جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـوع:

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في المنظمة

-دراسة حالة في متوسطة مهدي محمد-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم االتسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- بومنير أمال
- بن عيسى شهرزاد

الأستاذ المشرف في الجامعة :

- قبطان شوقي

السنة الجامعية:2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر

نتوجه بأول شكر الي المولى تعالى بالشكر والثناء علي نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، ونشكره عز وجل من يطمع المزيد مصداقا لقوله تعالي "لئن شكرتم لأزيدنكم ".

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، نتقدم بالشكر الجزيل إلي أستاذنا المشرف "الدكتور قبطان شوقي" في كلية الاقتصاد بجامعة الدكتور يحي فارس المدية، لفضله الكبير في إنجاز هذا العمل، من خلال دعمه العلمي بالملاحظات والتوجيهات والمتابعة المستمرة، إضافة إلي دعمه الشخصي لنا وتحفيزنا لتقديم الأفضل.

كما لا ننسى الأساتذة محترمين محمد زاهي والسيد طارق بن عيسى الافاضل الذين افادونا بمعلومات وتوجهات القيمة.

الإهداء

إلى الشمعة التي تحترق لتنير دربي الى النبع الجميل الذي سقاني من فيض الحنان، الي التي تدفعني دوما نحو النجاح، الى من تتطلع للرؤيتي في القمم،الى ومز المحبة والعطاء، قمة التضحية والوفاء، ماسحة الدمع والأحزان، ربيع الحياة

وقارب النجاة، وحلوة الذكريات، اطال الله بعمرها وسدد خطاها.

"نور عيني أمي غالية"

الي الذي من سهر الليالي لأنام قريرة العين، الي من ذاق المرارة لأنعم بحلاوة الأيام الي من علمني معنى الحياة، وزرع في روحي بذور الطموح والمثابرة إلى صاحب المبادئ السامية الي أستاذي وقدوتي ومثلي الأعلى في الحياة

"الي أغلى ابي رحمك الله "

الي من يشتاق القلب لملقاهم وتطوق العين شوقا لرؤيا هم أدامهم الله ورعاهم "اخوتي "وقرة عيني "جاد"

الى نعم الناصح والموجه الى مصدر تشجيعي الى صاحب الطموح العالي الى شريك حياتي "زوجي العزيز"

الى كل العائلة والأحباب والأصدقاء

الى كل من اسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك.

والى مل من مدى يد العون من قريب او من بعيد لإنجاز المذكرة.

"بن عيسى شهرزاد"

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له أماله، الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، الى الانسان الذي امتلك الإنسانة بكل قوة، الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، الى مدرستي الأولى في الحياة،

"ابي الغلي على قلبي اطال الله في عمره"

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، الى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي" أمي نبع الحنان اعز ملاك على القلب والعين جزاها عني الله خير الجزاء في الدارين"

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبهم شيئا من السعادة الي اخوتي فاطمة ورضوان وحمزة الذين تقاسموا معي عبء الحياة والى أجمل ما املك وأجمل ما هدي الي "أولاد اختي وسيم ووائل وأكرم "

كما اهدي ثمرة جهدي لأخي" ثاني حمزة "الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسر قدما وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة

الى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل ان تكون في أشياء أخرى

قال تعالى "ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم "...

الآية 11 من سورة الرعد

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

أمال بومنير

فهرس المحتويات

شكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال والجداول	IV
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: القيادة التحويلية	
تمهيد	7
المبحث الأول:ماهية القيادة	8
المطلب الأول: تعريف القيادة	8
المطلب الثاني: اشكال القيادة	10
المطلب الثالث: نظريات القيادة	12
المطلب الرابع: الإتجاهات الحديثة للقيادة	15
المبحث الثاني: مدخل القيادة التحويلية	17
المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية والمفهوم	17
المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية	19
المطلب الثالث: سلوكيات العامة للقيادة التحويلية	20
المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية	22
المبحث الثالث: القائد التحويلي	24
المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي ومهامه	24
المطلب الثاني: سمات وأنواع القائد التحويلي	25
المطلب الثالث: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	26
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي	27
خلاصة	29
الفصل الثاني: الإبداع الفني	
تمهيد	31
المبحث الأول: ماهية الإبداع الفني	32
المطلب الأول: تعريف الإبداع الفني، أهمية، خصائصه، عناصره	32

المطلب الثاني: أنواع الإبداع الفني	41
المطلب الثالث: نظريات الإبداع الفني	41
المبحث الثاني: اساسيات الإبداع الفني	47
المطلب الأول: مستويات الإبداع الفني	47
المطلب الثاني: مراحل الإبداع الفني	49
المطلب الثالث: معوقات ومقومات الإبداع الفني	51
المبحث الثالث: تعزيز الإبداع الفني في المنظمة	55
المطلب الأول: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع الفني	55
المطلب الثاني: الاليات التنظيمية الداعمة للإبداع الفني	61
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفني	62
خلاصة	65
الفصل الثالث:دراسة ميدانية	
تمهيد	
المبحث الأول:تقديم عام لمتوسطة مهدي محمد	68
المطلب الأول: التعريف بالمتوسطة	68
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي	69
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	70
المطلب الأول: مراحل الاستبيان	70
المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي	71
المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، تقييم صحة وثبات أداة الدراسة	71
المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختيار فرضيات الدراسة	77
المطلب الأول: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	77
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة	83
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	86
الخلاصة	91
الخاتمة	
قائمة المراجع	97

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون بأنماطها الخمسة	14
(1-3)	توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس	78
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	79
(3-3)	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	81
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	82

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين قائد التحويلي والقائد العادي	26
(1-2)	تعاريف عدد من الباحثين لإبداع الفني	34
(1-3)	بطاقة فنية عن الوثيقة	68
(2-3)	إختبار كلمجروف-ميرنوف لتحقق من توزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	72
(3-3)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة من عبارات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمتغير نفس	73
(4-3)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجة كل العبارة من عبارات الإبداع والدرجة الكلية للمتغير نفسه	74
(5-3)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	75
(6-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	76
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
(9-3)	توزيع الأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	80
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	81
(11-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير القيادة التحويلية	83
(12-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير الإبداع في المتوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة	85

(13-3)	نموذج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع الفني	87
(14-3)	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لتحقيق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة التحويلية تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية	88
(15-3)	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لتحقيق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع الفني تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية	90

المقدمة

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

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

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تكمن من استثارة الإبداع وتأصيله

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي من أهم مميزاته القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهو المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم

مشكلة البحث

إن القدرة على التعامل مع التغيير يتطلب أسلوب فعال يتطلب أسلوبا قياديا مناسبا لعمل المنظمة، وكانت القيادة التحويلية ضمن هذه الأساليب القيادية، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصرا أساسيا للمنظمات المعاصرة والحديثة التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها وإشباع حاجاتهم والتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على محاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف منهج إبداعي.

حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات العاملين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية

فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة.

فالاهتمام بمتغير الإبداع الفني في المنظمات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها ومرؤوسيها وأن تكون التوجهات الإبداعية مكونا هاما في نمطها القيادي.

وبناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

كيف تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع الفني لدى العاملين؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الإبداع عند مستوى (α=0.05)داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير القيادة التحويلية تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05)في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة الحطاطبة ؟

فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الإبداع عند مستوى (α=0.05) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة الحطاطبة.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α=0.05) في متغير القيادة التحويلية تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر ،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)في متغير الإبداع تعزى الى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة الحطاطبة .

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:

أولا: الأهمية العلمية

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره لدى العاملين ألا وهو الابداع الفني، الذي يعد من أهم مقاييس تقد المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين به من قدرات وإمكانات ابداعية.

الأهمية العملية:

- توقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية وأثرها على الابداع الفني لدى العاملين، الامر الذي يمكن المنظمات من استغلاله وجعله نقاط القوة؛
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمات سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية؛
- التعرف على الابداع الفني؛
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على الابداع الفني لدى العاملين؛

- التعرف على واقع تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في متوسطة مهدي محمد.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمني:** خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2019-2020 ؛
- **الحدود المكاني:** متوسطة مهدي محمد بحطاطبة ولاية تيبازة؛
- **الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على دراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى.

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد قمنا بجمع البيانات ذات طابع كيفي وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

صعوبات الدراسة:

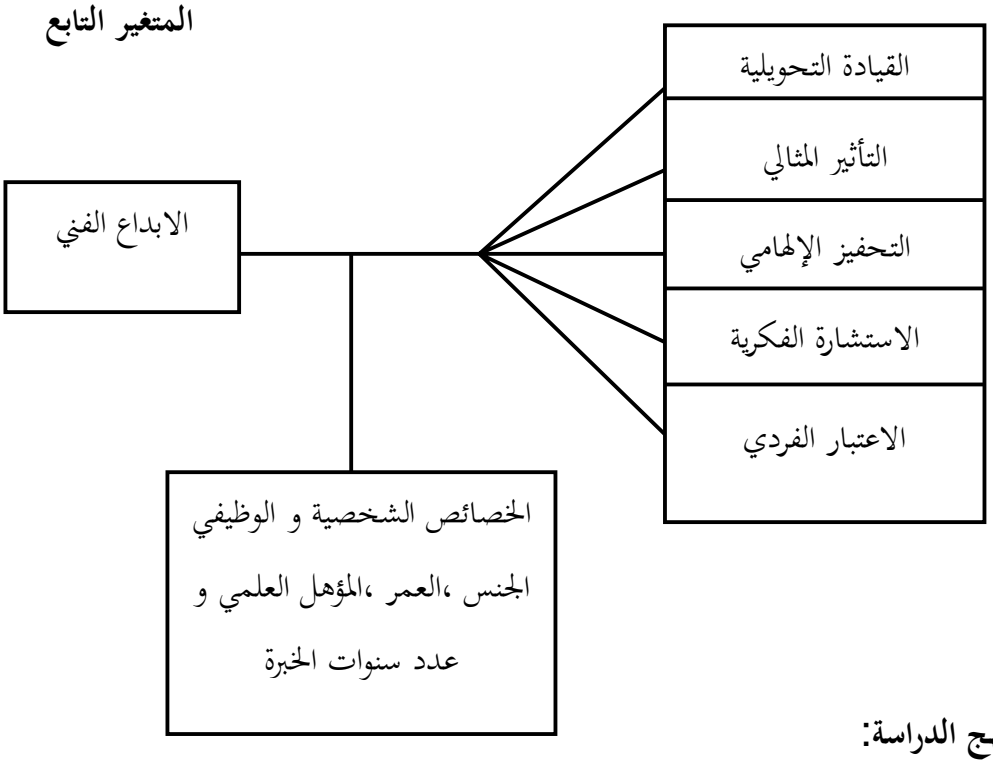
من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية، ونظرا لحساسية الموضوع الناتج عن تعلقه بشخص قائد (مدير) المؤسسة فإن العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر. حيث تعامل معها الكثير من الأساتذة بالشك والتحفظ حيث جنحوا إجاباتهم إلى خانتي موافق وموافق بشدة أكثر من غيرها.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

متغير مستقل

المتغير التابع



منهج الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا إلى ثلاث فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالمفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة من خلال ذكر لمفهومه وبعض المصطلحات المشابهة له أشكالها وأهم نظريات القيادة والنظريات الحديثة للقيادة أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى نشأة القيادة التحويلية والمفاهيم المتعلقة بها، أهميتها، مبادئها، سلوكياتها، متطلبات بناء القيادة التحويلية. أما المبحث الثالث الذي تناولنا فيه القائد التحويلي.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الإبداع الفني تطرقنا فيه كل من ماهية الإبداع الفني من خلال المفاهيم الأساسية له، أهميته، خصائصه، أنواعه، نظرياته وفي المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أساسيات الإبداع الفني من خلال مستويات الإبداع ،مراحله، مقومات ومعيقات الإبداع. أما المبحث الثالث فقد خصص ل تعزيز لإبداع الفني في المنظمة من خلال الاستراتيجيات الداعمة والآليات التنظيمية ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفني.

أما بالنسبة للفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيره على الإبداع الفني لدى العاملين في متوسطة مهدي محمد.

الفصل الأول

القيادة التحويلية

تمهيد

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة حيث ازداد الاهتمام بها بعد ان كان مقصورا على الإدارة فقط ويرى العديد من الباحثين ان نجاح اي منظمة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها لذا ظهرت القيادة التحويلية

فهي تشمل الاعتراف بالحاجة إلى الإبداع والتغيير وجعل الإبداع من أولويات المنظمة كمستوى متطور من القيادة واشمل منها

وسميت بالقيادة التحويلية لأن القادة يعملون من خلالها على تحويل الأفراد والمنظمات الى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة. وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة، والذي قسم الى ثلاث مباحث:

- ماهية القيادة
- ماهية القيادة التحويلية
- القائد التحويلي

المبحث الأول: ماهية القيادة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة القادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشاكل التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة.

المطلب الأول: تعريف القيادة

تعددت واختلفت النظريات والمداخل التي سعت الى تفسير ظاهرة القيادة وبعض المصطلحات المشابهة لها.

أولا: تعريفها

عرفها بيش (Beach) على أنها "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة "[1]

ويرى القريوتي ان القيادة هي " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن أما لهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد" حيث يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين خصائص القائد الشخصية وخصائص أتباعه[1]

كما عرفت بأنها " مجموعة من السلوكيات الشخصية يتم تصميمها للتأثير على الأفراد كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف"[1]

[1] حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، جامعة المستنصرية، العراق، ص 49.

[1] نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى السعودية، 2008، ص15.

[1] فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الافراد لحرس الحدود (دراسة مسحية في قطاعات ومراكز قيادة الحرس الحدود بالمنطقة مكة المكرمة) رسالة ماجستير في القيادة الامنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية،2003، ص50

ويعرفها بينيس(bennis) " اقادة هم اناس يؤمنون بشغف لدرجة أنهم يستطيعون إغراء الآخرين لمشاركة حلمهم " وقال أيضا " المدراء يفعلون الأشياء بشكل صحيح وإنما القادة يفعلون الشيء الصحيح" [1]

وتعرف أيضا بأنها مزيج من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر دور القائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.[2]

كما يعرف كاتب جيمس جروبين (James Grobben) القيادة على أنها "عملية التأثير على الجماعة في موقف معين، وقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، الرضا عن نوع القيادة الممارسة.[3]

ثانيا: بعض المصطلحات المشابهة لها

1- التمييز بين القيادة والادارة

تعني الإدارة كما عرفها هنري فايول (Fayol) بأن "تتنبأ وأن تخططو أن تنظمو أن تصدر أوامر وان تنسقو أن تراقب "حيث هذا التعريف يركز على الوظائف الإدارية العامة أما القيادة عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة ومن هنا فإن مفهوم لإدارة في جوهره أشمل من مفهوم القيادة.

يتم عادة انتخاب القائد بينما يتم تعيين المدير

ويرى زالزنك (Zaleznic)الفرق عل انه توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد توجه شخصي ونشيط نحو الأهداف.[4]

2- التمييز بين القيادة والرئاسة

فالرئاسة تقوم على السلطة التي يستمدها رئيس العمل (القائد أو المدير) من وجوده على أعلى مستوى تنظيمي في المنظمة بموجب القوانين واللوائح، اما القيادة فهي القدرة على رئاسة جميع العاملين

[1] http://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.warren_G_bennis 08/04/2020

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2012، ص130.

[3] اميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية -CABAM-عين مليلة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،2016-2017، ص4.

[4] أحمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص18.

وقيادتهم لأداء عملهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة ويعتمد ذلك على قدرة القائد على استخدام السلطة التي تمنح بموجب القوانين واللوائح استخدامه الأمثل.[1]

المطلب الثاني: أشكال القيادة

يمكن تقسيم القيادة حسب أسلوب ممارسة الإدارة المتأثرة بالعوامل والظروف البيئية المختلفة وخاصة الاجتماعية والثقافية منها، وأنواعها:[2]

- القيادة المتسلطة؛
- القيادة الديمقراطية؛
- القيادة الرسمية؛
- القيادة غير الرسمية؛
- القيادة الأوتوقراطية؛
- القيادة

حيث لا يمكن استبدال نوع بآخر، كل نوع له مستوي معين من الأهمية وكنوع من هاته الأنواع تركز على خصائص مهنية في شخصية القائد.

أولا: القيادة المتسلطة

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة، والقائد هنا يتميز بالحزم الشديد وتحديده الدقيق لواجبات مرؤوسيه، ورقابة شديدة عليهم ولا يعتمد مبدأ المشاركة أبدا فهو يعطي التوجيهات والمرؤوسين ينفذون مع الانفراد في اتخاذ القرارات.

ثانيا: القيادة الديمقراطية

تعمل القيادة الديمقراطية على التوازن واتساع الحاجات لكل من القائد ومرؤوسيه، حيث أنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين، وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين والاستفادة والأخذ

[1] احمد جابر حسنين، نفس المرجع السابق، ص19.

[2] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2000، ط1، ص139.

بآرائهم، والقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الاقتراحات قيد التنفيذ، وهنا يساعد أن يكون هناك مناخ تنظيمي ملائم للعمل وخلق روح الفريق بين الأفراد والعاملين

ثالثا: القيادة الأوتوقراطية

وهي القيادة الشبيهة بالقيادة المتسلطة ،إلا أنها تميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم، بأسلوب يوهم المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم، وللقائد الأوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها.

رابعا: القيادة الرسمية

القيادة الرسمية هي المستمدة من والوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورية لإتمام مهام المشروع، ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له أو بتعيينه.

خامسا: القيادة غير الرسمية

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي بصفات تميزه عن زملائه وخاصة: العمر، طلاقة اللسان...الخ.

سادسا: القيادة الشخصية

هي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجه إلى وجه، حيث تميزها ذلك بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الآخرين.

سابعا: القيادة غير الشخصية

وهي القيادة التي تمارس من خلال مساعدين للقائد على أساس تفويض بالسلطة، تستخدم بشكل كبير وخاصة في المؤسسات الكبيرة متنوعة المهام والخدمات.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وسوف نتناول فيما يلي أهم نظريات القيادة الإدارية حسب تطورها التنظيمي

أولاً: نظرية الرجل العظيم

ظهرت هذه النظرية في اروبا في القرن 18 وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثة وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابن أمير وملك وهكذا

ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها أساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر عملية ودقة، أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون ضمن هذه النظرية والتي من يمتلكها يكون لديهم إمكانية أن يكون قائد وهي:

1. **سمات بدنية:** الذكاء، القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.
2. **سمات اجتماعية:** التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية.
3. **سمات المهنية:** كالإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقي في الوظيفة.

ولكن يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي[1].

ثانيًا: نظرية السمات

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائد، من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائدا، ومن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون هي:

[1] د. هايل عبد المولي طشطوش، اساسيات في القيادة والادارة: النموذج الاسلامي في القيادة والادارة، دارو مكتبة الكندي للنشر والتوزيع عمان، ط2014،1، ص29.

1. **سمات الشخصية:** كالقدرة، تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف، الاستقامة، الأمانة، النزاهة والمهارات فيالانجاز.
2. **القدرات والمهارات الذاتية:**كالصحة الجسدية، النفسية، العقلية، المهارات الذهنية والإدارية ...الخ من المهارات.

ثالثًا: نظرية الشبكة الإدارية

تعتبر هذه النظرية التي طورها روبرت بليك وجين موتون (Blake&mouton) نظرية شهيرة في الإدارة والقيادة، وتهتم بزيادة الإنتاج من خلال تحسين أجواء التنظيم خصوصا نمط الاتصال والتخطيط حيث أن التنظيمات الإدارية كثيرا ما تفشل بسبب نمط الإشراف السيئ الذي يغفل عن الدوافع الإنسانية وبسبب غياب استراتيجية العمل وعدم دقتها[1]

ويقترح **"بليك وجين"** برنامجا سمياه الشبكة الإدارية للإشراف على العاملين وحل مشكلات العمل متضمنا لست نقاط او مراحل. تعالج النقاط الثلاث الأولى مسألة الاتصالات في حين تركز النقاط الثلاث الأخيرة على مسألة التخطيط، وفيما يلي هذه النقاط الست:

- يتعرف المدير على نمط إشراف هو يقارنه بنمط إشراف أفضل
- تطوير فرق العمل من اجل عمل أفضل
- تطوير علاقات جيدة بين جماعات العمل المختلفة بحيث التناقضات والصراعات التي تضر بالأهداف التنظيمية.
- العمل على إيجاد استراتيجية تخطيطية أفضل توصل التنظيم إلى مستوى أفضل.
- تنفيذ الاستراتيجية التخطيطية وإعادة التنظيم بما يتفق مع الأهداف المطلوبة.
- تقييم التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحدد إمكانية التطوير المستقبلي

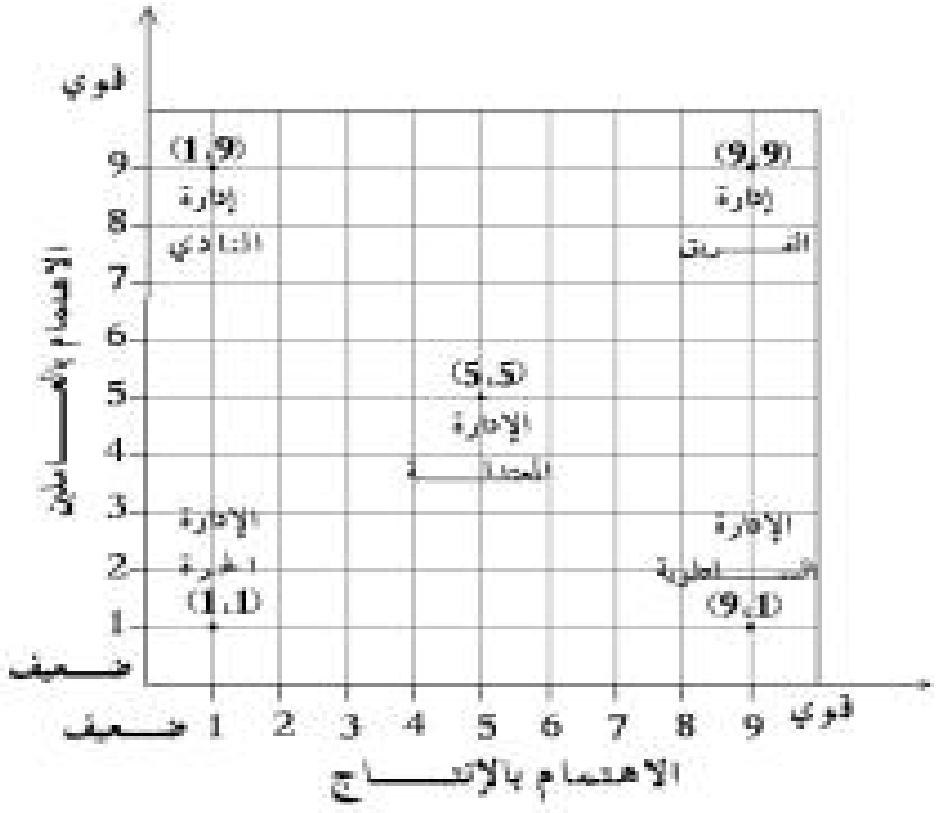
وبذلك تحدد الشبكة الإدارية خمس أنماط للإشراف هي:

[1] عمار شوشان النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بالدافعية الانجاز لدى الاساتذة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الادارة والتسيير التربوي، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة باتنة، 2008-2009، ص37.

- النمط (9،9): يقوم فيه المدير على الإنتاج دون العاملين، حيث يفترض إنهم يعرفون واجباتهم ولا يعطي المدير أهمية للروح المعنوية للعاملين.
- النمط (9،1): يركز فيه المدير بحاجات العاملين متجنبا كل ما يزعجهم ولا يحاول الضغط من اجل إنتاج أفضل
- النمط (5،5): يقوم فيه المدير بدور الوسيط بين العاملين والإدارة محاولا التوفيق وحل التناقضات التي يراها بين أهداف كلا الطرفين.
- النمط (1،1): وهو النمط الأسوأ حيث يكون دور المدير فيه هامشيا وسلبيا إذ هو لا يرضي العاملين ويراعي روحهم المعنوية، ولا هو يحقق أهداف التنظيم

الشكل التالي: يوضح الشبكة الإدارية لبلاك وموتون بأنماطها الخمسة:

الشكل رقم (1-1): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون بأنماطها الخمسة:



المرجع: http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/cours_22.html

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة

شكلت النظرية الموقفة ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدى الاهتمام واضحا في النمط القيادي الفعال، حيث ظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة:

أولاً: القيادة التبادلية:

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد و التابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد و القبول بسلطته يحصلون على الثناء و المكافآت و الموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلفون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات و احتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار و المسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات و الرغبات و التي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، و أن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية و الأخلاق في العمل[1]

ثانيًا: القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوىإ دراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل المصلحة العامة للمنظمة[2].والتي سنتناولها في المبحث الثاني بالتفصيل

[1] أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، العلوم الادارية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،جامعة الزيتونة الاردنية،الاردن، المجل د40، العدد2013،1، ص61.

[2] احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بجامعة غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة،2010، ص4.

1.القيادة المتسامية (الخدماتية):

هي القيادة التي يكون فيها علاقة تبادل مبنية على المساهمة وفي هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعيتهم الحقيقية ومطورا لدافعيتهم المتسامية.

حيث يركز القائد في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، حيث يعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتماشى مع مقولة **"القائد الخادم"**والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولا لأن الأولوية الأولى لاحتياجات المرؤوسين وهو أن تلبي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو لكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالا وأكثر استعدادا واحتمالا لأن يكونوا خادمين وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم.[1]

[1] سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مملكة العربية السعودية،2014-2015، ص14.

المبحث الثاني: مدخل القيادة التحويلية

من اهم الأساليب القيادة الحديثة القيادة التحويلية، حيث ترتكز هذه الأخيرة على الاهتمام على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفز وتشجع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية وتعمل على تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة، المفهوم، المبادئ، الأبعاد.

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية والمفهوم

مع اشتداد الحاجة الى تطوير القيادة وتفعيلها ظهرت القيادة التحويلية لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا لنشأة القيادة التحويلية ومن ثم عرض أهم المفاهيم الخاصة.

أولا: نشأة القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية نتيجة لما شهده عقد السبعينيات من القرن الماضي من تطور في نظريات القيادة، وأول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو downtonوذلك في عام 1973 فيما كان اول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي "**بيرنز**burns mac gregor" ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال "burns" من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قدم "bass" ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي).

وفي سنة 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة a inspiration lmotivation

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك الاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

عرّفها (**بيرنز**burns)وهو أول من طرح تعريفا واضحا للقيادة التحويلية بأنها: على أنها تفاعل بين القادة المرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز ولنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة.[1]

حيث عرفها (**كركلاند**kirkland)بأنها: تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.[2]

أما(**ترافينو**trafino) عرفها على أنها: تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

في حين عرفاها (**قريفين**Griffin) و (**مروهيد**Moorhead) بأنها مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وبفاعلية.[3]

كذلك يعرفها (باس bass) على أنها: قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية، وتوجيه المعتقدات و لاحتياجات والقيم تحت اسم رؤية جماعية.[4]

---

[1] وفاء بنت علي بن حمد المذن، علاقة امتلاك سمات القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة بدرجة سلوك المواطنة لدى المعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية برنامج الدراسات التربوية العلياء، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية اسعودية،2012، ص15.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، إثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن ،2012، ص26.

[3] صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر،2015-2016، ص 25.

[4] اميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam عين مليلة مرجع سبق ذكره، ص21.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها النهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية ومبادئ القيادة التحويلية.

أولا: أهمية القيادة التحويلية

لنجاح أي منظمة لابد لها من قيادة سليمة وفعالة لكونها تعزز ثقة العاملين بأنفسهم وفي قائد هم وتدفعهم للعمل والانجاز فوق المتوقع ويمكن تلخيص أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح لتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلتغيير
- تعمل على إحداث تغيير ايجابي لدى الأفراد.
- تحفيز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- القيادة التحويلية تحدث تغييرا جوهريا في سلوك التابعين وفي قيمهم.

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي ((1koehler&pankowski

[1] زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية عل اداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (اوماش)بسكرة رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص55.

1. **النظر للمنظمة كنظام:** باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ومن خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل؛
2. **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** استراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.
3. **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
5. **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.
6. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من اجل المصلحة العامة.
7. **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يعني أن مسؤوليته إحداث التغيير من تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على النحو المستمر.

المطلب الثالث: سلوكيات العامة للقيادة التحويلية

في العام 1993 قدم (bass) بالاشتراك مع (avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

أولاً: التأثير المثالي أو الكاريزما (influence idéalisée)1:

يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت ،فيصبحون أهلا للإعجاب و الاحترام و الثقة و من الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات آخرين و إيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، و أن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا مطواعين و ليس متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصلح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم و متى ما توافرت هذه الصفات المثالية و مع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم و تصبح الأهداف التابعين ذات معنى اكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم، والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل و السلوكيات المشتركة، و ذلك أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب التابعين و احترامهم.

1. الدافعية الملهمة أو التحفيز الإلهامي(motivation inspirationnelle)2

ويشير الحافزا لإلهامي إلى العملية التي ترتكز على تصرفات وسلوكيات القائد، وتولد في التابعين حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المنظمة بالتفاؤل وحماس.

حيث يسعى القائد التحويلي دائما لجعل مرؤوسيه يظهرون الولاء والتفاني في تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة، ويحرصون على تحسين الأداء

2. الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي stimulation intellectuelle3

ويشير الى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون

[1] يحي عبد الله محمد الجبري، درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 7، العدد 3، 2018، ص59.

[2] د. عليضبيانالرشيدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017، ص9.

[3] احمد صادق محمد الرقب، علاق القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة وتنمية التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين

ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل

3. الاعتبار الفردي 1considération individualisée

يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست وواحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبيهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بنا القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى تستطيع القيام بما هو متوقع منه وتتمثل هاته المتطلبات في 2 :

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
- تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة؛
- ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية، ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزسوبوسنز:

[1] حافظ عبد الكريم غزالي، مرجع سابق، ص29.

[2] سامي عايد أبو هداف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر،غزة، 2011، ص85.

- القدرة على الابتكار و الاختراع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و إحداث التطوير الإداري؛
- القدرة على مواجهة اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها؛

ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي:

- مهارات الوعي بالذات؛
- مهارات التنظيم الذاتي؛
- مهارات الطاقة الايجابية؛
- مهارات التكامل والالتزام (النزاهة)
- مهارات الوعي الاجتماعي؛
- مهارات العلاقات الإنسانية؛

المبحث الثالث: القائد التحويلي

سعى القائد التحويلي في القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل، وكذا الرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم حول القائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

يوجد عدة تعاريف للقائد التحويلي من بينها:

- عرفت من قبل (تيشي Tichy) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات الى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.[1]
- وعرفه جونس (jones): "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية "[2]
- والقادة التحويليين هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على إتباعهم، وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.[3]
- وعرفته **رندة رابحي** بأنه: «قائد لديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه، فهو يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، فهو يعطي اهتماما كبيرا لهم، ويغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم عل رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة وهو قادر على الهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة"[4].

---

[1] سامي عايد أبو هادف، مرجع سبق ذكره،ص76.

[2] سهير عادل ،شفاء محمد علي حسون ،الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية-دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون،2010، جامعة بغداد ،العراق، ص113.

[3] د. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لا راء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص105.

[4] رندة رابحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر تسيير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ،2012، ص50.

المطلب الثاني :سمات وأنواع القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي بسمات وله أنواع سنتطرق اليها في هذا المطلب

أولا: سمات القائد التحويلي

1. **له رؤية مستقبلية:** فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا وكيف تبلغه.
2. **متمكن في الاتصال:** فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، وفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة وتشبيهات مجازية، ومتغيرات أو مصطلحات جديدة.
3. **المصداقية:** فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة ورؤية القائدا لجذاب.
4. **يشعِر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس:** فعادة يساعد القائد اعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة في مستوى قدراتهم، وهكذا يوزع في تابعيه صور لإدراك الذات، وعندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أكثر صعوبة.

ثانيا: أنواع القائد التحويلي

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في القيم والاتجاهات التابعين، وعليه يصبح القائد التحويلي أكثر فاعلية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر

ولقد قام (burns) بالتفرقة بين نوعين أساسين من القادة التحويليين وهما[1]:

1. **القائد التحويلي المصلح :**وهو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع مبادئ وقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء الأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

[1] احمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص22.

2. **القائد التحويلي الثوري:** هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في مبادئ وقيم التي تحكم المنظمة فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل

المطلب الثالث: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي والقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداع هو إلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهو يستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد العادي

جدول رقم (1-1): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد العادي
1	**علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن**	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب ببقاء الوضع كما هو دون تغيير
2	**الأهداف المستقبلية**	رؤية ثاقبة مطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية
3	**القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين**	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
4	**الثقة بالآخرين**	تكريس الجهود واثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم
5	**الخبرة**	خبرة استخدام غير الاعتيادي وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من اطر وأساليب العمل لتحقيق الأهداف
6	**السلوك**	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية

7	**التحسس البيئي**	حاجة القوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركن الى تحليل بيئي للحفاظ على الوضع الراهن
8	**وضوح الألفاظ**	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية
9	**أساس القوة ومصدرها**	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
10	**العلاقة بين القائد والمرؤوسين**	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغيرات الجذرية وتنفيذها	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين،2010، ص21.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ضل النمو المعرفي السريع والتطور التقني الهائل، وجد القائد التحويلي نفسه امام تحديات عديدة، وجب عليه التعامل معها بحكمة وبعد نظر ونذكر البعض منها فيما يلي:[1]

أولاً: المنافسة : يعتبر عنصر المنافسة أهم التحديات التي أصبح قادة المؤسسات يوجهانها، حيث أصبح اليوم هدف المنظمة ليس الإنتاج و إنما التسويق منتجاتها، كونها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأخرى، فأصبحت المؤسسات تسعى بشتى الطرق و الوسائل لتعزيز مكانتها في السوق و ذلك من خلال تقديم منتجاتها في أحسن صورة و بأقل التكاليف، وبالتالي من أهم التحديات التي تواجه القادة التحويليين هو

[1] لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، 2014، ص64.

كيفية الحفاظ على مكانة السوق و تنميتها و ذلك من خلال البحث و التطوير الذي يؤدي للتميز و التفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

ثانيًا: العولمة : ان الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الواحد و العشرين هي التغيير السريع في شتى مناحي الحياة و في هذا السياق فان التطورات العالمية في العلوم و تكنولوجيا الاتصالات أدت لتحرير أسواق العمل و الاستثمارات الدولية و عولمة الاقتصاد و زيادة حدة المنافسة، حيث أصبح العالم كيان صغير و خير دليل على ذلك فالأزمة المالية و الاقتصادية العالمية الحالية منشئها العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية آثارها يواجهها كل العالم، لذا فالقيادات العالمية مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن و تخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن و استثمار الأموال المعطلة

ثالثاً: القدرة على استخدام الأمثل للموارد: فالمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار هما العاملان اللذان يميزان الوضع الحالي للمؤسسات، لذا أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالتحدي الأكبر اليوم الذي يواجهه القائد التحويلي هو أنه أصبح يبحث عن الحلول المثلى وليس المناسبة للمشكلات.

رابعًا: الجودة الشاملة :إن مقياس التقدم والتميز والازدهار أصبح اليوم لدى جل المنظمات هو الجودة الشاملة للسلعة أو الخدمة، كما أصبحت الجودة معيار مفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات كما أصبحت الجودة هدف معظم المؤسسات حتى يتجاوز منتوجها الحدود الجغرافية وهذا يفسر سعي القادة التحويليين للحصول على شهادة الايزو.

خامسًا: التحديات التكنولوجية: إن القيادات التحويلية تدرك مدى الحاجة للتغيير والتطوير التكنولوجي لما له من آثار على منتجات المنظمات، خاصة على مستوى تخفيض التكاليف واقتصاد الوقت وتطوير المنتجات وابتكار الأفكار الجديدة.

سادسًا: اتخاذ القرار في بيئة متحولة: إن اتخاذ القرار في العصر الحالي يتسم بأنه في بيئة متغيرة غير مستقرة، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية متوقفة على مدى قدرتهم على تحديد رؤية مستقبلية واضحة المعالم، محسوبة النتائج ومن ثمة وجب وضع استراتيجية ملائمة

إن التحدي أمام القيادات التحويلية لا يتوقف على اتخاذ القرار وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع الخطة المرسومة للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

خلاصة:

نستخلص مما تم عرضه في هذا الفصل أن للقيادة مكانة هامة على مستوى المؤسسات لمساهمتها الفاعلة في تحقيق أهدافها.

وتعرف القيادة أن لها عدة نظريات كنظرية الرجل العظيم ونظرية الموقفية ونظرية السمات...ولكن أصبح من الصعب على هذه القيادة أن تتماشى مع التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال، فمن الضروري إتباع القيادة التحويلية بدل القيادة الإدارية لكل مؤسسة ترغب في النجاح وتتميز القيادة التحويلية عن القيادة الإدارية بأنها ترتقي بمستوى المرؤوسين من أجل انجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة كلها.

لذلك على كل مؤسسة راغبة في النجاح والإبداع تبني نظام القيادة التحويلية.

الفصل الثاني

الإبداع الفني

تمهيد

لقد اشتدت المنافسة في السنوات الماضية وتحديدا في القرن الحالي بين المنظمات الأعمال للحصول علي حصة سوقية لمنتجاتها أو توسيع حصتها الحالية، إن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها علي المدرين المبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وتتنوع الجوانب للعقل البشري لتتناول جميع سلوكياته وأعماله ، ويتفق العديد من العلماء علي قدم العملية الإبداعية عند البشر و الابداع البشري يبدأ ببداية بالخلق وتطوير الاحتياجات الإنسانية ورغبة الانسان في تطوير البيئة المحيطة وتسخيرها لتسهيل حياته وتلبية رغباته, وفي هذا السياق ثبتت العديد الإبداعية من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الابداع ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها, وأسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية, ومن هنا جاء هذا الفصل ليبين أهم الأسس التي يقوم عليها الابداع داخل المنظمة حيث يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الابداع الفني

المبحث الثاني: أساسيات الابداع الفني

المبحث الثالث: تعزيز الابداع الفني في المنظمة

المبحث الأول: ماهية الإبداع الفني

يمثل الإبداع الفني أحد الضروريات الأساسية في الإدارة والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنماطها فلم يعد كافيا أداء الأعمال بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما للوقوف أو الفشل

المطلب الأول: تعريف الإبداع الفني، أهميته، خصائصه، عناصره

أولاً. تعريف الإبداع الفني:

1. لغة: اتفقت المعاجم اللغة على ان الإبداع الفني يعني اختراق الشيء أو إنشائه غير مثال سابق، كما جاء في لسان العرب: إن الإبداع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني انشأه وبداه، وجاء في معجم الوسيط، بدعه بدعا: على غير مثال سابق [1]

وابدعت الشيء اخترعته لا علي مثال، وفلان بدع في هذا الامر: أي اول لم يسبقه أحد. يقول تعالي "بديع السماوات والأرض "سورة البقرة آية(117)، أي خلقهما ومبدعهما سبحانه وتعالي على غير مثال السابق

فالإبداع لغة: هو استحداث او ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف [2]

تعني أيضا إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجّدة والطّرافة [3]

وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة" Innovante"إحداث أو إيجاد شيء جديد.

أما القاموس أكسفورد فيعرف الإبداع الفني بأنه أفكار أو أساليب أو الطرق جديدة.[4]

---

[1] أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتاب النشر والتوزيع، الطبعة الاولي، الأردن,2006، ص72

[2]. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزرات قطاع غزة، الدراسة درجة الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، جامعة الإسلامية بغزة ,2009، ص10,11

[3]. أ-دعلي السلمي، الإدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الاولي، القاهرة,1995، ص738

[4]. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران لنشر، عمان-الإردن,1997، ص345

2. **إصلاحا**: لايوجد تعريف جامع لمفهوم الإبداع، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين لإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية ومطلقاتهم النظرية وهنا سنعرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدبيات الموضوع:

عرفه(**السلطي**):بانه يأخذ صور عدة فقد يأتي في صورة القدرة على إنتاج منتج فني مثل الرسم بالزيت او تأليف قطعة موسيقية او تلوين مائي، وقد يأتي في صورة طريقة ينظر بها الفرد الي مشكلة تعترض طريقة ويقوم بابتداع حلول غير متوقعة او غير تقليدية لها

عرفه(**وازبلOsebel**): بانه مجموعة من المهارات المعقدة والتي تتضمن القدرة على العمل باستقلالية والفضولية والتفكير غير التقليدي والانفتاح على الخبرة الجديدة

اما (**تورانسTorrance**) فقد عرفه بانه: حساسية عالية ومتخصصة ومتوجهة لحل المشكلات فضلا عن البصيرة والفرصة والوقت المناسب للفرد، ومن ثم فإنه الحساسية العالية للمشكلات والتعمق بالمعلومات وتكوين الأفكار او الفرضيات ثم اختبار وتعديل هذه الفرضيات بغية الوصول الي الحلول والنتائج[1]

وعرفه أيضا (**خير بعلبكي 1980**):فإبداع هو كسر القالب المشاهدة الموقف بطريقة جديدة [2]

ويعرفه الأستاذة(**شذي الميداني**) قائلة :إنتاج الجديد النادر المختلف، المفيد فكرا أو عملا، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس[3]

اما بمفهومه الحديث فإننا نلاحظ تباين الكتاب في تعريفهم للإبداع الفني، والجدول التالي يوضح عدد من التعاريف الباحثين.

[1]. ام. د سهام مشطر الكعبي، الإبداع المفهوم، الابعاد المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع36، جامعة بغداد,2013، ص2-3

[2]. د محمد علي العبد، د: سامية ندا شهوان، استراتيجيات التفكير الفعال، دار قرطبة للنشر والتوزيع-2013، ص287.

[3]. د ريمة الخاني، مفهوم الإبداع، مجلة فكر الثقافية، ع21، المملكة العربية السعودية – الرياض، 2017، ص 7.

الجدول الرقم (2-1): تعاريف عدد من الباحثين للإبداع الفني

الباحث	التعريف	المصدر
Drucker	التغيير الناتج الموارد، او بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك	حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 345
تشارلز دافيز	الإبداع هو قيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل ويشمل الإدراك +الاختراع+ الاستثمار	بتر كوك، إدارة الإبداع إعدادا قسم الترجمة بدار الفاروق د/خالد العمري ،2008، ص17
سمبسون	إن الإبداع علي أبسط المستويات هو الإتيان بعمل لم يكن له وجود من قبل ذلك	د. طارق محمد السويدان، د. محمد أكرم العدلون، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، كويت، 1425-2004، ص18
أندرسون وكنج	هو قدرة عقلية فردية او جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات او مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديدان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات	صالح بن علي الكليب، الإبداع الإداري لدي مديري الإدارات في الوحدات الإدارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، للحصول على دكتوراه، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة سانت كلمنتس،2011، ص59

ثانيًا: أهمية الإبداع الفني:

يمثل الإبداع الفني أهمية استثنائية في كل المنظمات، حتى ان الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها الموجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لان في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في السوق المستقبل:

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع الفني في النقاط التالية:

-يطور قدرة الفرد على الأفكار الجديدة وساعد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة اصلية

-يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه

- يؤدي الي الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكييف مع المتغيرات

-يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك [1]

-كما تظهر أهمية لإبداع الفني والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتا بين أداء الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على الدراسة وتبني طرقا وأساليب جديدة أي ان على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية [2]

-الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة

-ويلخص **"هارولد أندرسون"** بان الإبداع تكمن أهميته في كونه ضرورة فعلية من ضروريات الحياة، إذ ان الإبداع كضرورة حياتية يجعلنا نفكر في ان مناشط حياتنا تحتاج للأفكار الإبداعية لتطوير مفاهيم جديدة لفتح

[1]. سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي اوغيس _ام البواقي _مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي ،2016-2017، ص25

[2]. العميانمحمود، السلوكالتنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان ،2005، ص390

فرص ولتخفيض النفقات وحاجتنا للتصميم او تقليل الخسائر او بناء برامج الجودة او الصيانة، كل ذلك يحتاج للإبداع حتى يجعل الأشياء ذات القدرة بجودة وبنوعية أفضل [1]

ثالثًا: خصائص الإبداع الفني:

على الرغم من ان الإبداع الفني يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقيه منذ ات خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا ان بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا الي حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي. [2]

لذلك حاول العديد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من اجل الخروج بمزيد من المساهمات والمجالات سواء على مستوي المنظمات او الجماعات او الافراد. [3]

وبناء على ذلك يمكن ان نورد اهم خصائص الإبداع الفني فيما يلي:

1. **ان الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع ليس حكرا على الأفراد، ليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسة عن طريق الجماعات المؤسسات، ويتأكد ذلك الوقت في الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي او المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الي جهود عظيمة وإمكانية ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الي نتائج إبداعية حولها

2. **ان الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:** فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين بل ان كل إنسان عاقل هو إنسان مبدع وينطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك ام لا يعيه، ولكن توجد فروق بين الإفراد حسب الفطرة وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع او بيئة محيطة لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة ان تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدي العاملين، وان تعمل علي فتح المجال أمام أي بوادر إبداعية وتقم بتوظيفيها في أطر مؤسسة ترعاها وتطورها

[1]. د. محمد علي العبد، د. سامية ندا شهوان، مرجع سبق ذكره، ص295

[2]. سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص35

[3]. د. عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربة للعلوم الأمنية لنشر، الطبعة الأولي، الرياض،1999، ص38-39

3. **ان الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:**أي ان العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، ان كان هذا لا بدوره دون ان تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية هذه الاستعدادات لدي الآخرين.

ومن جانب آخر فقد حدد **"دركر"** خمس خصائص للإبداع هي: [1]

-الإبداع دائما يبدا بالتحليل النظامي للفرص التي ينتجها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الي إمكانيات إبداعية

-الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع

-يستوجب فعالية الإبداع ان يكون موجها لإشباع احتياجات ورغبات مفردات في الوقت الذي لابد ان تكون فيه هذه النتيجة سهلة

-الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الآمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتخريب

- ان المحصلة الفعالة تتطلع الي موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب الي نتيجة إبداعية ومن الاستعراض السابق للآراء الباحثين حول خصائص الإبداع يتضح لنا انه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين حول هذه الخصائص حيث نظر كل واحد منهم الي الإبداع من زاوية معينة

رابعًا: عناصر الإبداع الفني:

على الرغم من اختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين والدارسين لمفهوم الإبداع الفني، إلا ان غالبيتهم يتفقون على العناصر التالية للإبداع الفني:

[1] الرحمن أحمد هيجان، نفس المرجع سبق ذكره، ص41

1. **الطلاقة:** وهي القدرة على انتاج أفكار عديدة لفظية وادائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، وأيضا هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل او الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات او خبرات او مفاهيم سبق تعلمها [1]

2. **المرونة:** وهي ان تتصف المعلومات بسهولة استدعائها وتنظيمها، وإعادة بنائها، والقدرة على رؤية المسائل من عدة جوانب [2]

3. **الاصالة:** يؤكد الباحثون انها لب الإبداع نفسه ويقصد بها قدرة الفرد على انتاج سلوك او توليد أفكار جديدة مدهشة نادرة أي تتسم بالجدة Novelty او طرافة والتفرد [3]

4. **الإفاضة او التوسع:** وتعني القدرة على افاضة تفاصيل جديدة ولازمة لجعل الفكرة الجديدة أكثر وضوحا وفائدة وتقبلا لدي الاخرين

5. **الحساسية المشكلات:** ويقصد بها قدرة الفرد على الإحساس والوعي بوجود مشكلات او عناصر ضعف في موقف معين، ويتمثل هذا في ان بعض الافراد أسرع من غيرهم في الملاحظة المشكلات والتحقق منها في الموقف واكتشاف أوجه نقص والقصور وتجديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات

كما يري من اهتموا بدراسة الإبداع الفني ان العناصر الأساسية للإبداع هي تتمثل في القدرة على التفكير الاستراتيجي**StrategicThinking** ، التخطيط الاستراتيجي**Planning Strategic** ،بالإضافةا لى القدرة على بناء ثقافة في المنظمة **Culture Building**، فيما يلي تعريف لكل منهما:[4]

[1]. د. محمد خضر عبد المختار-د. انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، المركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الاولي، القاهرة ،2011، ص19

[2]: م/ الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار، خطوط الإنتاج والتوزيع، المانيا ،2019، ص19

[3]: د-محمد علي العبد – سامية ندا شهوان ن، مرجع سبق ذكره، ص89

[4]: احمد محمود الخطيب-عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص89

أ. التفكير الاستراتيجي(StrategicThinking):

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة علي وضع الخطط المستقبلية لتطوير والتغيير وسائل التعامل معها ففي الأردن مثلا، فإن المنظمة تهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم، وهي تعتبر ذلك استثمارا لها.

وبالإضافة لذلك فان الثقافة التنظيمية تهتم بإيجاد قيم واهداف وقليلا مشترك فيما بين العاملين وهو بالأمر ليس من السهل تحقيقه، ما يوجد في الدول النامية ومنظماتها، حيث ان جهود العاملين عادة ما تكون مبعثرة وذلك نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، اذ انه قليلا ما نجد منظمات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ الصحي حتى ان عددا من المديرين لا يستطيع تصور او تخيل وجود مناخ العائلة (الاسرة الموحدة) في المنظمة، بل والامر يزيد عن ذلك. اذ يرى ان استمراره كمدير مرهون بوجود التنازعات والتنافس غير النزيه. لان ذلك – حسب اعتقاده – سيضمن له الاستمرارية وعلى احكام قبضته على المنظمة، ذلك لعدم وجود التوافق والانسجام والتعاون الحقيقي بين أعضائها.

ويرى بعض هؤلاء المدراء وجود ارتباط وثيق بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشتت العاملين حيث لا ينظر كتير من المديرين نظرة إيجابية لتأليف العاملين بل ان مثل هؤلاء يرون ان انسجام العاملين مع بعض يهدد سلطاتهم ومراكزهم، ذلك ما يدعوهم للتفكير في أساليب خلخلة مثل هذا التوافق والانسجام إذا وجد. وبشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من الامن وضمان عدم تفجير الصراعات في المنظمة.

ب. التخطيط الاستراتيجي(StrategicPlaning):

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة في العملية الإبداعية، وفي عملية وضع الخطط المستقبلية التي عادة ما تقوم على مفهوم الاستراتيجية، فالهدف منه هو تحقيق اهداف المنظمة بأفضل الوسائل واقل التكاليف.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معرفة الهدف المطلوب، ثم الظروف والشروط المحيطة بالهدف، واجيرا معرفة كيفية الوصول اليه، أي جعله قابلا للتطبيق. [1]

ج. بناء الثقافة التنظيمية (Culture Building): وتعنى إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في اسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

ان هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية والتي استطاعت ان تصبح القوة الاقتصادية الأولى في العالم. حيث تعتبر المنظمة الإدارية في اليابان مثل الأسرة الواحدة يمكن للمسؤول عنها ان يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على الأجر الإضافي اذ ينظر العاملين لأنفسهم هناك كأعضاء في أسرة واحدة يكون المسؤول عنها رب تلك الأسرة العادل بطبعه.

لذلك وبالمقارنة مع الدول الأخرى فليس هناك إضرابات عمالية كثيرة او مطالبات بزيادة الأجور.

في المقابل فان تلك المنظمات تتحمل العاملين في فترات الهبور الاقتصادي حيث انها لا تفصل العاملين لديها بل تبقيهم جميعا وان استلزم الامر تخفيض أجور الإداري، حيث ان جهود الإداري تستهل استهداف الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم، ووصف الوظائف وتصنيفها وهي تعتبر ذلك أحد أهم المرتكزات.

وفي الواقع، فان جهود التطير الإداري يمكن ان تكون أكثر فائدة فيما لو تم اتباع طريق او أسلوب التطوير هو السلوكي، وتحسين العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل، اذ ان العلة او السبب لا يتمثل في التشريعات او في الهياكل التنظيمية الموجودة بدرجة كبيرة كما يتصور البعض، بل ان الأساس هو البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية. فإذا كانوا هم غير معنيين بالتطوير فإن ذلك يعني صعوبة تحقيق التطور الإداري المنشود والملائم. [2]

[1]-احمد محمود الخطيب –عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص 89

[2]-احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص90

المطلب الثاني: أنواع الإبداع الفني

ينقسم الإبداع الفني الى نوعين أساسيين هما:

أولاً: الإبداع الفني الرسمي:

هو الإبداع لذي تنص عليه القوانين واللوائح الموجودة داخل المنظمات ويتم عن طريق لإدراك والوعي من اجل تنسيق الأعمال الخاصة بالمنظمة لتحقيق أهدافها وعلي هذا الإبداع الرسمي يقوم على الأسس التالية:[1]

-وجود مجموعة من مبادئ الإدارية التي تحكم الإبداع الرسمي وحدة الأمر السلطة والمسؤولية

-وجود مجموعة من القواعد المنظمة القانونية، المكتوبة التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد

ثانيًا: الإبداع غير الرسمي:

هو الإبداع الذي ينشا بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة، ومن مظاهر الإبداع غير رسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبة الغذاء، او ما يسمي بجماعة المصلحة او جماعة الصداقة [2]

المطلب الثالث: نظريات الإبداع الفني

لقد قام عدد من العلماء والكتاب الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، اذ قدمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع، كما استعنت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، ومن بين اهم النظريات التي تمت على الإبداع في مجال الإدارة كما يطرحها رعد الصرف ما يلي:

[1]-سليماني عز الدين، دور التنظيم غير الرسمي والإنتاجية-مطاحن الحروش، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متنوري قسنطينة،2007، ص21

[2]سليماني عز الدين، نفس المرجع سبق ذكره، ص 22

أولا: نظرية ووترومان وبيتر عن التفوقB. Waaterman et T. peters:

حيث انهما يلخصان في كتابهما: في البحث عن التفوق In Search of Excellence بعد دراسة تحليلية لنحو(40) من المنظمات الأمريكية المتفوقة الى القول بان القيم والبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجات عالية من الابتكار والإبداع هي:[1]

- الرغبة والتحيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في تحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء او الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهود، علما بانه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وان يكون الميل بصورة دائمة الى الحد من الوظائف القيادية.
- خلق وتطوير بيئة التنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع او الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في المجلات ليس للمنظمة معرفة او خبرة بها.
- العمل على ان تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

[1]- سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص36

ثانيا: نظرية كليفورد وكافيني والأداء الفائز:R.Cavangh et Clifford

حيث توصل كلا منهما في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) The Winnig Performance الى ان المنظمات الصغيرة والمتميزة وذات القدرة الإبداعية والابتكارية العلية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:[1]

- وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمنظمة، ومن الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري ان يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- ان يتم النظر الى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة او مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل من عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ومن خلال مطالعة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل اليها بيتر ووتمان، والثانية التي وضعها كليفورد وكافيني يظهر لنا بوضوح تام ان كلتا القائمتين متماثلتين في المبادئ.

وهذا التماثل يدعم نتائج الدارسين، بالتالي فهو يؤكد على أهمية المفاهيم والمبادئ التي بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح الة التفوق وتأصيل الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعلمي. يظل الهدف الأساسي قائما على وضع المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.

[1]- سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص37

ثالثا: نظرية ادوارد دي بونوEdward de Bonoوالتفكير الابتكاري:

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو كذلك لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة IBMوهيوز للسلاح وديبون وغيرها من الأسماء الشهيرة في العالم الأعمال. **(ديبونو)** درس علم النفس وأعقبهما بدراسة مستفيضة للعلوم الرياضة والكمبيوتر. وهو أمريكي من أصل إيطالي، وقد برز اسمه في أواخر الستينات من القرن العشرين بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول الى ما اسماه بالتفكير الإبداعي.[1]

وقد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست، وأحذية العمل الستة وغيرها. ويسمى أسلوب (دي بونو) في التفكير الإبداعي او طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست. وقد استخف بها الكثيرون في البداية، لكن بعد فترة حازت الإعجاب ومن ثم الاقتناع والتطبيق والاستخدام في كثير من المنظمات والشركات العالمية حتى ان بعضها قد انشأ مراكز للتفكير الإبداعي والابتكاري.

وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي ان الجميع يفكرون بطريقة واحدة او منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق اعلى قدرة تفكير ممكنة.

حيث ان القبعات تفيد في الاجتماعات الابتكارية اذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى عندهم نفس طريقة التفكير.

وقد قسم **دي بونو**DeBonoألوان القبعات الست الى الألوان التالية:

1. **القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية لأمور.
2. **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر، أي ان الشخص الذي يرتبها انما يقول فقط ما يشعر به من اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفكري.
3. **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيرات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات، اذ انها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير والأخلاق.

[1]- سليم بطرس جلدة، نفس المرجع سبق ذكره، ص38

4. **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول الى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى اخر ضبط عملية التفكير[1].
5. **القبعة الصفراء:** وهذه تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، انها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.
6. **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بغرض معرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي اذن قبعة التفكير السلبي.

وقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه. اذ انه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، فبدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع او ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء اذ ان الأسلوب بسيط. فالقبعات الافتراضية ذات ألوان المختلفة. ومهام متنوعة وكما سبق، الإشارة فانه بإمكان أي شارك ان يرتدي القبعة المناسبة وان يخلعها، ويمكن لكافة المشاركين في اجتماع ان يرتدوا مثل هذه قبعات ذات لون واحد في نفي الوقت، وهو يعني بان الجميع يشاركون في نشاط واحد.

ويبدو مثل هذا الامر سهلا وساذجا نوعا ما، الا ان قوته-رغم ذلك – تكمن في سهولة تطبيقه، حيث انه أسلوب عامي لأنه تجبر المشاركين على اللعب والتفكير. ان من مميزات هذه الطريقة (القبعات الست) في التفكير كما يراها مبتكرها **(دي بونو)** ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وربما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- انها توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير الى اخر من دون إيذاء الاخرين او جرح مشاعرهم.
- انها تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع الى نمط واحد من التفكير.
- توفر أسلوبا علميا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.

[1]- سليم بطرس جلدة، نفس المرجع سبق ذكره، ص39

- انها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون عن الكشف والابتكار.
- تؤدي الى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.

يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعلى الشخص فقط ان يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبره على استخدام فكرة معينة، كما انه لا يتخذ القرار.

بالإضافة الى النظريات الثلاث في الإبداع، قد كان هناك بروز العديد من النظريات في السابق في الإبداع التي سميت بأسماء أصحابها، بذكر أهمها:[1]

- نظرية مارش وسايمون (March et Simon1958).
- نظرية برنز وستولكر (Burns et Stalker1961).
- نظرية ولسون(Wilson1966).
- نظرية هارفي وميل (Harvey et Mill1970).
- نظرية هيج وايكن (Hage et Aiken1970).
- نظرية زالتمان واخرون (Zaltman et Others1973).

[1]- سليم بطرس جلدة، نفس المرجع سبق ذكره، ص42

المبحث الثالث: اساسيات الإبداع الفني

المطلب الأول: مستويات الإبداع الفني

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن تمييز بين ثلاثة انواع من الإبداع في المنظمات وهذه أنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار[1]

أولا: الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation

وهو الإبداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، تناول العديد من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا الى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات من المؤتمرات والندوات، ونشر العديد من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

1. **المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.
2. **التعليم:** وهو يؤكد على ان المنطق يعيق الإبداع.
3. **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.[2]
4. **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
5. **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل انه يميل الى التفاعل، وتبادل الآراء مع الاخرين.

[1]- حسين حريم، نفس المرجع سبق ذكره، ص350

[2]-حسين حريم، نفس المرجع سبق ذكره، ص351-352

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعةGroup Innovation:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم او الإدارة او لجنة .....الخ) واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فان الإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء، ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب جماعات العمل المبدعة.

وهذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسة:

1. **الرؤية (Vision):** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
2. **المشاركة الآمنة (Safety Participative):** ان البيئة المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
3. **الالتزام بالتمييز في الأداء:** فحتى بتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم الازم لعملية التغيير، ويمكن ان يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة او المنظمة.

ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة(Organizational Innovation):

حيث لابد من التأكيد مرة أخرى على الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسالة ترف او شيئا كماليا، وانما بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها ان تجعل أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب **هالورد لافيت**(Harold Leavitt)[1]

1. ضرورة إدراك ان الإبداع والريادة تحتاج الى اشخاص ذوي تفكير عميق:

أي انهم ذات علاقة بالمفاهيم ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، لديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة ان تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

[1]- حسين حريم، نفس المرجع سبق ذكره، ص253

2. **ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية** (CreativeProblemSalving):

وهذا يعنى تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع ان ينفذ من الأطر والأساليب المحددة او المألوفة في التعامل مع المشكلات، وذلك لكي يخرج من قيدها يحثا عن اساليب وطرق وبدائل جديدة وغيرها.

3. **ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها** (Problem Creative Finding):

وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي ابعاد أي مشكلة مما هو غير مبار وماهية غير مألوف.

4. **ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات او بناء المشكلات** (Creative Problem Making)

وذلك من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها نعمل على حلها. ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطالب السابقة، وذلك لان الإبداع على هذا مستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات الى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل[1]

المطلب الثاني:مراحل الإبداع الفني

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع الفني، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة. [2]

ويقترح العالم غراهام والاس Wallas واحدا من النماذج المبكرة عن عملية الإبداعية أي عملية الإبداع تتضمن المراحل الأربعة التالية:

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص253

[2]- سهام مطرش الكعبي، مرجع سبق ذكره، ص16

أولاً: مرحلة الإعداد (Preparation):

تتضمن هذه المرحلة دراسة الفرد للمشكلة المراد حلها، ومعرفة جوانبها الجوهرية او الأساسية والتأمل في المشكلات المشابهة وطرق حلولها السابقة.

ثانيًا: مرحلة الاحتضان أو الإلهام (Incubation):

بعد ان تنتهي المرحلة الأولي وهي الإعداد، فانه يقوم بأي نشاط أخر غير متصل بالمشكلة الأساسية (مثل قيادة السيارة) وقد يعمل النشاط العقلي اللاشعوري للفرد المبدع في هذه الأوقات ويرى **ألكسندر روشكا** ان تعرض الفرد للمشاكل أخرى او التعرض لانفعالات يعوق النشاط العقلي اللاشعوري للفرد (الالهام) فيفضل ان يكون الفرد في حالة استرخاء عقلي كالذي يشعر به اثناء رحلة بالقطار او الجلوس ساكنا بعيدا عن البحث المستمر و الدؤوب عن حل للمشكلة المراد حلها مثل عالم الرياضيات الفرنسي بوا نكاريه

ثالثًا: مرحلة الإشراق او البصيرة (Illumination):

وهي مرحلة الوصول الي الفكرة الصحيحة وكأنها أتت من حيث لا يعلم الفرد: أي ان هذه المرحلة مرحلة المعرفة الحدسية أي المعرفة التي تأتي في لحظة من لحظات استثارة البصيرة او الحدس والتي اثمرتها عملية لاشعورية طويلة وفيها يشعر الفرد المبدع بالحل كاللمعة البراقة

رابعًا: مرحلة التحقق او التثبيت (Vérification):

عندما يصل الفرد المبدع الى الحل فانه يبدا في التحقق منه لمعرفة مدى صحته ودقته في ضوء تتابع التجارب وجمع الأدلة او بعرضه على زملائه من المتخصصين

ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس(Harris) الذي يتكون من ست مراحل لعملية الإبداع وهي: [1]

-وجود الحاجة الي حل المشكلة ما

- جمع المعلومات

[1]. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص398

-التفكير في المشكلة

-تصور الحلول

-تحقيق الحلول، أي اثباتها تجريبا

-تنفيذ الأفكار

ان الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق الخطوات او المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب والباحثون، فالمراحل والخطوات، المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما انها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها اهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد الأفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.[1]

شتايين (Stein) مثلا من الذين يرون ان مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبة فهي تتداخل وتمتزج معا خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل وهي:

-تكوين الفرص وتبدأ بالأعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار

-اختيار الفرص وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة عن عدم صلاحيتها

-الاتصال بالأخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي

[1]. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص399

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع الفني

أولاً: مقومات الإبداع الفني

ونقصد بذلك مختلف العوامل التي تسهل عملية الإبداع، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

1. **الرؤية المستقبلية:** فعندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فان أدائها يكون فعالا ويمكن ان تطّور أهدافا وطرقا جديدة للعمل ولذلك كلما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فاعلية وأقوى في تسهيل عملية الإبداع. [1]

2. **امان المشاركة:** يلجا الأفراد الي الجماعة من اجل الحماية من المسؤولية. بالتالي فان درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة اقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع.

3. **مناخ المتميز:** ويقصد به توفير نظام المناخ المناسب لإبداع. كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء، والتغذية المراجعة، والتعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.

4. **الانتماء المؤسسي:** فهو يعتبر أساسا للإبداع على مستوي المؤسسي، واليابان يعد مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية في عملية الإبداع، اذ تمكنت من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد مهما كان موقعه في المنظمة التي يعمل فيها.[2]

5. **الحس الاقتصادي والاجتماعي:** ان مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية خفض النفقات، اما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتاتي بفعل الحس الاجتماعي، وانعدام هذا الحس من شانه ان يؤدي الي اهدار الموارد وعدم القدرة على الإبداع.

كما يضيف البعض عددا من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع:[3]

---

[1]. د. لطيف محمد عبد الله على، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقاته بحل المشكلات الإدارية دار اليازوري العلمية للنشر، مصر ،2011، ص94

[2]محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر، عمان-الأردن
2003، ص315

[3]. د. لطيف محمد عبد الله علي، نفس المرجع سبق ذكره، ص 95

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدى المجهول دون تفريط

-مساندة المسؤولين لأفكار الإبداعية وتقيلهم ودعمهم لها.

-العمل على انشاء ما يسمى ب (بنك الأفكار)، على ان تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.

-دعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

ثانيًا: معوقات الإبداع الفني

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير لأفضل فإنه يصادف عددا من الصعوبات التي يوجهها دعاة التغيير أيضا ولذلك نجد كثيرا من المبدعين لا يسع أهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم الى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، وذلك يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقا عما يسمى بهجرة الأدمغة Brian Drain كأحد عوامل التخلف، ومن أهم معوقات الإبداع ما يلي:

-الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع راهن[1].

-قلة الحوافز المادية والمعنوية، خاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز.

-معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات او تبديل الأنظمة الموجودة او النماذج او غير ذلك.

-ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها الى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة اليه، ويعمل غير مبالي بالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

[1]. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص401

-التفكير غير المتعمق: اذ كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع او نشوء أي فكرة جديدة حيث ان التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والإحداث على انها مسلمات غير خاضعة للبحث يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع

-انشغال المدرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

-عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

-ضعف الإمكانات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد او عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد.[1]

-عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

-المعوقات الاجتماعية والثقافية متمثلة في عادات والتقاليد والأعراف فهي تسيطر على سلوك الأفراد وتوجهه بالصورة التي يتقبلها المجتمع وبالتالي فهي تؤثر على الإبداع وأحيانا كثيرة تمنع ظهوره.[2]

-المعوقات النفسية والعاطفية فكثير من الأشخاص تسيطر عليه ظاهرة الخوف والشك وعدم الثقة وهذا يؤدي الى تراجع قدراتهم الإبداعية وعدم ظهورها.

-المعوقات الإدراكية وهي إدراك وفهم وتصور ما يدور حول الفرد، ففي الكثير من الحالات تتأثر عملية الإدراك يقيم بقيم واتجاهات الفرد التي تحده الأشياء التي يراها وفقا لمنظوره هو.

[1]. موسي اللوزي، التطوير التنظيمي (اساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2012، ص302

[2]. الدكتور موسي اللوزي التنظيم الإداري الأساليب والاستثمارات الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ،2010، ص294-295

المبحث الثالث: تعزيز الإبداع الفني في المنظمة

المطلب الأول: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع الفني

توافقت اراء بعض الكتاب والباحثين لمجموعة من الاستراتيجيات او النشاطات كما سماها بعض التي تعتبر داعمة للإبداع الفني وسنتعرض الى أهمها:

أولا: المشاركة (Participation):

تعرف المشاركة بانها إعطاء العاملين الفرصة للدخول في تحاور مع إدارتهم وتوضيح ما يحول لديهم من أمور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم وواقعهم الوظيفي، وتعرف بانها عملية اشتمال الافراد وانغماسهم ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على مساهمة في أهداف الجماعة والمشاركة المسؤولية عنها، ويعرفها اللوزي بانها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق[1] الأهداف التنظيمية. ويعرفها درة واخرون: بانها عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات العامة

من التأثير على القرارات الإدارية فيها، وتعتبر عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية من خلال تفجير الطاقات والإمكانيات الإبداعية والمبادأة، إضافة لذلك تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

ثانيا: التدريب والتنمية (Training Develoment):

يعرف التدريب بانه عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز المهام وظيفية معينة ويعرف درة واخرون التدريب والتنمية معا على انهما مصطلحان مترادفان يكملان بعضهما البعض وإن

[1]. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة 1، دار الحامد للنشر للتوزيع عمان ،2011، ص83

التدريب هو جزء لا يتجزأ من التنمية، وعرفه درة واخرون بانه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.[1]

تنطلق أهمية التدريب والتنمية ،كونهما يعتبران مدخلا عمليا يساعدان من زيادة فاعلية أداء الأفراد ورفع قدراتهم النوعية في مجالات الاهتمام والأعمال اليومية والمستقبلية ، إضافة الى رفدهم بالمعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم لتنعكس على واقع أدائهم العملي والعمل بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير والتجدد والإبداع .بالإضافة الى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل وتزويدهم بالمعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير العادات والأساليب بما ينسجم مع ثقافة المنظمة التي يعملون به لتحقيق الإبداع والتفوق في العمل

ويرى عباس وعلى بان التدريب والتنمية لا تنحصر على مستوى الفردي او العاملين في المنظمة بل تشمل على الجوانب مختلفة وهي:

- الأهمية العائدة على المنظمة، وهي التي تعود فائدتها بشكل مباشر على الأفراد
- الأهمية العائدة على الأفراد والعاملين، وهي تعود فائدتها ومنفعتها بشكل مباشر على الأفراد العاملين
- الأهمية العائدة على تطوير العلاقات الإنسانية، وهي تعود فائدتها الى بناء العلاقات الإنسانية

ثالثا: الثقافة التنظيمية (Organizatinal Culture):

تعرف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والممارسات التي يشترك بها افراد المنظمة والتي تم تعليمها للعاملين الجدد وتنتقل من جيل الى جيل من العاملين في المنظمة[2].

وتقسم الثقافة التنظيمية الى نوعين هما:

1. **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك افراد المنظمة بالقيم والمعتقدات
2. **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي يكون فيها الأفراد او العاملين في المنظمة غير واضعين ومبهمين ويسرون في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة

---

[1] Buchanan and huczynski Andrzey, ,David ,Organizational Approch to organization p643, New jersey, Pearson prentice Halle, development

[2]. عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع سبق ذكره، ص88-90

ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من فوائد والمنافع التي تنعكس على المنظمة ويمكن ايجازها بالتي:

- تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
- تحث على الإبداع والابتكار والمخاطرة.
- تمييز المنظمة عن مثيلاتها من خلال المخرجات او المدخلات او بشعارها او بسماتها.
- تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر عندما تكون المعتقدات او الافتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم.
- تساعد في تبني عملية التغيير سواء الجزئي او كلي مثل إعادة تنظيم المنظمة او تغيير الحوافز او هيكل التنظيمي وغيرها.

رابعا: الاتصال التنظيمي(Organizatinal Communication):

يعرف الاتصال التنظيمي بانه عملية التدفق المعلومات والتعليمات والتوجهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة الى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي بهدف اتخاذ قرار معين يعتبر الاتصال التنظيمي من الضرورات الملحة لأي منظمة لأنه بدون الاتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول اليها ،كذلك يصعب على الإدارات أيضا من فهم توجهات العاملين واحتوائهم .ومن جانب اخر فان الاتصال الفعال يؤدي الى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل ,فالعامل يمكن ان يتفهم واقع عمله بشكل فضل ويشعر بقيمة اكبر ويؤدي أيضا الى فهم أدوار الآخرين مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق ،وبالتالي يشجع أيضا العاملين الى بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية

خامسا: الحوافز(Incentives):

تعرف الحوافز بانها عبارة عن محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية إلحاحها ويعرفها القريوتي الحوافز على انها عبارة عن أنشطة او سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار والفوز او الأداء الأفضل، وتكون تلك المحفزات اما مادية او معنوية.[1]

[1]. عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع سبق ذكره، ص93-94

تصنف الحوافز الى صنفين هما الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية وهي على نحو التالي:

1. **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تستخدم كنشاطات او ممارسات إدارية تهدف الى تنمية الإبداع والتجديد.
2. **الحوافز السلبية:** وهي الممارسات التي تستخدمها الإدارات لردع الأفراد المهملين في أدائهم الوظيفي او المخالفين لأنظمة وقوانين العمل

سادسا: النمط القيادي(Leadership Model):

يعرف العساف النمط القيادي بانه النشاط القيادي الذي يمارسه القائد ليمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفاعلية. وتعرف من قبل **ايفانسيفتش وماتسون** (Ivancevich and Mattson) بانها محاولة التأثير في نشاطات التابعين من خلال عملية الاتصال من اجل تحقيق الهدف.[1]

تختلف أساليب القيادة عن بعضها البعض ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

1. الأسلوب الديكتاتوري او الأوتوقراطي في القيادة
2. الأسلوب الديموقراطي او التشاوري في القيادة
3. الأسلوب القيادي المتساهل او عدم المتدخل
4. أسلوب القيادة التبادلية
5. أسلوب القيادة التحويلية

سابعا: التفويض (Delegation):

يعرف التفويض بانه عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس الى المرؤوسين للقيام ببعض المهام المنظمة مع ابقاء المسؤولية قائمة على الطرفين[2].

يحقق التفويض للمنظمة اثارا إيجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي والانجاز، وتتمثل هذه الاثار بتحقيق الفوائد التالية:

- منح الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية.
- اتاحة الفرصة للإبداع والابتكار

---

[1] Ivancevich and Mattson Richard , 2nd ED, Organizational Behavioral and Management, p387,1990,Irwin inc Boston .D

[2]. عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع سبق ذكره، ص96-97

- تخفيض التكاليف المادية والمعنوية لتحمل المسؤولية
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الاداري

ثامنا: فرق العمل (Team Work):

تعرف فرق العمل بانها مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق اهداف عامة في المنظمة ويعرفها **سورج(Sorge)** بانها عبارة عن شخصين او أكثر يعملان وجها لوجه بحيث يشعر كل منهم عضو من مجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها.

ويهدف تكوين فرق العمل في التنظيم الى تحقيق العديد من الأهداف وفيما يلي أبرزها:

- توفير البيئة الصحيحة والمناخ التنظيمي المناسب.
- غرس المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- تطبيق عملية التفويض للآخرين بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التخطيط المشترك لمواجهة المخاطر والمشاكل ومعالجتها قبل وقوعها.
- تقوية نظام الاتصالات بين العاملين.
- تحسين مهارات الافراد وتطوير قدراتهم.

تاسعا: التمكين التنظيمي(OrganizationalEmpozerment)

يعرف أفندي التمكين على انه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين اكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهارتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على اهداف واضحة[1].

يحقق التمكين التنظيمي الفوائد التالية خاصة بالعاملين وتتمثل في:

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها للمنظمة.
- رفع مستوى أداء المعرفة والمهارة.

[1]. عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع سبق ذكره، ص99-100

فوائد خاصة بالمنظمة وتتمثل في:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء.
- تحسين العلاقة بين العاملين.

فوائد خاصة بالزبائن وتتمثل بما يلي:

- السرعة في انجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم.
- كسب ولاء العميل وسمعة الاعمال.
- اقدام العاملين على ابداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المدرين الذين لديهم تعامل اقل مع الزبائن.

عاشرا: التخصص الوظيفي(Job Specialization)

يعرف البعض التخصص الوظيفي على انه عملية انشاء وتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة التي تتمتع ببيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط. وعرف التخصص الوظيفي بانه عملية تخصص الافراد ومزاولتهم لأداء عمل او وظيفة معينة دون غيرها مما يؤدي الى تثبيت المعارف والمهارات ورفع مستوى كفاءة العامل الى مستوى المطلوب.

احدى عشر: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

وهو الخارطة او الإطار الذي يوضح تركيبة او تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا والوسطى والدنيا) في المنظمة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الاعمال، وليساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات عسب الاختصاص. حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فاعل ومؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كزنه ساعدهم في وضوح المهام وتبسيطيها وممارسة المهام التي تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية المختلفة.

اثني عشر: تبني نموذج الإدارة بالأهداف(Management by Objectives Adoption)

وهي الإدارة التي تقوم بتحديد غاياتها ونتاجها بدقة ووضوح وتعميمها على كافة المستويات الإدارية في المنظمة مع ضرورة مراعاة توفر كل الموارد وعناصر الإنتاج للتمكن من تحقيق الغاية والهدف حسب المطلوب.[1]

المطلب الثاني: آليات التنظيمية الداعمة للإبداع الفني

نظرا لأهمية الإبداع وحاجة المنظمة اليه، نجد انه على المنظمات ان تسعى الى اعتماد مختلف الأساليب من شانها ان توفر البيئة المساعدة على الإبداع، وتشير الأسلوب التنظيمي الإداري المعتمد من طرف المنظمة، يعد أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح الإبداع الفني ونذكر بعض تلك الأساليب الممكنة للإبداع:[2]

-تنمية وعي الموارد البشرية بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الموارد البشرية إمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بينها.

-تنمية إدراك الموارد البشرية بوجود درجة عالية من الامن والأمان في بيئة العمل بصفة عامة وعند تقديم أفكار او تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل

-وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق تنمية التفكير الإبداعي وتعميق الرغبة وتنمية القدرة على العمل الإبداعي لدى الافراد

-تأكيد سياسة صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوي الأدنى من الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال تدعيم منهج والمشاركة الحقيقية في وضع واتخاذ القرارات

-تعميق الرغبة لدى الموارد البشرية ومساعدتها لا ستعاب إمكانية الجمع بين العمل النظامي واحترام النظم من المرونة وحرية الفكر وأهمية استخدام الصلاحيات والسلطات بما يتفق مع متطلبات موقف اخر

[1]. عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع سبق ذكره، ص 101-102

[2]. أ. د على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص754

- حتمية انفتاح المنظمات وتفاعلها مع المناخ الخارجي التماسا لمصادر المعرفة الخارجية، ودمجها مع مصادر المعرفة الداخلية لتنمية المعرفة التنظيمية. بهدف توظيفها في تحقيق إبداعات وابتكارات متميزة

- تنمية شبكات وقنوات الاتصالات عبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضاءه

-نبذ التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصيقة والتوجه للتعامل مع أعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي أفكار وأصحاب عقول، ليسوا آلات تنفذ الأوامر بلا تفكير

-استحداث آليات لحفز أعضاء المنظمة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها:

- نظم الاقتراحات
- دوائر الجودة
- ورش العمل
- جلسات العصف الذهني

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفني

بعد ما تناولنا القيادة التحولية من الفصل الأول للمذكرة وأبعادها سنحاول من خلال هذا المطلب الربط بينها وبين الإبداع الفني وإيجاد علاقة التأثير بينهما

أولاً: تأثير الكاريزما على الإبداع الفني:

ان القائد الكاريزمي تتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به ، الى جانب ان لديه مقدرة على الارتفاع بمستوى المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية ، كما ان الكاريزما تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام من قبل العاملين ، بحيث يستطيع القائد ان يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبداع ولكن لا يعني ان تصف القائد التحويلي بمقدرة على الإبداع ، فصفاته الشخصية لها تأثير كبير على فتح المجال امام المرؤوسين للإبداع من خلال القدرة على الإقناع فهي من سماته الأساسية وهنا نجد ان الحماس القائد لا يكفي وانما يجب ان يكون قادرا على

اثارة حماس الاخرين للإبداع بحيث يشجع مبدا التجريب وبث الثقة بالنفس والأكيد على ان كل انسان قادرا على الإبداع طالما توافرت له العوامل الإبداع ومناخ المناسب يعد اهم عنصر وذلك يتطلب المشاركة في المخاطرة من قبل القائد لتقديم احتياجات المرؤوسين عن احتياجاته الشخصية أي القيام بتصرفات ذات طابع الأخلاقي يعني انه كلما توفرت هذه الصفات المثالية يعمل المرؤوسين على محاكاته وتصبح أهدافهم ذات معنى اكبر ويعملون بأقصى طاقاتهم ومن خلال هذه الصفات المثالية تنشا علاقة عاطفية بين القائد التحويلي والمرؤوسين تدفع الى مستويات عالية من الإبداع وهو الامر الدي سيؤدي الي محاولة الفرد العامل للإبراز قدراته وإمكانياته الإبداعية نتيجة لشعوره بالفخر بالعمل مع رئيسه المبادرة في طرح أفكار جديدة

ثانيًا: تأثير الحافز الإلهامي على الإبداع الفني:

يقوم القائد التحويلي على توفير معنى لعمل الموظفين وذلك من خلال وضع رؤية جذابة لهم وهنا يقوم القائد على زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة لان أفعال القادة تؤثر في العاملين وتدفعهم نحو الهدف المنشود كما تعمل القيادة التحويلية على رفع الوعي لأهمية القيم والنتائج المتحصل عليها ، وهذه العملية تتطلب من القادة تقديم صورة واضحة ومقنعة عن رؤيتهم او شعورهم لما يجب ان تكون عليه المنظمة من ناحية ومن ناحية آخرى يدفع المرؤوسين الى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول الى ما هو مطلوب فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام ان هناك مقابل لكل عمل إبداعي يعد حافزا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم افضل ما لديهم من قدرات ومهارات

ومن بين أساليب التحفيزية نجد كذلك عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالة الإخفاق والتقصير والاصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الإبداع والتنوع والتطور المستمر والاعتراف بإنجازاتهم المتميزة ، كما ان التحفيز يحدث عند ما يسلك القائد التحويلي طرقا لإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من اعمال كما ان حماس القائد هم مثال على تحفيز العاملين مما يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في اظهار ما لديهم وهو نتيجة او طريق لاستثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة

ثالثًا: تأثير الاستثارة الفكرية على الإبداع الفني:

تعد درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين من اهم العوامل التي تشجع الإبداع من خلال اتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات وهذا تأكيدا لمبدا الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه فهي فمشاركة تشعرهم بأهميتهم مما يحفزهم على التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة مما يشجع على الإبداع والتغلب على الصعوبات التي تحتاج الى حلول واقعية، حيث يقوم القائد بمساعدة العاملين على التفكير بالطرق الصحيحة والجديدة في كل ما يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع استراتيجيات تشجع على الإبداع وتنمية القدرات

رابعًا: تأثير الاعتبارية الفردية على الإبداع الفني:

ان اهتمام القائد التحويلي بتوفير احتياجات الافراد العاملين الخاصة واخذه دور المدرب الذي يساعد الافراد في محاولتهم لتحقيق ورغباتهم الذاتية وينمي فيهم قدراتهم في المحيط بيئة العمل كما تجعل الفرد يعرف ما ينقصه وماهي قدراته ومؤهلاته كما تجعله يبادر بنفسه لتطوير مهاراته من خلال الدخول في دورات تدريبه والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي يواجهها ،فالقيادة التحويلية تساعد المرؤوسين على اكتشاف ذاتهم والدور الذي يساهمون به قصد مساعدة المنظمة لتحقيق رسالتها كما تنمي لدى المرؤوسين فكرة ان نجاح مواهبهم ومهاراتهم هو النجاح للمنظمة نتيجة لقدراتهم الإبداعية المبرزة

خلاصة

على ضوء ما قدمناه في هذا الفصل تتأكد لنا أهمية الإبداع الفني في المنظمات، حيث يمثل أساسا لتطور الهادف الى رفع مستوى الأداء من خلال حل المشكلات التي تعترضها كما يجب على المنظمة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لا فردها على العمل الإبداعي.

كما تستنتج ان سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط وانما في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة واكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة وهذا ما تعتمده المنظمات الكبيرة والمتقدمة كما تولي له أهمية قصوى لهذا الجانب حتى يتمكوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها فنجاحها ليس وليد الصدفة بل يعتمد يشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد تقديم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية والإبداع الفني، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الفني لدى العاملين من خلال الفصلين الأول والثاني، سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

حيث حاولنا القيام بدراسة ميدانية وقد كانت متوسطة مهدي محمد العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات المحلية لنحاول دراسة مدى اعتمادها لنمط القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الإبداع الفني لدى العاملين.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول: تقديم عام لمتوسطة مهدي محمد**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**
- **المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم عام لمتوسطة مهدي محمد

تعتبر متوسطة مهدي محمد مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتختص بالتربية والتعليم، ويشكل التعليم المتوسط المسلك الأكاديمي الذي يلي التعليم الابتدائي

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على أحد المتوسطات الجزائرية والمتمثلة في متوسطة مهدي محمد، وذلك بغرض دراسة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على مستوى الإبداع الفني لدى العاملين

المطلب الأول: التعريف بالمتوسطة

تتواجد متوسطة مهدي محمد بلدية الحطاطبة ولاية تيبازة، تأسست عام 1985، تتربع هذه المتوسطة على مساحة قدرها 6994.00 م كلية حيث تقدر المسافة المبنية 1500م[1]

جدول رقم (3-1): بطاقة فنية عن الثانوية

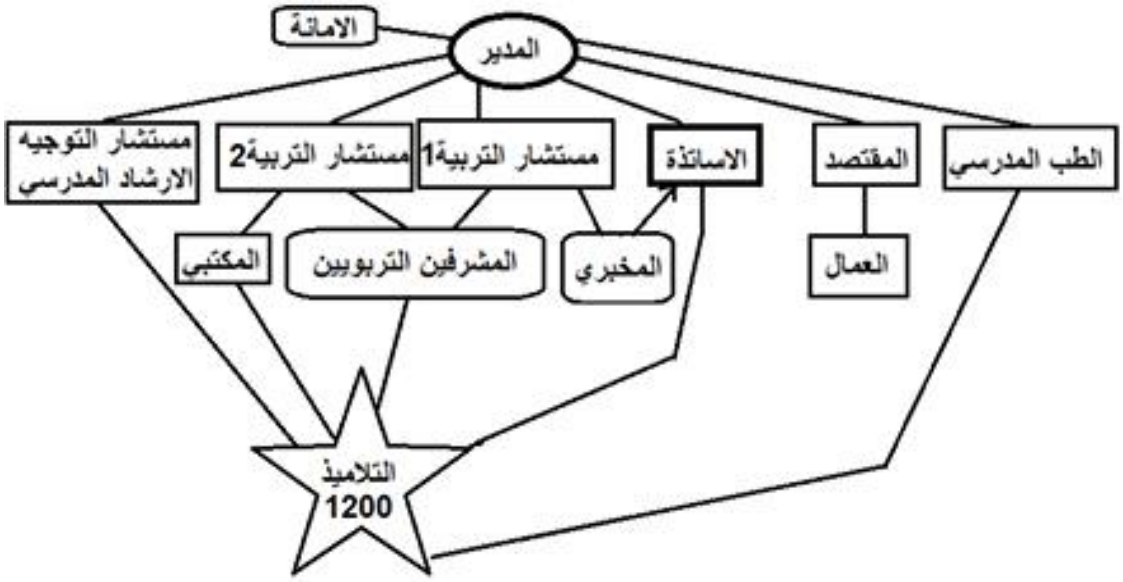
نوع النظام	خارجي
عدد المساكن الإدارية[2]	4
عدد الأساتذة	51
عدد التلاميذ	1249
عدد الأقسام	27
عدد العمال	16
عدد المشرفين	13

المصدر :مقابلة مع السيد طارق بن عيسي مدير المتوسطة مهدي محمد

[1] مقابلة مع السيد **طارق بن عيسى، مدير** متوسطة مهدي محمد، الجزائر: تيبازة، الحطاطبة (2020/07/26، 9:30)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل التالي عبارة عن لوحة توجيه لمختلف المصالح والأقسام الموجودة في المتوسطة[1]



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المدير المتوسطة

[1] وثيقة مقدمة من طرف مدير المتوسطة بتاريخ 2020/07/26

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بهدف توضيح مدى تأثير إبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الفني لدى العاملين والإجابة على الفرضيات البالغ عددها **، قمنا بإعداد استبيان يضم 14 سؤال. وقد وزع على عينة من الأساتذة بالمؤسسة التربوية مهدي محمد

المطلب الأول: مراحل الاستبيان

يمر الاستبيان الذي أعددناه بمرحلتين أساسيتين هما كالتالي:

أولا: مرحلة إعداد الاستبيان: تمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات والمتمثلة في:

1- **صياغة الاستبيان:** حيث قمنا في البداية بمحاولة أولية لصياغة الاستبيان، وبعد إجراء التعديلات قمنا بصياغة هذه الاستمارة في شكلها النهائي والتي تضمنت ثلاث أجزاء حيث خصصنا:

- الجزء الأول: للمعلومات الشخصية
- الجزء الثاني: للمعلومات حول القيادة التحويلية
- الجزء الثالث: للمعلومات حول الإبداع الفني وعلاقته بالقيادة التحويلية

وقد تمحور الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأسئلة وهي عبارة عن أسئلة مغلقة حيث تتضمن الإجابة إما بـ: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

2- **اختيار عينة الدراسة:** لقد شملت عينة الدراسة 30أستاذ من هذه المتوسطة.

3- **جمع البيانات والمعلومات:** وذلك من خلال:

- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة
- جمع الاستبيان واسترجاعها بعد ترك المجال له بالإجابة على الأسئلة الموضوعة فيها بكل حرية.

ثانيا: مرحلة عرض نتائج الاستبيان

تضم هذه المرحلة عرض النتائج المتحصل عليها في الاستبيان وذلك بإتباع تقنيات البحث التالي:

- الجداول
- الأعمدة البيانية

- الدوائر النسبية

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

بعد استلام الاستبيانات من طرف المستجيبين وتأكد من عدم وجود أي استبانة مفقودة، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V_{25}) بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف(Kolmogorov-Smirnov test (K-S لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخCronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط سيبرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر متغير القيادة التحويلية على الإبداع داخل المتوسطة محل الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هو فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

إن الحصول على توزيع طبيعي للبيانات يعد مطلبا أساسيا للعديد من الاختبارات المعلمية الأخرى بما في ذلك تحليل الإنحدار وتحليل التباين وهذا بهدف الحصول على نتائج دقيقة، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على اختبار كولجروف-سمرنوف-Kolmogorov Smirnov test (K-S)والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-2): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	0.134	30	178.0
المتغير التابع: الإبداع	0.084	30	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-2) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع الإبداع كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، وفي هذا الصدد قامت طالبتين بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سيبرمان (Spearman) بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والنتائج يوضحهما الجدولين التاليين.

1-صدق الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-3)

الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة من عبارات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمتغير نفس

العبارة		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
X1	أرى أن مديري يحضا باحترام الجميع وتقديرهم	0.755***	<0.001
X2	يحاول مديري أن يجعلني اشعر بالقدرة والثقة في النفس	0.826***	<0.001
X3	يشجعني المدير على تحقيق التميز في الأداء	0.699***	<0.001
X4	أشعر أن مديري يمتلك الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة	0.738***	<0.001
X5	اشعر أن مديري يثق في عماله ويعطيهم مهام أكثر	.8110***	<0.001
X6	يعمل مدير مؤسستنا على التنويع والتجديد في طرق العمل	0.791***	<0.001
X7	يقوم المدير بتشجيعي على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات الفردية	0.853***	<0.001
***:*P*<0.001			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSpss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.699, P<0.001$) للعبارة (X3) إلى ($SP = 0.853, P<0.001$

) للعبارة (X7) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (القيادة التحويلية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2-صدق الاتساق الداخلي لمتغير الإبداع

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-4)

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الإبداع والدرجة الكلية للمتغير. نفسه

العبارة		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بصحته	0.819***	<0.001
Y2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	0.774***	<0.001
Y3	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	0.825***	<0.001
Y4	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	0.793***	<0.001
Y5	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	0.680***	<0.001
Y6	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	0.807***	<0.001
Y7	احتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملي	0.746***	<0.001
مستوى الدلالة الاحصائية0.001>*P*:***			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات.Spss

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع المعاملات الإرتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.680, P<0.001$) للعبارة (Y5) إلى ($SP = 0.825, P<0.001$) للعبارة (Y3) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (الإبداع)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة. ومن هذا المنطلق استخدمت الدراسة الحالية معامل الإرتباطSpearman Corrélation لحساب العلاقة بين متغيرات والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (3-5) معاملات الإرتباط سيبرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

المتغير	الدرجة الكلية للاستبيان	
	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	760.8***	<0.001
المتغير التابع: الإبداع	0.751***	<0.001
***: $P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSpss.

يوضح الجدول رقم (3-5) أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة نسبيا ودالة إحصائيا، حيث بلغ معامل الإرتباط بين متغير القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبيان ($SP = 0.876, P<0.001$)، أما بالنسبة لمعاملا لإرتباط بين متغير الإبداع والدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ ($SP = 0.751,$

$P<0.001$)، وبناءا على هذه النتائج التي سبق ذكرها يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة معامل ألفا كرونباخ(Cronbach Alpha)، والجدول رقم () يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ α
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	0.748
المتغير التابع: الإبداع	0.751
الدرجة الكلية للاستبيان	0.826

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-6) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيم مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل: القيادة التحويلية (α= 0.748)، كما بلغ معامل الثبات للمتغير التابع: الإبداع (α= 0.751)، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ (α= 0.826)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي *لإجابات* أفراد عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

بغرض التّعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة، يتناول الجزء الأول من التحليل بعض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العيّنة، وهي: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

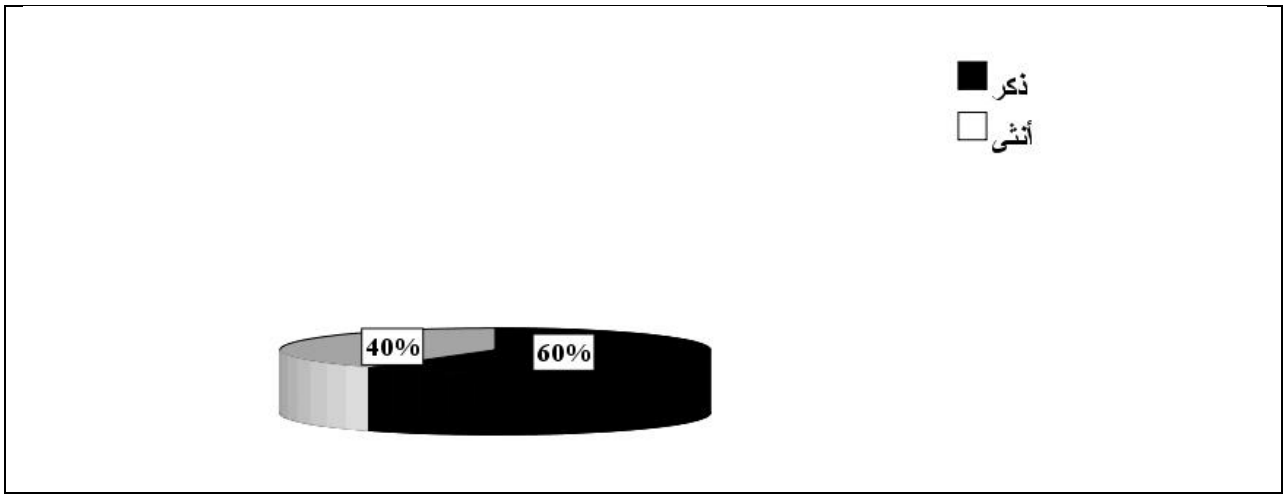
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الجنس	ذكر	18	60
	أنثى	12	40
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-7): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (60%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (40%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-1) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر:رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

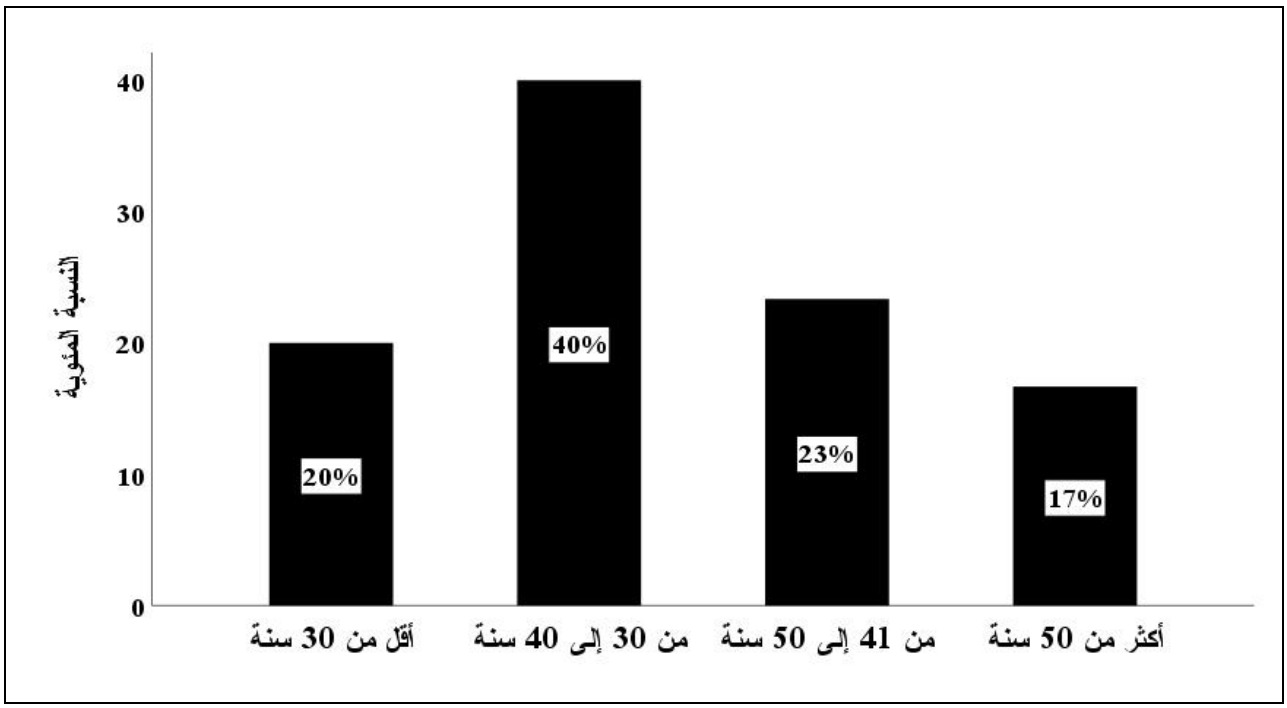
الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	06	20
	من 30 إلى 40 سنة	12	40
	من 41 إلى 50 سنة	07	23
	أكثر من 50 سنة	05	17
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 30 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (23%)، ثم الموظفين من الفئة العمرية [أقل من 30 سنة]، حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (20%)، وأخيرا الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] بمجموع (05) موظفين وبنسبة مقدارها (17%). وبشكل عام يمكن القول إن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

يلخص الجدول التالي توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

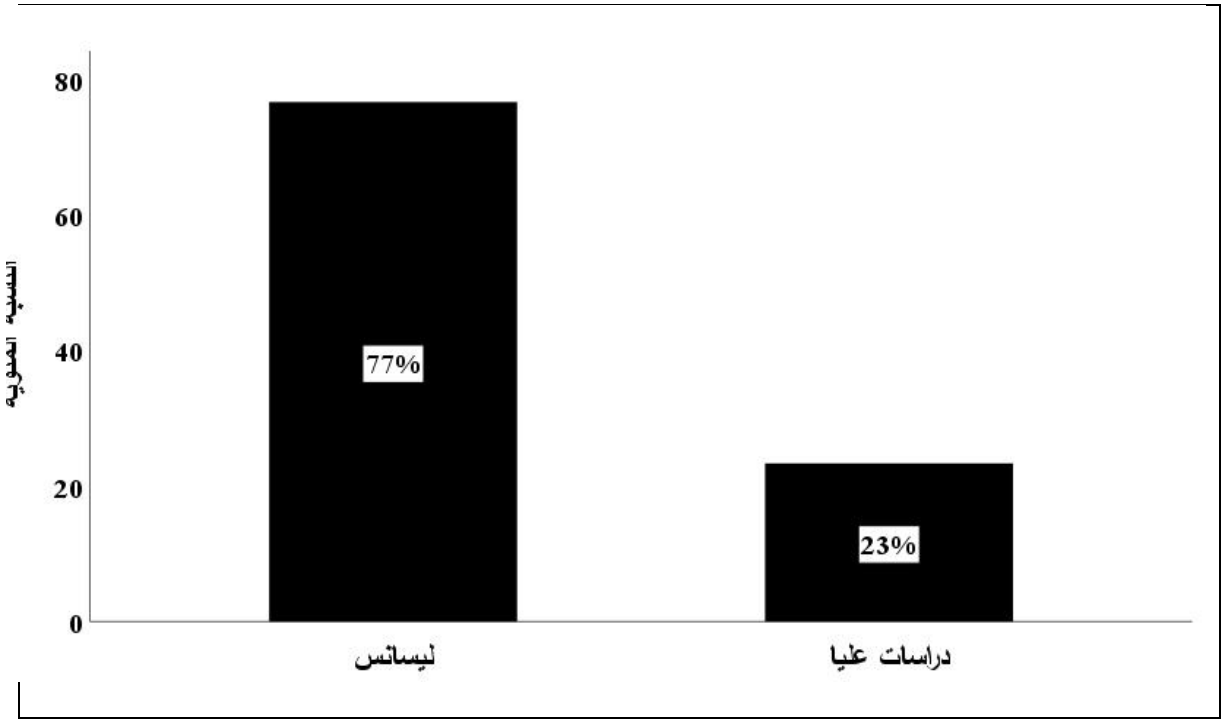
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	-	-
	تقني سامي	-	-
	ليسانس	23	77
	دراسات عليا	07	23
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتّضح من خلال الجدول رقم (3-9)، أن نسبة الأعلى من موظفي العينة هم من المستوى التعليمي ليسانس حيث بلغ عددهم (23) موظف وبنسبة مقدارها (77%)، في المقابل نجد أن أدنى نسبة من الموظفين هم من حملة الدراسات العليا، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة مقدارها (23%)، هذا وتجدر الإشارة إلى أن هنالك غياب تام للموظفين من حاملي شهادة الثانوي أو أقل وشهادة تقني سامي والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

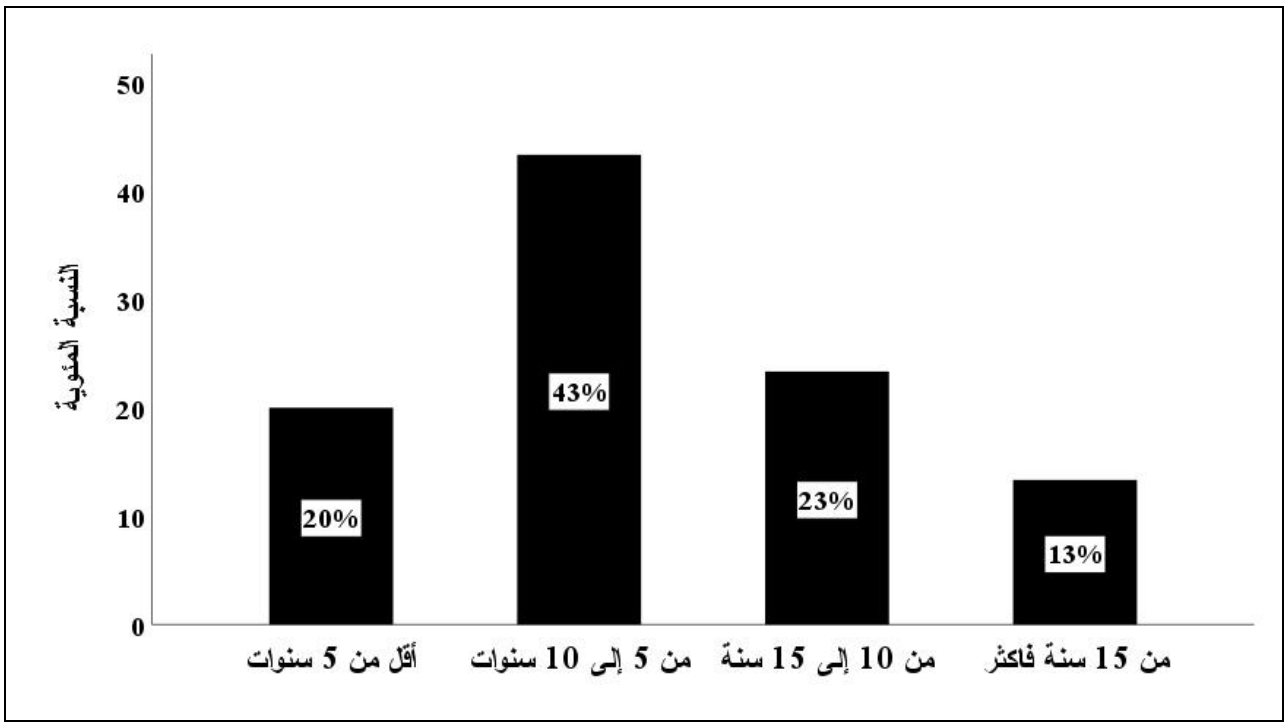
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	06	20
	من 5 إلى10 سنوات	13	43
	من 11 إلى15 سنة	07	23
	من 15 سنة فأكثر	04	13
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد العيّنة هم من لديهم سنوات خبرة [من 5 إلى10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (43%)، يليهم الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة [من 11 إلى15 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (23%)، ثم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أقل من 5 سنوات]، حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (20%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة [أكثر من 15 سنة] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (13%).وعليه يمكن القول أن غالبية الموظفين من عينة الدراسة داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة لديهم خبرة تقل عن (10) سنوات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سنركّز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير القيادة التحويلية ومتغير الإبداع في مؤسسة محل الدراسة.

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم موظفي عينة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

يوضح الجدول رقم (3-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير القيادة التحويلية في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير القيادة التحويلية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	أرى أن مديري يحضا باحترام الجميع وتقديرهم	4.26	79.0	01	موافق بشدة
X2	يحاول مديري أن يجعلني اشعر بالقدرة والثقة في النفس	3.48	0.85	05	موافق
X3	يشجعني المدير على تحقيق التميز في الأداء	3.69	0.97	04	موافق
X4	أشعر أن مديري يمتلك الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة	2.82	1.26	06	محايد
X5	اشعر أن مديري يثق في عماله ويعطيهم مهام أكثر	4.05	0.64	02	موافق
X6	يعمل مدير مؤسستنا على التنويع والتجديد في طرق العمل	72.5	890.	07	غير موافق
X7	يقوم المدير بتشجيعي على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات الفردية	3.74	0.98	03	موافق
الدرجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية		523.	0.44	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمتغير القيادة التحويلية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.52) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.44) يشير إلى التجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X1) التي نصت على " أرى أن مديري يحضا باحترام الجميع وتقديرهم " كانت الأكثر مساهمة في إثراء متغير القيادة التحويلية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.26) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.79) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X5) الخاصة ب " اشعر أن مديري يثق في عماله ويعطيهم مهام أكثر" بمتوسط حسابي (*M*=4.05) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.64) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X6) المتعلقة ب " يعمل مدير مؤسستنا على التنويع والتجديد في طرق العمل " على أدنى متوسط حسابي (*M*=2.57) وبانحراف معياري بلغ (*SD*=0.89) ما يدل على تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [*M*=2.82 ; *M*= 3.74]، حيث تتجمع غالبية هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) داخل الموافق ودرجة المحايد. وبشكل عام يمكن القول إن هنالك انطباع ايجابي لدى موظف عينة الدراسة اتجاه القيادة الإدارية في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم موظفي عينة الدراسة لمتغير الإبداع في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

يوضح الجدول رقم (3-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس متغير الإبداع في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمتغير الإبداع في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بصحته	3.75	0.86	06	موافق
Y2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	4.33	1.04	03	موافق بشدة
Y3	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	4.48	0.91	02	موافق بشدة
Y4	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	3.10	1.08	07	محايد
Y5	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.09	0.70	04	موافق بشدة
Y6	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	4.66	0.75	01	موافق
Y7	احتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملي	3.97	1.03	05	موافق
الدرجة الكلية لمتغير الإبداع		4.05	0.38	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لمتغير الإبداع جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=4.05) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.38) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y6) التي نصت على " لدي القدرة على تنظيم أفكاري" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير الإبداع، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.66) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.75) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y3) الخاصة ب " لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل " بمتوسط حسابي (*M*=4.48) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.91) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل " على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.10) وبانحراف معياري بلغ (*SD*=1.08) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [*M*=3.75 ; *M*= 4.33]، حيث تتجمع غالبية هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (الموافق بشدة) ودرجة (الموافق). وبشكل عام يمكن القول إن هنالك انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة اتجاه الإبداع في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الإبداع عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داحل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-13) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع

النموذج	المتغير التابع (*Y*) (الإبداع)		
المتغير المستقل (*X*)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
القيادة التحويلية	0.698***	0.177	<0.001
الثابت (*i*)	1.039	0.661	0.128
R^2= 0.358 611, *P*<0.001 . $F_{(1,29)}$= 15			
مستوى دلالة الإحصائية	***:*P*<0.01		

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإبداع)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.358$) ما يعني أن متغير القيادة

التحويلية قام بتفسير حوالي (36%) من تباين الحاصل في متغير الإبداع كذلك تشير نتائج اختبار التباين الموضحة في الجدول السابق ($F_{(1,29)}$= 15.611, P<0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = i + (1.039) + (0.698) \times X$$

حيث:

Y :الإبداع i;: الثابت X;: القيادة التحويلية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B=0.698,P<0.001)، وتترجم هذه النتائج على زيادة بوحدة واحدة في متغير القيادة التحويلية يساهم في زيادة الإبداع داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة بحوالي (70%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الإبداع عند مستوى (α = 0.05) داحل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	-	0	0	-	-
العمر	0.475	1	0.181	0.181	0.498
المؤهل العلمي	2.601	1	0.993	0.993	0.120
عدد سنوات الخبرة	0.456	2	0.348	0.174	0.639
الخطأ	-	23	8.781	0.382	-
المجموع	-	30	420.358	-	-
(Lvene test):$_{(06,23)}$ = 1.735, *P*= 0.158					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير القيادة التحويلية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.735,*P*=0.158) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية، وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الإبداع تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد

سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *P*
الجنس	-	0	0	-	-
العمر	0.618	1	0.320	0.320	0.440
المؤهل العلمي	2.667	1	1.381	1.381	0.116
عدد سنوات الخبرة	0.700	2	0.725	0.362	0.507
الخطأ	-	23	11.909	0.518	-
المجموع	-	30	407.639	-	-
(Lvene test) : $_{(06,23)}$ = 1.589, *P*= 0.196					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الإبداع غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.589، *P*=0.196) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الإبداع تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

خلاصة:

لقد تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الدراسة التطبيقية ومعرفة ما إذا كان هناك أثر لسلوكيات القيادة التحويلية في الإبداع الفني لدى العاملين في متوسطة مهدي محمد بمدينة حطاطبة.

وقد اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة ، بعد ذلك تم تفسير النتائج المتوصل اليها واختبار الفرضيات وتوصلنا الي ان هناك دورا فعلا لسلوكيات القيادة التحويلية في المساهمة في تحقيق وزيادة الإبداع الفني داخل مؤسسة محل الدراسة ،وعليه نستطيع ان نقول ان القيادة التحويلية علي مستوي المتوسطة يساهم بشكل كبير في تطوير مهارات الافراد لديها من خلال نظام تشجيعهم في طرح الأفكار الإبداعية و المبادرات الفردية عبر بث ثقة داخلهم وتشجعهم، وهو ما يبعث الي تحريك قدرات الموهوب سعيا منها لتحقيق اهداف المسطرة.

الخاتمة

نتيجة التغيرات الحاصلة كالعولمة و التفوق التكنولوجي أدى بالضرورة إلى تبني أسلوب القيادة التحويلية، التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحاصلة و تعلم كيفية التكيف معها و مواكبتها .

و باعتبار أن المورد البشري يعد من أهم مصدر للنجاح و التفوق ،فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة ،و يحسن أدائها عند الاهتمام به لزيادة مستوى الإبداع عنده.

و هنا تتدخل القيادة التحويلية لتوفر المناخ للعاملين الذي يمكنهم من تفجير طاقاتهم و استغلالها استغلال الأمثل و أداء العمل بطرق إبداعية و بنوعية عالية حيث تعد من مصادر القوة في المنظمة

و قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع الفني لدى العاملين ،حيث حاولنا تحديد الإشكالية في متوسطة مهدي محمد و التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها و من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي ،حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات القيادة التحويلية و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على الإبداع الفني عند العاملين .

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولا: النتائج

الجانب النظري :

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي محصلة لجهود حثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتحسين ما كان فيها من عيوب؛
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة ،وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها و العمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية ؛
- تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية و الخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات و تحقق فعاليتها المطلوبة، لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛

- القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى من خلالها للتأثير على العاملين والرفع من مستواهم وتشجيعهم على الإبداع؛
- يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة و مناخ إداري مناسب التي يوفرها القائد التحويلي ،ويهتم الإبداع بفكرة أو عمل جديد يتميز بطلاقة و المرونة والحساسية للمشكلات و تطويرها حسب قدرات الأفراد و الجماعات ؛
- يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة و استغلال الفرص المتاحة ؛
- أن استشارة القائد لمرؤوسيه و التأثير عليهم ايجابيا ينمي قدراتهم و يشجعهم على الإبداع و التغيير نحو الأحسن و تقديم كل ما هو جديد ؛
- يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد و لكنها تختلف من شخص الى آخر حسب الفطرة و الظروف التي يعيش وسطها و يتعامل معها ؛
- من خلال ما تقدم يمكن القول أن القيادة التحويلية لها دور كبير في تشجيع الإبداع الفني لدى العاملين عن طريق:
- الاستشارة الفكرية
- التحفيز الإلهامي
- التأثير المثالي
- الاعتبار الفردي.

الجانب التطبيقي :

من خلال الجانب التطبيقي وبناءا على دراسة حالة متوسطة مهدي محمد، توصلنا الى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- هنالك أثر للقيادة التحويلية على الإبداع الفني لدى العاملين بنسبة تصل إلى 70%؛
- هنالك اثر على الحافز الإلهامي على الإبداع الفني لدى العاملين عند مستوى (α=0.05) لدى أساتذة متوسطة مهدي محمد بالحطاطبة ؛
- هنالك اثر على الاستشارة الفكرية على الإبداع الفني لدى العاملين عند مستوى (α=0.05) لدى أساتذة متوسطة مهدي محمد بالحطاطبة ؛

- هنالك أثر على الاعتبارات الفردية على الإبداع الفني لدى العاملين عند مستوى (α=0.05) لدى أساتذة متوسطة مهدي محمد بالحطاطبة ؛
- تبين أن مستوى الأثر بعد الجاذبية على الإبداع الفني لدى العاملين في متوسطة مهدي محمد بالحطاطبة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.26 وانحراف معياري 0.79 أي أن القائد يحضى باحترام الجميع وتقديرهم؛
- تبين أن مستوى الأثر الاستشارة على الإبداع الفني لدى العاملين في متوسطة مهدي محمد بالحطاطبة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 وانحراف معياري 0.98أي أن القائد يقوم بتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات الفردية؛
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) داخل متوسطة مهدي محمد بمدينة الحطاطبة ؛

ثانيا: اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل لها تقترح الدراسة ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية أكثر في المنظمات ؛
- إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم؛
- ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة و تجديد و تنويع في طرق و أساليب العمل ؛
- حث المدير على دعم و تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل ،من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار و الآراء المختلفة و التوفيق بينها ؛
- العمل على تفعيل دور القيادات في تطوير و تنمية المهارات و القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيها.

قائمة المراجع

1- الكتب :

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى،2012.

2- احمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.

3- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2000، الطبعة الأولى.

4- د. هايل عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار والمكتبة الكندي لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

5- احمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الطبعةالأولى، الأردن،2006.

6- د. علي السلمي، الإدارة السلوك التنظيمي، دار غريب الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة ،1995.

7- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان _الأردن،1997.

8- د. محمد علي العبد، د. سامية ندا شهوان، استراتيجية التفكير الفعال، دار قرطبة لنشر والتوزيع ،2013.

9- بيتركوك، إدارة الإبداع إعداد قسم الترجمة، بدار الفاروق، د/خالد العمري ،2008.

10- د. طارق محمد السويدان، د. محمد أكرم العدلون، مبادئ الإبداع، قرطبة لنشر والتوزيع، كويت،1425-2004.

11- العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2006.

12- سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن ،2006.

13- عبد الرحمن احمد هيجان، مدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية لنشر، الطبعة الاولي، الرياض، 1999.

14- د. محمد خضر عبد المختار –د.إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، المركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، القاهرة ،2011.

15- م/الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار، خطوط الإنتاج والتوزيع، المانيا ،2019.

16- د. لطيف محمد عبد الله علي، التفكيير الإبداعي لدي المدريين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر، مصر ،2011.

17- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر، عمان –الأردن ،2003.

18- موسي اللوزي، التطوير التنظيمي (اساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2012.

19- الدكتور موسي اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستثمارات، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ،2010.

20- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

2- المذكرات:

1- نواف بن سنمر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقاتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجيستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى السعودية،2008.

2- فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد لحرس الحدود (دراسة مسحية في قطاعات ومراكز القيادة الحرس الحدود بالمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في القيادة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ،2003.

3- اميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية – CABAM-عين مليلة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016-2017.

4- عمار شويتان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بالدافعية الإنجاز لدي الاساتذة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة التسيير التربوي، كلية الأداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة ،2008-2009.

5- احمد صادق محمد الرتب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بجامعة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة ،2010.

6- رندة رابحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ،2012.

7- احمد صادق محمد الرتب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين ،2010.

8- لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة ماجستير في علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014.

9- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزرات قطاع غزة، دراسة درجة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، جامعة الإسلامية بغزة ،2009.

10- صالح بن علي الكليب، الإبداع الإداري لدي مديري الإدارات في الوحدات الإدارة على دكتوراه، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة سانت كلنتس ،2011.

11- سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي اوغيس-ام البواقي-مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي ،2016-2017.

12- سليماني عز الدين، دور التنظيم غير الرسمي والإنتاجية –مطاحن الحروش، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ،2007.

13- سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقاتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مملكة العربية السعودية ،2014-2015.

14- وفاء بنت علي بن حمد المذن، علاقة امتلاك سمات القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة عنيزة بدرجة سلوك المواطنة لدى المعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية برنامج الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية ،2012.

15- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن ،2012.

16- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ،2015-2016.

17- زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب(أوماش) ببسكرة ، رسالة ماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ،2013-2014.

18- د. على ضبيان الرشيدي، القيادة التحويلية وعلاقاتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعة الحكومية والأهلية بمدنية الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2017.

19- سامي عايد أبو هداف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة ،2011.

3-المجلات:

1- حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد السادس والعشرون، جامعة المستنصرة، العراق.

2- احمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة)، جامعة الزيتونة، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013.

3- يحي عبد الله محمد الجبري، درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد 7، العدد3، 2018.

4- سهير عادل، شفاء محمد على حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الأدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد الثالث والثمانون ،2010.

5- د. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في البعض المصاريف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78، 2009.

6- ام-د سهام مشطر الكعبي، الإبداع المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، الجامعة بغداد، العدد 36، 2013.

7- د. ريمة الخاني، مفهوم الإبداع، المجلة فكر الثقافية، المملكة العربية السعودية – الرياض، العدد 21، 2013.

4-المراجع أجنبية:

1. Buchanan,Davidand huczynski Andrzey,Organization development,Pearson prentice Hall, New jersey.
2. Ivanvevich and Mattson,Organitional Behavior and Management,2nd eD,Richard d.Irwin inc, Boston,1990.

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: بومنير أمال

بن عيسى شهرزاد

استمارة استبيان

أخي الموظف ... أختي الموظفة

تحية طيبة عطرة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لدراسة أهمية القيادة الإدارية في تنمية قدرات الإبداع لدى العاملين من أجل اكتشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفني في المنظمة، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال".

يرجى قراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، لما في ذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، علما بأن جميع البيانات التي ستضعونها في الاستبانة ستأخذ وتعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير

1- الجنس:

- ☐ أنثى ☐

2- العمر:

- أقل من 30 ☐ -من 30الى40 ☐ -من41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3- المؤهل العلمي:

- مستوى ثانوي ☐ -تقني سامي ☐ -ليسانس ☐ شهادة الدراسات العليا ☐

4- عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 ☐ من 5الى 10 من11 الى 15 ☐ من 15 فأكثر ☐

- تحليل وتفسير عبارات المتغير القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	أرى بأن مديري يحضا باحترام الجميع وتقديرهم؟					
2	يحاول مديري ان يجعلني اشعر بالقدرة والثقة في النفس؟					
3	يشجعني المدير على تحقيق التميز في الأداء؟					
4	اشعر أن مدير يمتلك الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة؟					
5	اشعر ان مديري يثق في عماله ويعطيهم مهام أكثر؟					
6	يعمل مدير مؤسستنا على التنويع والتجديد في طرق العمل؟					
7	يقوم بتشجيعي على طرح الافكار الابداعية والمبادرات الفكرية؟					

- تحليل وتفسير العبارات المتعلقة بالإبداع الفني

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بصحته					
2	لدي القدرة على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل					
3	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل					
4	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل					
5	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
6	لدي القدرة على تنظيم أفكاري					
7	احتاج الى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملي					

الملحق رقم 2: جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادةالتحويلية :المتغيرالمستقل	,134	30	,178	,958	30	,271
الإبداع :المتغيرالتابع	,084	30	,200*	,983	30	,909
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الملحق رقم 3: ثبات الاستبيان

- **القيادة التحويلية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	7

- **الإبداع:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	7

- **الدرجة الكلية للإستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	14

الملحق رقم 4: البيانات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	أنثى	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالعمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقلمن	6	20,0	20,0	20,0
	سنة 40 إلى 30 من	12	40,0	40,0	60,0
	سنة 50 إلى 41 من	7	23,3	23,3	83,3
	سنة 50 أكثرمن	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالمؤهلالعلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	23	76,7	76,7	76,7
	دراساتعليا	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرعددسنواتالخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	6	20,0	20,0	20,0
	سنوات 10 إلى 5 من	13	43,3	43,3	63,3
	سنة 15 إلى 10 من	7	23,3	23,3	86,7
	سنةفاكثر 15 من	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية:

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	30	4,26	0,79	0	0	0	1
X2	30	3,48	0,85	0	0	1	0
X3	30	3,69	0,97	0	0	0	2
X4	30	2,82	1,26	0	0	1	0
X5	30	4,05	0,64	0	0	0	0
X6	30	2,57	0,89	0	0	0	0
X7	30	3,74	0,98	0	0	0	1
المتغير المستقل	30	3,52	0,44	0	0	0	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

الملحق رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	30	3,75	0,86	0	0	0	0
Y2	30	4,33	1,04	0	0	3	0
Y3	30	4,48	0,91	0	0	0	0
Y4	30	3,10	1,08	0	0	0	0
Y5	30	4,09	0,70	0	0	0	0
Y6	30	4,66	0,75	0	0	4	0
Y7	30	3,97	1,03	0	0	0	0
المتغير التابع	30	4,05	0,38	0	0	1	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

الملحق رقم 7: تحليل الانحدار:

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادةالتحويلية :المتغيرالمستقل[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : الإبداع: المتغيرالتابع			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598[a]	,358	,335	,59097
a. Prédicteurs : (Constante), القيادةالتحويلية: المتغيرالمستقل				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,452	1	5,452	15,611	,000[b]
	de Student	9,779	28	,349		
	Total	15,231	29			
a. Variable dépendante : الإبداع: المتغيرالتابع						
b. Prédicteurs : (Constante), القيادةالتحويلية: المتغيرالمستقل						

Coefficients[a]						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,039	,661		1,570	,128
	القيادةالتحويلية :المتغيرالمستقل	,698	,177	,598	3,951	,000
a. Variable dépendante : الإبداع: المتغيرالتابع						

الملحق رقم 8: اختبار التجانس:

✓ القيادة التحويلية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
القيادةالتحويلية: المتغيرالمستقل: Variable dépendante			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,735	6	23	,158
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + المؤهل_العلمي + عدد_سنوات_الخبرة			

✓ الإبداع

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
الإبداع: المتغيرالتابع: Variable dépendante			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,589	6	23	,196
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + المؤهل_العلمي + عدد_سنوات_الخبرة			

الملحق رقم 9: جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير القيادة التحويلية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المتغيرالمستقل :القيادةالتحويلية					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,407[a]	6	,401	1,051	,419
Constante	155,758	1	155,758	407,990	,000
الجنس	,000	0	.	.	.
العمر	,181	1	,181	,475	,498
العلمي_المؤهل	,993	1	,993	2,601	,120
الخبرة_سنوات_عدد	,348	2	,174	,456	,639
Erreur	8,781	23	,382		
Total	420,358	30			
Total corrigé	11,188	29			
a. R-deux = ,215 (R-deux ajusté = ,010)					

الملحق رقم 10: جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الإبداع

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإبداع :المتغيرالتابع					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,322[a]	6	,554	1,069	,409
Constante	163,373	1	163,373	315,533	,000
الجنس	,000	0	.	.	.
العمر	,320	1	,320	,618	,440
العلمي_المؤهل	1,381	1	1,381	2,667	,116
الخبرة_سنوات_عدد	,725	2	,362	,700	,507
Erreur	11,909	23	,518		
Total	407,639	30			
Total corrigé	15,231	29			
a. R-deux = ,218 (R-deux ajusté = ,014)					