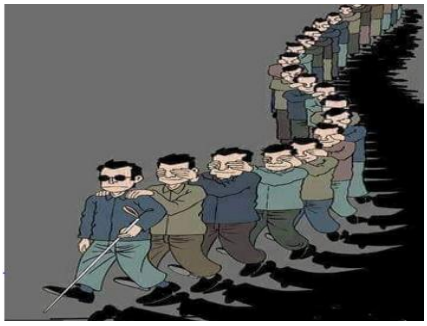
1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....
.....

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

.....
.....
.....

الصورة الخامسة:



1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....
.....

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

.....
.....
.....

الصورة السادسة:



أولا: إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....
.....

ثانيا: إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

.....
.....
.....

الصورة السابعة:



1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

.....
.....

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

2- عرض نتائج المتدربين:

فيما يلي عرض لنتائج المتدربين فيما يخص تطبيق إستراتيجية العناوين:

الصورة الأولى:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ أمراض الجهاز التنفسي.
- ✓ رئتي الانسان.
- ✓ أضرار التدخين.
- ✓ المحيط الغابي.
- ✓ إزالة الغابات.
- ✓ التصحر.
- ✓ التلوث البيئي.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ✓ وجود الإنسان على الأرض.
- ✓ تجارة الخشب في العالم.
- ✓ الحيوانات المفترسة.
- ✓ موقع للبناء.

الصورة الثانية:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ السجن.
- ✓ التفكير.
- ✓ رأس إنسان.
- ✓ سجين.

- ✓ أعمدة قضبان.
- ✓ التفكير الزائد.
- ✓ الهم والغم.
- ✓ فئران.
- ✓ التفكير الغير إبداعي.
- ✓ سجين نفسه.
- ✓ قيود التفكير.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ أخطاء الماضي.
- ✓ التغير يبدأ من نفس الإنسان.
- ✓ الوضع الاجتماعي.
- ✓ قوانين الحياة.
- ✓ قوانين العمل والاستثمار.
- ✓ الوضع السياسي.
- ✓ الفقر.
- ✓ الشمس.
- ✓ القمر.

الصورة الثالثة:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ التعليم.
- ✓ كتاب.
- ✓ مرحلة عبور.
- ✓ أفراد مختلفين.
- ✓ طلبة متخرجين.
- ✓ نوعية التفكير.
- ✓ تحسين الحياة الاجتماعية.
- ✓ زيادة نخبة الفكرة.

- ✓ لون أخضر.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ النظام التعليمي في الجزائر.
- ✓ مقررات دراسية.
- ✓ أطباء ومهندسين.
- ✓ البطالة.
- ✓ الحياة الاجتماعية.
- ✓ سهول خضراء.
- ✓ وزير التعليم.

الصورة الرابعة:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ مصافحة بأيدي.
- ✓ حاسوب.
- ✓ مذكرة عمل.
- ✓ ساعة يد.
- ✓ قلم.
- ✓ مقابلة عمل.
- ✓ تحقيق اتفاق.
- ✓ تحقيق ربح.
- ✓ موظفين.
- ✓ مقابلة عمل.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ قوانين التشغيل.
- ✓ كلاسيك.
- ✓ سويسرا.
- ✓ إيطاليا.
- ✓ شركة ابل.

- ✓ البورصة.
- ✓ الريادة.

الصورة الخامسة:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ رجل أعمى يقود.
- ✓ لعبة الغميضة.
- ✓ عدم خروج عن المألوف.
- ✓ اتباع القطيع.
- ✓ لا يجب خروج من الصف.
- ✓ نظام للحياة.
- ✓ اتباع القائد بدون أسئلة.
- ✓ التناسق في الخطوات.
- ✓ الإحساس بالآخرين.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ النظام البصري للإنسان.
- ✓ طبيب عيون.
- ✓ فطرة الإنسان.
- ✓ البيروقراطية.
- ✓ معسكرات اعتقال.
- ✓ حراس في الخفاء.
- ✓ عقوبات.
- ✓ أنظمة العمل.

الصورة السادسة:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ لعبة أطفال.

- ✓ أرجوحة أطفال.
- ✓ ميزان تقليدي.
- ✓ المنطق.
- ✓ مصباح.
- ✓ الإنارة.
- ✓ الإبداع.
- ✓ دولار.
- ✓ تحقيق ربح.
- ✓ علاقة بين متغيرين.
- ✓ منحنى الربح.
- ✓ منحنى بياني.
- ✓ تشجيع الإبداع.
- ✓ الإبداع منفعة للمنظمات الأعمال.
- ✓ إدراك أهمية الإبداع.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ شهادة الجودة Iso.
- ✓ حقوق الملكية الفكرية.
- ✓ حماية الإبداع.
- ✓ سلة العملات.
- ✓ أمريكا.
- ✓ احتياطي الفدرالي الأمريكي.
- ✓ تنمية الإبداع.
- ✓ الزلزال.
- ✓ سلم ريتشر.
- ✓ العدالة.
- ✓ المحكمة.

الصورة السابعة:

الإجابة:

1- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة المتعلقة بصورة.

- ✓ هواتف نقالة.
- ✓ حاسوب.
- ✓ أشخاص.
- ✓ نظام أندرويد.
- ✓ نظام الويندوز.
- ✓ شبكات الاتصال.
- ✓ 3G
- ✓ 2G
- ✓ 4G
- ✓ 5G
- ✓ شبكة الأنترنيت.
- ✓ التطور التكنولوجي.
- ✓ شبكات التواصل الاجتماعي.
- ✓ Facebook.instagram.Telegram.whatsapp.twitter.viber.
- ✓ عروض عمل.
- ✓ طلب عمل.
- ✓ العولمة.
- ✓ خارطة العالم.
- ✓ تكنولوجيا العمل.

2- إعطاء أكبر عدد من العناوين المتنوعة وغير المألوفة ليس لها علاقة بصورة.

- ✓ تحقيق ربح للشركات.
- ✓ آلة تصوير.
- ✓ مطورون.
- ✓ الهاكر.
- ✓ الاختراق.
- ✓ الأمن المعلوماتي.
- ✓ حياة الأشخاص.

- ✓ لغات برمجة.
- ✓ المثالية.
- ✓ عالم افتراضي.
- ✓ عالم واسع.

المطلب الثاني: عرض الجلسة التدريبية السابعة:

الجلسة التدريبية السابعة هي متعلقة ببيان مفهوم إستراتيجية الغات التفكير السبع وكيفية تطبيقها.

أولاً- اهداف الجلسة السابعة وموضوعاتها ووسائلها وإجراءاتها:

1- زمن الجلسة:

3 ساعات.

2- أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسات أن يكون المتدرب قادراً على تطبيق استراتيجية لغات التفكير السبع للإبداع.

3- موضوعات الجلسة:

- ✓ تعريف الاستراتيجية.
- ✓ ما الذي يجب على المدرب عند إعطائه للاستراتيجية.
- ✓ ما إجراءات تطبيق هذه الاستراتيجية.
- ✓ عرض تطبيقي للاستراتيجية.

4- المواد والوسائل اللازمة:

- ✓ الحقيبة التدريبة (نشاط + مادة علمية).
- ✓ جهاز حاسب آلي و data show.
- ✓ سبورة، أقلام ملونة.

5- الإجراءات التدريبية:

يوضح الجدول التالي الإجراءات التدريبية للجلسة الخامسة للبرنامج التدريبي:

جدول رقم (3-6): الإجراءات التدريبية للجلسة السادسة

الإجراءات التدريبية	الزمن
مادة علمية رقم (7-1)	20 د
نشاط (7-1) جماعي	50 د
عرض نتائج المتدربين	15 د
عرض نتائج المدرب	10 د
نشاط (7-2) جماعي	45 د
عرض نتائج المتدربين	20 د
عرض نتائج المدرب	10 د
ختام الجلسة	10 د
المجموع	180 د

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً- مادة علمية وأنشطة حول تعريف استراتيجية لغات التفكير السبع للإبداع:

يتم عرض مادة علمية وأنشطة تدريبية على المتدربين تساعدهم في أخذ نظرة عن استراتيجية لغات التفكير السبع.

1- مادة علمية رقم (7-1):

لغات التفكير السبع هي:

- **لغة بصرية:** (صور) كل ما يتعلق بصور، رسومات، مخططات، مجسمات، معروضات، فيديوهات.
- **لغة لفظية أو كلامية:** تكون عن طريق الكلام مسموع، مكتوب، منطوق: إرشادات، تعليمات، قوانين.
- **لغة رقمية:** كل ما يتعلق بأرقام: خاصة بمنتج، خاصة بمصلحة أو قسم، خاصة بوثيقة، مدة، تاريخ، جمع، طرح، عمليات، جذر، نسب.
- **لغة منطقية:** الاستقراء، الاستنباط، استنتاج، أصغر أو أكبر، البرهان، نتائج، استلزام، تفسير.
- **لغة متسلسلة أو متعاقبة:** الزمن.
- **لغة فكرية:** الفلسفة، نظريات، مدخل فكري، آراء.
- **لغة عاطفية:** مشاعر، الأعمال الخيرية.

ما الذي يجب على المدرب التأكد منه عند إعطاء هذه الاستراتيجية:

- ✓ فهم المحتوى.
- ✓ الانتقال من عنوان إلى آخر مغايراً له بيسر وسهولة (المرونة).
- ✓ إعطاء أكبر قدر من ممكن من العناوين بوقت قصير (الطلاقة).
- ✓ إعطاء عناوين جديدة غير مألوفة (الأصالة).

إجراءات تطبيق الاستراتيجية:

- ✓ عرض المحتوى أمام القادة (صورة. قصة. نص. موضوع).
- ✓ توجيه الاستراتيجية للقادة (أذكر أكبر عدد من..).
- ✓ استقبال الإجابات بأسلوب العصف الذهني (قبول جميع الأفكار...).
- ✓ تعزيز الإجابة الأصلية.

2- نشاط أول حول تطبيق إستراتيجية لغات التفكير السبع:

هذا النشاط سوف يساعد المتدربين على فهم الاستراتيجية:

نشاط رقم (7-1): جماعي 50 دقيقة:

من خلال تعريفنا وفهمنا لاستراتيجية لغات التفكير السبع للإبداع يتضح لنا أنها تمثل جسر ربط قوي بين المنظمة والزبون وباعتبارك كقائد تحويلي وهدف نقل المنظمة إلى الوضع الأمثل وباعتبار رضا الزبون عنصر مهم لتحقيق الربح والبقاء للمنظمة ومن أجل فهم أكثر وكسب قدر على تطبيق الاستراتيجية سوف نأخذ شركة مرسيديس-بنز كمثال لذلك:

ومنه أيها المتدرب المبدع حسب النشاط التالي حدد نوع اللغات التي تستخدمها شركة مرسيدس -بنز Mercedes-benz:



1- هي علامة ألمانية عالمية للسيارات.

2- ظهرت العلامة أول مرة في عام 1926.

3- في عام 2018 كانت مرسيدس بنز العلامة التجارية الأكثر مبيعا في العالم حيث باعت 2.31 مليون سيارة.

4- الخطوط الثلاثة في شركة مرسيدس تشير إلى البر والبحر والجو.

5- شعار شركة مرسيدس هو " الأفضل أو لا شيء ".

6- تعد شركة مرسيدس الأقل عرضة الاستدعاء التي تحدث في شركات السيارات بسب اكتشاف خلل او أعطال تهدد سلامة الركاب.

7- سيارة بنز 600 أو s600 يمكن أن تأتي مصفحة.

8- تشتهر شركة مرسيدس باحترام الموظفين ودعمهم.

9- الشعارات المختلفة لشركة مرسيدس



10- تمتلك مختلف فئات شركة مرسيدس محركات ذات سعة كبيرة نسبيا وقوة تتناسب مع حجم السيارة.

11- سيارة mercedes-benz A-class 2019 فهي بطول 176 بوصة وارتفاع 57 بوصة وعرض 71 بوصة.

12- سيارة mercedes-benz A-class 2019 يتم دفعها بوسطة محرك 4 أسطوانات بقوة 188 حصان وسعة 2.0 ليتر.

13- سيارة مرسيدس بسعة 6.3 لتر كتب عليها " فقط الحليب والعصير تأتي على 2 لتر " .onlymilk and juice come in 2 liter

14- محرك سيارة مرسيدس



15- شركة مرسيدس تلتزم بحماية البيئة من التلوث.

16- تسعى في لمنافسة شركة تسلا في السيارات الكهربائية.

17- تسعى في 2025 إلى إنتاج 3.2 سيارة.

18- يرجى وضع حزام الأمان عند قيادة السيارة.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- عرض نتائج المتدربين للنشاط الأول:

يمكن عرض نتائج المتدربين كالآتي:

لغة بصرية:

الشعارات المختلفة لشركة مرسيدس



محرك سيارة مرسيدس



لغة لفظية أو كلامية:

يرجى وضع حزام الأمان عند قيادة السيارة.

هي علامة ألمانية عالمية للسيارات.

لغة رقمية:

سيارة بنز 600 أو s600 يمكن أن تأتي مصفحة

سيارة mercedes-benz A-class 2019 فهي بطول 176 بوصة وارتفاع 57 بوصة وعرض 71 بوصة

سيارة mercedes-benz A-class 2019 يتم دفعها بوسطة محرك 4 أسطوانات بقوة 188 حصان وسعة 2.0 ليتر.

سيارة مرسيدس بسعة 6.3 لتر كتب عليها " فقط الحليب والعصير تأتي على 2 لتر " onlymilk and juice come in 2 liter

لغة منطقية:

في عام 2018 كانت مرسيدس بنز العلامة التجارية الأكثر مبيعا في العالم حيث باعت 2.31 مليون سيارة.

تعد شركة مرسيدس الأقل عرضة الاستدعاء التي تحدث في شركات السيارات بسب اكتشاف خلل او أعطال تهدد سلامة الركاب.

تمتلك مختلف فئات شركة مرسيدس محركات ذات سعة كبيرة نسبيا وقوة تتناسب مع حجم السيارة.

لغة متسلسلة أو متعاقبة:

ظهرت العلامة أول مرة في عام 1926.

تسعى في 2025 إلى إنتاج 3.2 سيارة

لغة فكرية:

الخطوط الثلاثة في شركة مرسيدس تشير إلى البر والبحر والجو.

شعار شركة مرسيدس هو " الأفضل أو لا شيء ".

تسعى في لمنافسة شركة تسلا في السيارات الكهربائية.

لغة عاطفية:

تشتهر شركة مرسيدس باحترام الموظفين ودعمهم.

شركة مرسيدس تلتزم بحماية البيئة من التلوث.

4- نشاط ثاني حول إستراتيجية اللغات التفكير السبع:

يمكن تنفيذ النشاط الآتي لفهم أكثر إستراتيجية اللغات التفكير السبع:

نشاط (7-2) جماعي دقيقة:

من خلال ما سبق لنفترض أن المنظمة التي تعمل فيها هي منظمة تنتج " روائح وعطور" فقم بتطبيق استراتيجية لغات التفكير السبع للإبداع:



لغة بصرية:

.....

.....

.....

لغة لفظية أو كلامية:

.....
.....
.....

لغة رقمية:

.....
.....
.....

لغة منطقية:

.....
.....
.....

لغة متسلسلة أو متعاقبة:

.....
.....
.....

لغة فكرية:

.....
.....
.....

لغة عاطفية:

.....
.....
.....

5- عرض نتائج المتدربين لنشاط الثاني:

الاجابة:

لغة بصرية:

تصميم صور من أجل الترويج للمنتج.



تعليق صور في الطرقات والمدن.

عرض إعلان ترويجي في القنوات التلفزيونية.

عرض فيديوهات وصور ترويجية للمنتج في مواقع التوصل الاجتماعي.

نضع رمز إعادة التدوير أسفل القارورة



نضع رمز قابل للاشتعال



لغة لفظية أو كلامية:

مثل مزيل روائح جسدية للرجال.

احتياطات الاستعمال تحذير الأيروسول قابل للاشتعال.

شروط التخزين يحفظ بعيداً عن الأجهزة.

المكونات: عطر، ماء، كحول دينات، بوتان.....

مصنع ومعبأ من طرف شركة.....

تعليمات: رج العبوة جيدا

لغة رقمية:

Barcode لمنتج



رقم الهاتف للشركة:....97 025.

المكونات: 14 e

لا تعرض لدرجة حرارة 50 درجة مئوية.

250ملل.

لغة منطقية:

شركتنا رقم واحد في العالم.

قابل للاشتعال.

منتجاتنا تخضع لمعايير الجودة iso.

نعتبر أكبر شركة في هذا المجال.

حسب موقع Forbes احتلت الشركة موقع متميز في التصنيف الجديد.

حسب دراستنا للزبائن الشركة التي تم من خلال تقديم الاستبيان لعينة من الزبائن فهم يعتبرون الشركة رائدة في أعمالها ولها مستقبل كبير.

لغة متعاقبة:

تاريخ الإنتاج 2020.09.05

تاريخ انتهاء الصلاحية 2022.09.06.

نسعى في عام 2025 رفع المبيعات بنسبة 20%.

حوالي 20 سنة في هذا المجال أثبتنا أنفسنا.

لغة فكرية:

فلسفتنا هي احترام موظفينا واعتبارهم جزء من المنظمة.

اعتبار الزبون هو الجسر التي نصل من خلاله لأهدافنا.

رمز الشركة يرمز للسلم والمنافسة النزيهة.

حسب استطلاع للرأي منتجنا لاقى استحسان من قبل الزبائن.

حسب التجارب منتجنا ذو رائحة متميزة يقوم باسترجاع الذكريات والتجارب السابقة.

لغة عاطفية:

تخصيص نسبة من الأرباح الشركة كل عام للأعمال الخيرية.

كل منتج تقوم بشرائه فأنت تتبرع بنسبة 7 % للجمعيات الخيرية.

من أجل التعرف على رأيك فينا وباعتبارك من زبائننا ونسعى من أجل أن نكون في تطلعاتك يمكنك التعبير عن المشاعر من خلال الموقع الخاص بالشركة.

المطلب الثالث: تقويم البرنامج التدريبي.

في نهاية البرنامج التدريبي يمكن إدراج تقويم له لتصحيح الانحرافات ولضمان التطوير المستمر للبرنامج.

عزيزي المتدرب تذكر:

- ✓ التفكير الإبداعي مهارة يمكن تعلمها.
- ✓ الاتفاق مع زملائك حول التدرب على استراتيجية معينة.
- ✓ تطبيق الاستراتيجيات تنمية الإبداع تمكنك من تنمية الإبداع.
- ✓ إفادة مرؤوسيك وتنمية الإبداع لديهم.

أخي المتدرب رأيك مهم في تطوير البرنامج، لذلك نأمل منك تعبئة نموذج التقويم بكل موضوعية:

أولا- تقويم البرنامج التدريبي:

العبارة	مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	سبب اختيارك لغير مناسبة
أهداف البرنامج				
توقيت البرنامج				
الأنشطة والأساليب التدريبية				
ملائمة البرنامج لمستويات المتدربين				
المادة العلمية لكل نشاط .				

ثانيا- تقويم المدرب:

العبارة	مناسب	مناسب لحد ما	غير مناسب	سبب اختيارك غير مناسب
إدارة الجلسة				
التعامل مع المتدربين				
عرض الجلسة				
النقاش والحوار				

ثالثاً- تقويم بيئة التدريب:

العبارة	مناسب	مناسب لحد ما	غير مناسب	سبب اختيارك غير مناسب
قاعة التدريب				
المرافق والخدمات				
تعاون الإداريين				
الوسائل التدريبية				

رابعاً- التقويم الذاتي للمتدرب (قبلي وبعدي).

م	بنود التقييم	الإجابة					
		قبل			بعد		
		نعم	إلى حد ما	لا	نعم	إلى حد ما	لا
1	اشعر أن التدريب قد ساعد في تحسين معلوماتي.						
2	لقد زودني التدريب بمعلومات قابلة للتدريب.						
3	أشعر ان استخدامي للحقيبة التدريبية يسهم في إنجاح التدريب.						
4	أستطيع أن أحدد قدرات الإبداع الرئيسية.						

5	أشعر بأهمية تنمية التفكير وأنه مهارة يمكن تدريبها.							
6	لدي معلومات عن بعض استراتيجيات التفكير الإبداعي.							
7	أستطيع تطبيق استراتيجيات تنمية الإبداع.							
8	أستطيع التخطيط لدرس يتضمن تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي.							
9	أستطيع تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي في الأعمال اليومية للمنظمة.							
10	أرى أن التدريب على تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي ستغرق من المدرب وقتاً وجهداً.							
11	يتطلب تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي خبرات سابقة لدى المتدرب.							
12	يتطلب التدريب على استراتيجيات تنمية الإبداع العمل بشكل مجموعات.							
13	يمكنني من خلال تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي تنمية علاقات اجتماعية بين المرؤوسين.							

خلاصة الفصل:

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط احتياجات المنظمة بأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وعليه تعرفنا على البرنامج التدريبي وتعرفنا إلى مفهوم الإبداع وكيف ننميه وما هي مهاراته، وبذلك أدركنا الأهمية الاقتصادية والأدائية والاجتماعية للإبداع. ومما سبق أصبح القائد التحويلي لديه فكرة واضحة للإبداع؛ مما يفتح لدينا المجال لتدريبه على استراتيجيات التفكير الإبداعي، كانت أولها استراتيجية قبعات التفكير السبع وأخذنا مثالا تدريبيا هو التأخر والخروج المبكر من العمل، والثانية كانت استراتيجية الإثارة العشوائية بتشبيه المنظمة بالنسر والثالثة كانت استراتيجية العناوين من خلال إعطاء مجموعة من الصور واستنتاج أفكار مألوفة وغير مألوفة للصورة، والرابعة كانت استراتيجية لغات التفكير السبع أخذنا مثال شركة مرسيديس، وأيضا أخذنا مثال للعطور، وفي الأخير تركنا المجال أمام المتدربين للتقييم البرنامج التدريبي.

ومنه البرنامج التدريبي له قدر عالٍ من الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة، وفي تنمية الإبداع لدى القادة التحويليين، والبرنامج التدريبي أصبح ضرورة لمواكبة التغيرات المستمرة.

خاتمة

من خلال إشكالية دراستنا والتي هي: كيف يمكن بناء برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى القائد التحويلي؟ استطعنا إيجاد صلة بين متغيري الدراسة: القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكذا معرفة السبل في تنمية الإبداع الإداري للقائد التحويلي.

إن تفاعل كل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري من خلال برنامج تدريبي سوف يؤدي إلى تجاوز الأساليب والطرف المألوفة والعادية في إدارة المنظمات؛ وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى تميز المنظمة في المجال الذي تشغل فيه وقيادة القطاع التي تنشط فيه.

نتائج الدراسة النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة استنتجنا كباحثين ما يلي:

1- تعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل أي منظمة من منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات الأعمال تهتم أكثر بالمورد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز وخلق الثروة، حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال.

2- أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها المنظمة.

3- نظرا لأهمية الإبداع الإداري زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل الوصول إلى أداء متميز، ولذلك فإن الاهتمام بكيفية الوصول إلى الإبداع الإداري بات أمر حتمي ومهم بالنسبة للمنظمات الأعمال من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة.

4- إن الإبداع الإداري ليس هدفا ثابتا محددا موضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليه، بل هو السعي المستمر والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة عن المنظمات الأعمال الأخرى.

5- إن الإبداع الإداري هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا.

6- يمكن للمنظمات بتبنيها لمفهوم القيادة التحويلية والإبداع الإداري أن تساهم بصفة كبيرة في تنمية المهارات الإبداعية للقادة التحويليين.

7- يمكن للمنظمة أن تكسب عامليها مهارات إبداعية وجعله يفكرون بطرق إبداعية من خلال برامج تدريبية تتبناها المنظمة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

توصلت الدراسة في الجانب التطبيقي إلى النتائج الآتية:

1- يمكن إعداد برنامج تدريبي باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب والأنشطة إضافة إلى مواد علمية، وذلك لإكساب المتدربين معارف ومهارات معينة.

2- يعتبر البرنامج التدريبي أداة فعالة لتغيير سلوكيات القادة التحويليين وقناعاتهم وتوجهاتهم.

3- يتم استخدام البرنامج التدريبي لوضع الإطار النظري للموضوع حيز التنفيذ.

4- البرنامج التدريبي يحتاج إلى تطبيق في عدة منظمات وذلك اختبار فعاليته في تحقيق أهدافه.

5- يحتاج كل برنامج تدريبي إلى تقويم مستمر بهدف تحسينه المستمر.

6- يعد تنفيذ البرنامج التدريبي لتنمية الإبداع لدى القائد التحويلي حلاً للمنظمة لمواكبة المستجدات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها.

7- هناك مجموعة من الإستراتيجيات الإبداعية إذا تدرب القائد التحويلي على تطبيقها يخرج عن التفكير التقليدي الجامد ويكتسب مهارات في التفكير الإبداعي.

8- إستراتيجة قبعات التفكير الست هي إستراتيجة فعالة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار في المنظمة بطريقة إبداعية.

9- يمكن أن يقوم القائد التحويلي بالربط بين مفهوم في العمل المنظمي مع شيء أو حيوان أو نبات، وذلك لتوليد الأفكار الإبداعية حول هذا المفهوم.

10- إستراتيجية العناوين هي فعالة للقائد التحويلي لتنمية الطلاقة الفكرية لديه.

11- عند تطبيق القائد التحويلي لإستراتيجية لغات التفكير السبع في الإدارة والعمل المنظمي تكون نظرته شاملة ويولد لديه العديد من الأفكار الإبداعية.

اقتراحات الدراسة:

من خلال الإحاطة بالجانب النظري للدراسة يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات التالية:

1- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في منظمات الأعمال، وللإشاعة نمط القيادة التحويلية في منظمات الأعمال بين القيادات الإدارية المسؤولة في المستويات الإدارية المختلفة.

2- توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب.

3- تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية.

4- تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة القيادة التحويلية.

5- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادات التحويلية منهج لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل.

6- توحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية ممارسة القيادة التحويلية.

7- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والترقي واتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس والتي يجب أن تتم وفق ما يلي:

8- معايير واضحة ومعروفة تطبق بنفس الكيفية على جميع العاملين.

9- معايير موضوعية قادرة على التفرقة بين الموظف الممتاز والعادي.

10- معايير تطبق على العاملين في فترات متناسبة على مدار العام.

11- تخفيض حدة البيروقراطية في عمل المؤسسة من خلال تمكين العاملين، وإعطائهم المزيد من حرية العمل، خاصة وأن عمل القيادة التحويلية غير مفيد في حال وجود أوامر فوقية وروتين في العمل.

12- إظهار مستويات عالية من الأخلاق من قبل القادة في المؤسسة، حيث أن ممارسة جاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التميز، فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكأنهم فريق واحد.

13- توسيع الاهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري.

14- أن تقوم منظمات الأعمال بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية.

15- الاهتمام بالعاملين ممن يتوافر فيهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة.

16- إنشاء معاهد لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات الحديثة والتقنية المتلاحقة.

17- إنشاء مراكز متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل مالديهم.

18- الاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها.

19- ينبغي على القائد التحويلي في المنظمة زيادة اهتمامه بتبني كافة الأساليب التي من شأنها تحقيق الإبداع الإداري.

20- فتح الآفاق للقادة التحويليين من أجل تطبيق المهارات الإبداعية المكتسبة من البرامج التدريبية في تطبيقها في المنظمة.

آفاق الدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

1- أثر القيادة المتميزة في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.

2- مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات الجزائرية.

3- تطبيق إستراتيجة لغات التفكير الست في المنظمة ودوره في رفع الأداء المنظمي.

4- فعالية برنامج تدريبي لصناعة قائد تحويلي في المنظمة.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2013.

2- إسماعيل المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمَّان، الأردن، ط 1، 2011.

3- إيهاب عيسى المصرى و طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، دار الكتب المصرية – المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، جيزة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2015.

4- برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

5- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 1432هـ/2011م.

6- جمال خير الله، الإبداع الاداري، عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2009.

7- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، ط 1، 2006.

8- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، ط1، 2002.

9- مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل النشر، عمَّان، الأردن، ط1، 2004.

10- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

11- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004.

12- مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمَّان، الأردن، 2017.

13- موسى اللوزي، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمَّان، الأردن، ط1، 2009.

14- نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.

15- نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار (مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمَّان، الأردن، ط1، 2003.

16- نورة أحمد العصيمي، استراتيجيات التفكير الإبداعي، إدارة التدريب التربوي، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض بنات، السعودية، ط1، 1426هـ.

17- هاني خلف الطروانة، علم المكتبات ومراكز المعلومات- القيادة والمبادئ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2013.

18- هدى حسن يحيى العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2014.

ب- المجلات:

19- أحمد حمود ميس الشمري، " استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، تصدر عن جامعة الأزهر، العدد 176، 2017.

20- التجاني دوح و حسين شنيني، " أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية- دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة "، مجلة رؤى اقتصادية ، تصدر عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019.

21- الطاهر بن عبد الرحمن، " القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين "، مجلة العلوم الإنسانية ، تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011.

22- الهلالي الشربيني، " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة تحليلية "، مجلة مستقبل التربية العربية ، تصدر عن المركز العربي للتعليم و التنمية، القاهرة، مصر، المجلد 7، العدد 21، سنة 2001.

23- انتصار عباس حمادي و إيمان عامر حميد، " أثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية- بحث تحليلي في عينة من المصارف الأهلية العراقية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تصدر عن جامعة بغداد، بغداد، العدد 54، 2018.

24- إياد حماد، " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال دمشق) "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، تصدر عن كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011.

25- جامد محمد صالح، و أحمد سليمان محمد الجوهري و كاظم فرح عارف، " سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية "، The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimanyia، تصدر عن الجامعة التقنية الشمالية، المجلد 2، العدد 1، 2018.

26- خيرية عمر المبروك، " أثر القيادة التحويلية على الإبداع لدى أفراد القوى العاملة بالأكاديمية الليبية – طرابلس – "، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 7، 2014.

27- رينا عبد الله سعيد ناصر و منيرة الشرمان، " مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين "، مجلة دراسات العلوم التربوية، تصدر عن قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 45، العدد 4، 2018.

28- زياد الطحاينة ومعين عودات، " السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم "، مجلة المنارة، تصدر عن كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، المجلد 20، العدد 1، سنة 2014.

29- زياد علي الشوابكة، و فراس سليمان الشلبي ورياض عبد الله الخوالدة، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية "، المجلة العربية للإدارة، تصدر عن جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 38، العدد 4، 2018.

30- سامي بشير أبو رمان، " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، تصدر عن كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2016.

31- سعيد أحمد مصطفى أحمد و عاشور مقلاتي و سهيلي بن صارف، " القيادة التحويلية في حياة النبي محمد صلى الله عليه وسلم وأثرها في إحداث التغيير المنشود "، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، تصدر عن أكاديمية الدراسات الإسلامية- جامعة مالايا – ماليزيا، المجلد 4، العدد 4، 1439هـ/2018م.

32- شيخة بنت راشد العسك، " القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على مدينة الرياض"، مجلة العلوم التربية، تصدر عن كلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، المجلد 1، العدد 4، 2014.

33- ضيف الله سعيد الزهراني، مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد 4. العدد 6، .2020

34- طاهر محسن الغالبي والسيد وائل محمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات إدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، البصرة، المجلد 3، العدد 6، .2010

35- عادل بومجان محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية للتنمية، تصدر عن جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر، المجلد 9، العدد 3، الجزء 2، .2019

36- عاطف عوض، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية لبنان-، كلية الأعمال والإدارة "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013.

37- عبد الرحمن بن عنتر، " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق، دمشق، المجلد 24، العدد 1، .2008

38- عبد القادر دبون و عبد اللطيف صيتي، " دور الأنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والتسير العقاري لولاية غرداية "، global journal of economics and business، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، .2018

39- عبد المحسن نعساني، " اختيار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، .2008

40- عفاف حسن هاتي الساعاتي و محمود عايد حسن المساري، " أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة- بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الألبات "، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيق، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 3، .2015

41- عمر محمد الخرايشة و أيمن عودة المعاني، " أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية "، المجلة التربوية، تصدر عن كلية الأميرة عالية الجامعية جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 31، العدد 121، 2016.

42- غادة محمود الخطاطبة، " دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم "، المجلة العربية للعلوم والنشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد 3. العدد 30، 2019.

43- فريال عبد العزيز عمرو"، مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقته بدورهم في الحد من ظاهرة التسرب من المدارس الأساسية في محافظة الخليل "، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، القدس، المجلد 2، العدد 22، 2019.

44- كفى حمود عبد الله النوايسة، " أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الابداعي "، مجلة العلوم الإدارية، تصدر عن جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 36، العدد 1، 2009.

45- كمال برباوي وآمنة قناشي، " علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال "، تصدر عن جامعة طاهري محمد بشار، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2019.

46- ماهر صبري، " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية) "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 78، 2009.

47- ماهر مفلح الزيادات وزيد سليمان العدوان، " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية "، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد 17، العدد 2، 2009.

48- محمد الجرايدة، " درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين "، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، تصدر عن جامعة نزوى، سلطنة عمان، المجلد 4، العدد 3، 2018.

49- محمد بن علي صالح، " القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين "، مجلة دراسات للعلوم التربوية ، تصدر عن كلية التربية بجامعة جوف، المملكة العربية السعودية، المجلد 46، العدد 3، 2019.

50- محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري، " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي "، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالي، المجلد 34، العدد 90، .2011

51- محمود عبد المجيد عساف و عبد الله مصطفى حسنين، " مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلد 12، العدد 41، .2019

52- نور حسين فخري، " القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي – بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة، بغداد، المجلد 42، العدد 118، 2019.

53- هديل محمد علي قاموسي و سامية هاني عجل و مريم إبراهيم الكرعاوي، " أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة "، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 13، العدد 25، .2019

54- يونس عواد و قدري عثمان إبراهيم، " العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق) "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، تصدر عن كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، المجلد 37، العدد 2، 2015.

ج- أطروحات الدكتوراه:

55- صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، اليمن، .2012

56- عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2008.

57- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر، 2010/.2009

58- عوض الله حمدان الصديق حمدان، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية- دراسة لحالة ولاية شمال كردفان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 1441هـ/2019م.

د- رسائل الماجستير:

59- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 1431هـ/2010م.

60- الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، .2011

61- الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز –دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة-، رسالة ماجستير غير منشورة، ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري –قسنطينة-، الجزائر، سنة .2009

62- أمال محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى الأطفال محافظة غزة –رسالة ماجستير مقدمة لقسم علم النفس كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الصحة النفسية، قسم علم النفس، الصحة النفسية، عمادة الدارسات العليا الجامعة الإسلامية غزة، 2009م. 1430هـ.

63- بدرية بنت خميس بن حمد الفليتية، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان، .2015

64- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد بشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 1430هـ / 2009م.

65- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمَّان، الأردن، .2012

66- حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين –بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب–، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008م/1429هـ.

67- حسين سليم سالم الشاعر، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة الأزهر، غزة، 1437هـ /2016م.

68- خولة مساعد يوسف عبد العال، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة .2016

69- رضا حسن وعلي حاتم، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، .2003

70- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، في برنامج الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014.

71- زاحم السلمي وبن عوض الله فهد، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، .2008

72- زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في الشركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمَّان، الأردن، .2017

73- سامر كمال حامد الديب، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، .2012

74- سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين – دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد الغزيز، المملكة العربية السعودية، 1427هـ/ 2006م.

75- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمَّان، الأردن، .2010

76- عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة -،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة 2010م/1431هـ.

77- عبد الله بن هشبل، دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط في كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، .2013

78- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقاتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، .2011

79- عديلة القرشي بنت عبد الله بن علي، الإبداع الاداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، .2008

80- عصام عبد اللطيف عبد المولي، نظرية القيادة النبوية التحويلية – دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية، بحث نوعي للوصول إلى النظرية مجذرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

81- فيروز مصلح محمد الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، .2003

82- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمَّان، الأردن، .2010

83- محمد القبسي سعيد مهير، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية:دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، .2002

84- محمد أهل أسيل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، .2009

85- محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1427هـ/2006م.

86- محمد بن علي بن حسن الليثي،الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية، المملكة العربية السعودية العربية .2008

87- محمد حسن سالم المصدر، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة – دراسة تطبيقية على الموظفين التنفيذيين في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، .2017

88- محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، .2011

89- محمد كريم و حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1431هـ/2010م.

90- مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة – دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1424 هـ.

91- منار إبراهيم عيد القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي -دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، 2000.

92- منصور نايف الحميدي الشمري، أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012م/1433هـ.

93- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة الأزهر، غزة، 2012م/1433هـ.

94- نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الابداع وعلاقته بالاداء التسويقي لشركة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العملي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

95- همسة محمد يوسف كريم، السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 1437هـ/2015 م.

هـ- مذكرات ماستر:

96- أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة – حالة شركة وحدة وتحويل البلاستيك للجنوب ورقلة –، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014.

97- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة – جامعة محمد خيضر – بسكرة–، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة– الجزائر، 2012/2013.

98- إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب – أوماش – بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، 2014.

99- خديجة بن قسي و سارة مرسي، نظام الحوافز ودوره في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، دراسة حالة – مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2015/2016.

100- خولة غرابي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري – دراسة مسحية على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية–، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر، 2016/2017.

101- مفيدة جرمان، القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري – دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي –، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017/2018.

ر- ملتقيات ومؤتمرات وندوات:

102- أسماء زدوري، " إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة"، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول " دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة " الذي نظمته جامعة 08 ماي 1945، قالمة، أيام 13-14 2011.

103- طلال نصير، الأستاذ الدكتور نجم العوازي، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي" الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" الذي نظمته جامعة سعد دحلب – البليدة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 18-19 ماي 2011.

104- فهيمة بوديسي، " تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات "، بحث ألقي في الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات " الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة أيام 18و19 ماي 2011.

105- قدور بن نافلة ومحمد فلاق، " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " الذي نظمنه جامعة سعد دحلب أيام 18-19 ماي .2011

106- مروان جمعة دويش، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين "، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الذي نظمته جامعة العلوم التطبيقية الخاصة فلسطين أيام 26 -27 أفريل 2006.

مقالات إلكترونية:

107- إبراهيم رشيد، " القبعات الست للتفكير الإبداعي وحل المشكلات ونظرية للعصف الذهني" ، www.ibrahimrashidacademy.net، تاريخ التحميل: 2020./08/31

108- إدوارد دي بونو، قبعات التفكير، http://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D9، تاريخ التحميل: 2020/08/30.

109- جلال الدين الرومي، اختبار يعتمده علماء النفس لاكتشاف مستوى قدرتكم على الإبداع، https://tarbiazakia.com/49172/2018/02، تاريخ التحميل: 2020/08/21.

110- منة مجدي، "ماهي نظرية القبعات الست " ؟ ، http://www.rqiim.com/wiki/، تاريخ التحميل: 2020/08/30.

ثانياً– المراجع الأجنبية:

111- Elaine Sorensen Marshall, Transformationl Leadership in nursing, Springer publishing Company, united states of America, 2011, P03.

112- Colvin Robber,transformational Leadership, a prescription For contemporary organizations, Leadership quarterly, 1999,P09.