

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

في شعبة: علوم التسيير

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-

إشراف الدكتور:

صافة محمد

من إعداد الطالبين:

بطاهر محمد

ميلود بوعلام

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيس	أستاذ محاضر (أ)	ساعد محمد
مقرر ومشرف	أستاذ محاضر (أ)	صافة محمد
مناقش	أستاذ محاضر (ب)	قوادري رشيد
مناقش	أستاذ مساعد (أ)	داودي ميمونة

السنة الجامعية: 2021/2020

سورة الاحقاف

فانزلنا من السماء ماء فاصبح الاصحاف كالحمام

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد المصطفى الأمين رسول الله عليه الصلاة والسلام مُبلغ الرسالة ومؤدي الأمانة وشفيعنا يوم القيامة

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه التي وهبنا إياها

يقول الله في كتابه العزيز: بسم الله الرحمن الرحيم {اقرأ باسم ربك الذي خلق(1) خلق الانسان من علق(2) اقرأ وربك الاكرم(3) الذي علم بالقلم(4) علم الانسان ما لم يعلم(5)} سورة العلق الآية: [1-5].

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم «لا يشكر الله من لا يشكر الناس» رواه البخاري. بداية أتوجه بالشكر لله - سبحانه وتعالى - الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل والجهد المتواضع. وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمن له الفضل بعد الله في التوجيهات والنصائح والخبرة، فكل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور: صافة محمد الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، والذي لم ييخل علي من جهده ووقته وتوجيهاته وإرشاداته خلال فترة إعداد المذكرة. وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الدكاترة والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور الفاضل: ساعد محمد رئيساً، والدكتور الفاضل: قوادري رشيد مناقشا، والأستاذة المحترمة: داودي ميمونة مناقشا، فكل ثقة بالله ثم بهم، كما أتوجه بجزيل الشكر مرة ثانية لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وأعبر عن تقديري لأساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم خلال مشواري الدراسي. وأشكر كذلك كل من أسهم في إتمام هذه المذكرة بمشورة، أو نصيحة، أو مساعدة أو تيسير منهم.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى:

والديا أطال الله في عمرهما ووهبهما نعمتي الصحة والعافية.

وإلى حبيبتي وقرّة عيني ورفيقة دربي زوجتي الغالية وأم

أولادي:

مؤمن عبد الرزاق، دنيا قطر الندى، خولة نور

الهدى.....

إخواني وأخواتي

أصدقائي

وإلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم.

الطالب: ميلود بوعلام

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى:

والديا أطال الله في عمرهما ووهبهما نعمتي الصحة والعافية.

وإلى أميي الغالية وهبها الله الصحة والعافية.....

إخواني وأخواتي

أصدقائي

وإلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم.

الطالب: بطاهر محمد

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	البسمة
III	شكر وتقدير
V-IV	الإهداء
VII -VIII-IX	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
ب-ج	مقدمة
31-02	الفصل الأول: الإطار العام لسلوكيات القيادة التحويلية
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم القيادة
04-02	المطلب الأول: مفهوم القيادة
08-04	المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة
08	المطلب الثالث: كيفية تأثير القيادة على الإبتاع
12	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية
12	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
15	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر القيادة التحويلية
20	المطلب الثالث: رؤى القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها
24	المبحث الثالث: خصائص القائد التحويلي
24	المطلب الأول: مفهوم وكيفية بناء القائد التحويلي
25	المطلب الثاني: وظائف ومهام القائد التحويلي
28	المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي
31	الخلاصة
56-32	الفصل الثاني: الابتداء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية
33	تمهيد

33	المبحث الأول: مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي، وعناصره
33	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
36	المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي
37	المطلب الثالث: عناصر وخصائص الإبداع التنظيمي
39	المبحث الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي - أبعاده - معوقاته - أساليب تنميته
39	المطلب الأول: مستويات الإبداع التنظيمي
40	المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي
42	المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته
47	المبحث الثالث: علاقة الإبداع التنظيمي بالقيادة التحويلية
47	المطلب الأول: كيفية عمل القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي
51	المطلب الثاني: نتائج القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي
54	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القادة التحويليين
56	الخلاصة
83-57	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت
58	تمهيد
58	المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت -
58	المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت - ومراكزه
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت -
64	المطلب الثالث: مهام مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت -
65	المبحث الثاني: توصيف الدراسة
65	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
66	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
67	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
70	المطلب الأول: نموذج الدراسة ومتغير القيادة التحويلية
75	المطلب الثاني: نموذج الدراسة ومتغير الإبداع التنظيمي

77	المطلب الثالث: معاملات الثبات لمتغيرا الدراسة ونتائج الإحصاء للمؤسسة محل الدراسة
83-82	الخلاصة
88-85	خاتمة
93-90	قائمة المراجع
99-95	الملاحق
101	ملخص

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1-3
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس-السن-المستوى الدراسي	2-3
71	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	3-3
-72 74-73	أبعاد القيادة التحويلية و (27) عبارة من عبارات الإستبيان	4-3
75	أبعاد الإبداع التنظيمي و (7) عبارات من عبارات الإستبيان	5-3
76	النسب المئوية لأبعاد القيادة التحويلية لعينة الاستبيان ل: ص. و. ت. ب. وكالة تيارت	6-3
76	النسب المئوية للإبداع التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت	7-3
77	قيم معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة	8-3
-78 80-79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل-القيادة التحويلية	9-3
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع-الإبداع التنظيمي	10-3

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	مراحل تطور نظرية القيادة التحويلية	1-1
30	المهارات القيادية التي تؤثر على نجاح القادة	1-2
61	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت	1-3
70	نموذج الدراسة ومتغير القيادة التحويلية	2-3

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي انفجار معرفي وثورة معلومات واتصالات وتطورات جد متسارعة وهذه التغيرات الناجمة عن التسابق المعرفي واكتساب الميزة التنافسية والزيادة، وهذا ما دفع بالمنظمات إلى البحث عن طرق حديثة إبداعية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا بالاستثمار في "الرأس المال البشري (المعرفي، الفكري، النفسي، الاجتماعي) الذي يشير إلى مخزون المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك "الإبداع" المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية إضافية، ولا يتم هذا إلا بتوفير الوسائل المناسبة لتجاوز الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات بشكل عام.

ومن بين الأزمات نجد "أزمة القيادة" ونتائجها وأثارها التي تنعكس على كل المستويات، والمقصود هنا "بأزمة القيادة" هو طريقة الأداء أو الدور القيادي الذي يلعبه من يتسلم الموقع أو المنصب أو إلى الذي توكل له المهمة القيادية.

لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات، ونظرا لأهمية مصطلح القيادة وما تمثله حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وما له من دور جد هام في تحقيق الميزة التنافسية وفي اكتساب ثقة الزبائن وتلبية رغباتهم وتحقيق مطالبهم وإلى ما يتجاوز تطلعاتهم من خلال تقديم سلع ومنتجات أو خدمات تتميز بالجودة الشاملة.

وهذا ما يدفعنا إلى القول أن قوة وتطور أي منظمة تكمن في قدرات واهتمام قياداتها بتطوير أداء العاملين وتمكينهم، وتنمية ثقافة تنظيمية تتماشى مع الإبداع والابتكار، وهذا لكون من يتولون مناصب عليا عليهم أن يهتموا بقدرات الأفراد لديهم وتنمية أساليب اتخاذ القرار وحل المشكلات وإنتاج الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد وصولا للإبداع الذي يشير إلى جميع التصرفات والأفعال التي يمارسها الفرد في موقع عمله، وعليه يعد "الإبداع" وسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات، كما يعتبر مورد قيم ومهم ينبغي تعزيزه وتطويره.

وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها بالإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير ملموس على ازدهارها وتطورها، وعلى إمكانية منافستها للمؤسسات الأخرى، ولهذا فإن توفر قيادات فعالة ومهتمة بقدرات ومبادرات العاملين والأفراد الذين هم تحت مرؤوسيتهم يعد أمر جد ضروري.

وقد انصبت الأدبيات بشكل متزايد في محاولات لتحديد خصائص وسمات القائد الفعّال، الذي يعتبر الأساس في التأثير على دافعية العاملين، واختلفت الرؤى باختلاف زاوية النظر، والمتبع لأدب القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة لا بد وأن يلحظ أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج القيادة

التقليدية التبادلية إلى التركيز على ضرب جديد من نظريات القيادة عرفت بالقيادة التحويلية، والتي حظيت بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أية نظرية أخرى من نظريات القيادة، ولعل السبب وراء ذلك الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة التحويلية يرجع إلى ما أظهرته الدراسات السابقة من النتائج الإيجابية في هذا الصدد.

وتعتبر نظرية القيادة التحويلية (Transformational leadership (TL) من النظريات الحديثة التي أفرزتها تلك التغيرات التي صاحبت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحالي في كل جوانب المنظمة، حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة من خلال نموذج القيادة كامل المدى (FRL: Full Range Leadership Model) الذي يركز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم.

وقد شهدت هذه النظرية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات Bass، عندما وضع نظرية منهجية للقيادة (F.R.L) ووضع لها مقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة المتعدد العوامل، (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire.

وفي عام 1997 قدم كل من باس وأفوليو Bass & Avolio نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، حسب الفعالية يتضمن سبعة عناصر مصنفة حسب الفعالية، والعملية، منها أربعة عناصر (four I's) تحدد القيادة التحويلية هي: التحفيز الإلهامي (IM: Inspirational motivation)، الاعتبار الفردي (IC: Individual consideration)، الاستشارة الفكرية (IS: Intellectual stimulation)، والتأثير المثالي "الكاريزما" (II: Idealized influence).

إن القيادة التحويلية بجاذبيتها الشخصية وقدرتها الإلهامية واهتمامها الفردي واستثمارها العقلية تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة ومجهود إضافي، يحقق أداء أكثر مما كان متوقعا. ومن الطبيعي أن تكون آثار القيادة التحويلية تراكمية على الآثار التي تحققها القيادة التبادلية، فالإدارة بالاستثناء والتواب الشرطي يفترض إن يؤديان إلى الأداء المتوقع، ولكن إضافة الدافعية القصوى والآمال الكبيرة والمجهود الإضافي، الذي يحدث نتيجة القيادة التحويلية، يرفعان مستوى المجهود العادي (المتوقع) إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع). والدافعية للإنجاز في هذا الإطار تمثل عاملا داخليا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

ويمكن حاليا أن نعتبر مدخل نموذج القيادة كامل المدى (FRL) إطارا نظريا جيدا يفسر عملية القيادة الإدارية بطريقة شاملة ودقيقة-نسبيا-وعلمية وحديثة في الواقع المهني والثقافي للمؤسسات، خاصة إذا

تعلق الأمر بمحاولة معرفة علاقتها بإحدى الظواهر النفسية المعقدة والمهمة في المنظمة، ألا وهي دافعية الإنجاز لدى الأفراد، كما يمكن أن يفيدنا الاستطلاع الميداني لهذا الرصيد النظري من خلال تحليل العلاقة الارتباطية، إلى استنتاجات تفيدنا في فهم سيكولوجية القيادة التنظيمية، وبناء استراتيجيات لتنمية المورد البشري للمنظمة على المدى الطويل. والاهم من ذلك أن تستفيد منه الإدارة ككل في تنمية القيادة الإدارية للرؤساء من خلال مدخل فعالية السلوك القيادي من جهة، وتنمية المسار المهني للمرؤوس من خلال مدخل دافعية الإنجاز من جهة أخرى، وكلا المتغيران يتفاعلان معا بدرجات متفاوتة وبصفة مباشرة مع الأداء الوظيفي.

وبسبب تزايد التحديات التي تواجهها الجزائر على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها يوما بعد يوم بسبب ظاهرة العولمة والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية، وسعي الجزائر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وبسبب قيام التكتلات الاقتصادية وصراعاتها المختلفة الرامية إلى الحصول على ما يسمى بالشراكة الاقتصادية الدولية، وكون الجزائر إحدى الدول التي تمتلك مختلف الثروات والمواد الأولية التي تعتبر احد الأسباب في جذب كبرى الدول الاقتصادية وهذا لحاجتها الماسة لتلك المواد الأولية والثروات الطبيعية، بات لزاما على الجزائر أن تتبع سلوكيات القيادة التحويلية وما ينجم عنها من آثار إيجابية تساعد الجزائر على إكساب مكانة تساعدها في فرض نفسها على الصعيد الدولي والإقليمي.

ومما سبق ذكره نستنتج أن هذه التحديات تفرض على الجزائر ومنظماتها مواجهة هذه المنافسة الحادة والعمل على تحسين درجة كفاءة منظماتها وفعاليتها لضمان بقاءها واستمرارها، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير ملموس على ازدهارها وتطورها، وعلى إمكانية منافستها للمؤسسات الأخرى، ولهذا فإن توفر قيادات فعالة ومهتمة بقدرات ومبادرات العاملين والأفراد الذين هم تحت مرؤوسيتهم يعد أمر جد ضروري، ومما سبق نطرح:

أ- الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت -؟

حيث يتم دراسة مدى تأثير كل بعد من إبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، واستخراج النسب وتحليلها، ومنه الوصول إلى النتائج والتوصيات والاقتراحات، بالإضافة إلى محاولة تحديد المعوقات والعراقيل التي تحول إلى الوصول إلى تحقيق الإبداع بأعلى مستوياته ومنه إلى تحقيق الأهداف المرجوة وإلى رسالة المنظمة، كما يمكن أن نطرح:

ب-التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بسلوكيات القيادة؟
- ما هو مفهوم القيادة التحويلية؟
- ما هو مفهوم الابتداع التنظيمي؟
- وإلى أي مدى يمارس الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-؟

ت-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: من الممكن أن يكون لأبعاد القيادة التحويلية دور فعال في جعل الأفراد يبدعون في عملهم.

- الفرضية الثانية: من الممكن أن يؤثر بعد التأثير المثالي وبعد الاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة -تيارت.

- الفرضية الثالثة: من المحتمل أيضا أن يؤثر بعد الإعتبار الفردي وبعد التحفيز الإلهامي على إبداع الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرابعة: يمكن للإبداع التنظيمي أن يحقق أهداف ورسالة القائد التحويلي.

ث-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، فللقيادة التحويلية تأثير جد واسع على الإبداع وثقافتهم، وعلى المنظمة ككل، فالقائد التحويلي يمتاز برؤية خاصة ويعتبر صاحب رسالة يسعى إلى تبليغها وبلوغ أهدافها بطريقة ملهمة وحضارية، ومن الجانب النظري فتتمثل أهمية ودور هذه الدراسة في زيادة رصيد المعرفة حول القيادة التحويلية وما تتركه من آثار على الأفراد والمنظمة بشكل شامل، وأما من الجانب التطبيقي فتكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع هذا النمط القيادي الحديث على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-، وعن مدى مساهمة القيادة التحويلية في التأثير على الإبداع التنظيمي لدى أفراد هذا الصندوق، وفي الأجناب العملي لهذه الدراسة سنحاول معرفة ما ستسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت.

ج-أهداف الدراسة: وتتمثل في:

- الإمام بموضوع القيادة التحويلية وأهميتها.
- معرفة تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.
- تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ب(CNAC) بتيارت.

- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قادة ومسؤولي (CNAC) تيارت.

- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- تبين مدى ضرورة تحقيق الإبداع التنظيمي لما له من أهمية ودور في مجابهة ومواكبة التغيرات.

- محاولة كشف المعوقات والعراقيل التي تمنع وتعيق ممارسة هذا النمط من القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

ح-أسباب إختيار الدراسة وتمثل في:

- كون القيادة التحويلية قيادة حاضنة للإبداع التنظيمي الذي يعتبر مفتاح الريادة والتقدم.

- باعتبار القيادة التحويلية موضوع حديث يهتم بالموارد البشري، ولكونه إحدى المواضيع الذي له علاقة بإدارة الأعمال التي هي تخصصنا.

- الأهمية الكبرى التي تتميز بها القيادة التحويلية لدى علماء الإدارة في عصرنا الحالي.

- بسبب التطورات الحديثة والمتسارعة بالعالم، وسعي القادة إلى تحقيق التميز والصدارة لمنظمتهم.

- تأثير الأزمات المالية والسياسية والبيئة الخارجية على المنظمات، وبسبب سعي الجزائر إلى إعادة مراجعة الإستراتيجية المتبعة والسعي لرسم خطط بديلة.

- إكساب الجزائر مواد أولية وثروات طبيعية لكن من دون إستغلال جيد لها، مما تطلب من أصحاب القرار إلى السعي نحو استغلال المورد البشري من خلال إتباع نمط القيادة التحويلية.

خ-أدوات ومنهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تمّ إعتداد المنهج الوصفي وهذا من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس القيادة التحويلية بالإضافة للإبداع التنظيمي، كما تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل نتائج الاستبيان وكذا إختبار فرضيات الدراسة المعتمدة وهذا بالاستعانة بالأدوات الإحصائية قصد تحليل الاستبيان منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط وبيرسون لقياس صدق وثبات أداة الدراسة، وصولاً إلى الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين أحادي الطرف قصد إخراج النتائج وتحليلها، وقد تمّ استخدام برنامج الإحصاء (SPSS).

د-الدراسات السابقة:

توجد عدة دراسات تناولت موضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي ومن أهمها دراسة:

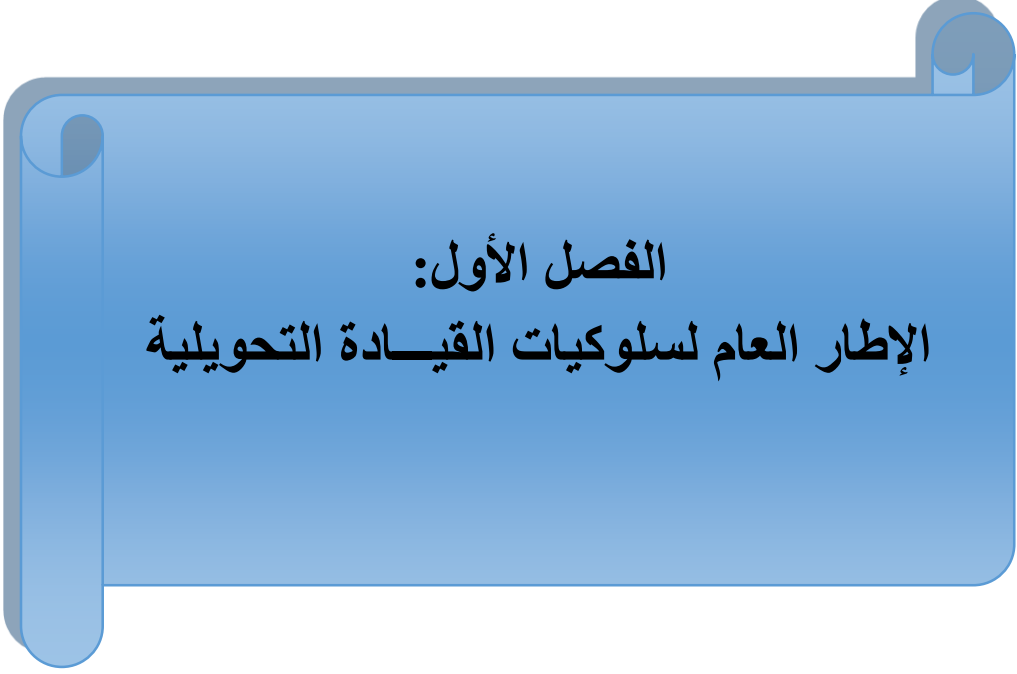
- دراسة "علي ضبيان الرشيدى" بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.

- دراسة "Garcia Morales" آخرون(2008): بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي والأداء.

- دراسة "عبد العزيز بونديرة" 2017 تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
- دراسة "أمين وادي" 2017 بعنوان: مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها-دراسة ميدانية بجامعة عنابة.
- دراسة "شريف أحمد حسن عباس" 2010 تحت عنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.
- دراسة "Rabia Khan" وآخرون بعنوان: القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها عالجت موضوع القيادة التحويلية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، في ظل جائحة كورونا التي مست أغلب دول العالم، والتي كانت فرصة لمعرفة الأهمية التي تلعبها القيادة التحويلية في هكذا أزمات، ومحاولة معرفتنا لمدى تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية للقيادة ورؤساء الأقسام، وأثرها على الإبداع التنظيمي للأفراد التابعين للمؤسسة محل الدراسة، وسعيًا إلى إعطاء بعض الاقتراحات والإضافات التي بإمكانها المساهمة في رفع أداء الأفراد، وتقديم خدمات ذات جودة تتماشى ورغبات الزبائن.

ذ-هيكل الدراسة:

تمت معالجة إشكالية الموضوع من خلال ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول والمتعلق بالإطار العام لسلوكيات القيادة التحويلية، وماهية القيادة، ومفاهيم عامة حول القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي، وأما الفصل الثاني فتطرقتنا للإبداع التنظيمي ومفهومه وأهميته، ومستوياته، وعلاقة الإبداع التنظيمي بالقيادة التحويلية، وأما بالفصل الثالث تناولنا فيه الجانب التطبيقي الذي كان بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-.



الفصل الأول:
الإطار العام لسلوكيات القيادة التحويلية

تمهيد:

أضحت القيادة محورا هاما تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات. فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي.

فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية. فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة. كما أنها تلعب دورا مهما في التأثير على أداء المنظمة على المدى البعيد وعلى اتجاهات المرؤوسين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا، ومن بين المهام التي يجب أن يتصف بها القائد أيضا. المساهمات الإبداعية. التي تكون عبارة عن دعائم نفسية أو مادية أو اجتماعية والتي تحفز التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

المبحث الأول: ماهية القيادة

يعتبر تسيير أي منظمة، وتحقيق رسالتها ورؤيتها التي من أجلها تم إنشاء وخلق هذه المنشأة أو المنظمة من أهم الأهداف التي يجب أن تنتسخ وتطبق على أرض الواقع، وتصبح تلك الأهداف "شيء ملموس"، ومن أجل تنفيذ والوصول إلى الأهداف التي سبق ذكرها يجب أن يكون هناك 'تحكم، توجيه، تسيير' جد محكم من طرف القادة الذين أوكلت لهم هذه المهمة، وسنحاول في هذا المبحث تبين ماهية القيادة من مفهوم، وعناصر، وأهداف القيادة، إلى تأثير القادة على الإبتاع والأفراد والمنشأة ككل.

المطلب الأول: مفهوم القيادة:

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وهذا لكونها إحدى الطرق التي يتم بها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب ولتحقيق الأهداف المشتركة،

ولكسب طاعتهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم، ولقد تعددت التعريفات للقيادة واختلفت إلا أنّها تصبّ في نفس المعنى.

ويبدو أنّ للقيادة الكثير من التعريفات المختلفة، ومع ذلك فإنّ التباينات تبدو وكأنّها تدور حول أربعة مجالات مختلفة تتمثل في تعريف القيادة:

فهناك من يربط القيادة "بالشخص" الذي ينظر إليه على أنه القائد، ويعرف آخرون القيادة بأنّها "عملية" على أساس الأسلوب الذي يتبناه القادة، أو لعلها "ممارسات" القادة، ويعرفها البعض بأنّها مجرد التفكير فيما يفعله من لديهم السلطة كـ "موقع وظيفي"¹.

وقد ذكر كل من "جيم كوزيس وباري بوسنر" في كتابهما تحت عنوان "تحدي القيادة" عن الممارسات الخمس للقيادة المثالية وهي: "نموذج الطريق، إلهام رؤية مشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين من التصرف، وتشجيع القلب"² وقد اعتقدا بأن القيادة يتم تعلمها.

ويمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعريفات التي قدمها بعض الباحثين والكتاب ومن بينها:

- لقد عرف "جيمس جرين james gribbin" القيادة: بأنّها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة.³
- وعرفت بأنّها "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد".⁴
- وأيضاً هي "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".⁵

¹. كيث جرينت، القيادة، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، 2012، ص11.

². جيم كوزيس، وباري بوسنر، تحدي القيادة، مكتبة جرير، 2004، ص41.

³. محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص18.

⁴. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص176.

⁵. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة)، دار الفكر للنشر، الأردن، 2007، ص234.

- كما يعرف "ستان كيمر Sten Kimer" القيادة هي: توفير الرؤية والدافع للفريق حتى يستطيعوا العمل معا نحو هدف واحد، ثم فهم مواهب كل فرد والقيام بتحفيز فعال لكل شخص لان يبذل قصارى جهده في سبيل تحقيق هدف المجموعة.
- يقول الدكتور "إبراهيم الفقي" أنّ اتخاذ القرار هو مفتاح القيادة، ولكي تتخذ قرارا سليما انتبه: فلا تغضب او تحف أو تتبع هواك أو تكن متوترا، أو تغرّنك المثالية الزائدة أو تسرف في الوقت، وحاول ان تتعلم من تجاربك السابقة وأن تكون مبدعا خلاقا.¹
- يقول "مات بارني Mat Barni" أن القيادة هي: السلوك الذي يجلب المستقبل إلى الحاضر، من خلال تصور الممكن وإقناع الآخرين لمساعدك على جعله حقيقة واقعة.
- كما عرف "كندرا كولمان" القيادة: بأنها فعل-قرار لاتخاذ موقف، أو خطوة من أجل تشجيع وإلهام أو تحفيز الآخرين للتحرك معك، والقائد الأكثر فعالية لا يعتمد على لقبه، أو القوة الموضعية له، فالقيادة تتميز بقدرتها على استخدام القوة الشخصية الخاصة جنبا إلى جنب مع استخدام نفوذها الاستراتيجي وهذا ما يجعلها فعالة.
- ويقول "ستيفن آر كوفي" أنّ ط القيادة تركز على الخطوط العلوية: ماهي الأشياء التي أود تحقيقها؟²

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقول إن القيادة هي: {عملية التأثير في نشاط مجموعة من الأفراد وإقناعهم وجعلهم يرغبون في إنجاز أهداف المجموعة}.

المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة

إنّ الأهمية التي تتميز بها القيادة دفع بعلماء الإدارة إلى وضع وتحديد مجموعة من العناصر التي يجب أن يتصف بها القائد، وهذا حتى يتمكن من تأدية مهمته القيادية في قيادة الأفراد وتحقيق رسالة المنظمة، وفيما يلي سنبين عناصر القيادة وأهميتها:

أولا-عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم الا إذا وجد من يقود ومن يقادون والهدف المشترك المطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، " فالطريق الى النجاح يتكون من معرفتك نتائج أعمالك وأن تقوم بعمل، وأن

¹ إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا، دار البقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008. ص 26.

² ستيفن آر كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 121.

تعرف النتائج التي تحصل عليها من هذا العمل وأن تتمتع بالمرونة والقابلية للتغيير حتى تحقق النجاح¹، وللفهم أكثر نوجز هذه العناصر فيما يلي :

1- القائد :

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف من قبل "نجم عبود نجم" على أنه: "صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله²". وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي:

أ- المهارات الفكرية: ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين³.

ب- المهارات الإنسانية: ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية، حيث يقول "دايل كارنيفي": "من خلال تجربتي الشخصية وجدت أنّ بإمكان الشخص كسب إهتمام أبرز الناس وأرفعهم قدرا لو أنه أبدى إهتمامه بهم⁴.

ت- المهارات الفنية: يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وإعداد التقارير والتحليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، وإيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه.

ث- المهارات الذاتية: وتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة...)، القدرات العقلية (الذكاء، التصور...)، ضبط النفس .

1 - أنتوني روينز، قدرات غير محدودة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2001، ص 91.

2- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص31.

3- صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)، كلية التربية للبنات، أوروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص388.

4 داييل كارنيفي، فن التعامل مع الناس، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2010، ص49.

2-التأثير :

يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو تعسفي لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها¹، ويقول " ديل كارنيجي " : أن القائد يكسب التابعين بقوة تأثيره عليهم، وليس بقوة صلاحياته أو وجاهة مكتبه، فالقيادة تمثل علاقة خاصة جدا بين القائد ومن يعتبرونه قدوة لهم، القيادة لا تتعلق بالقائد فقط، بل بمن يتبعه، لأنها تفاعل جماعي فيما بينهم².

3-الجماعة (المروسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد، والذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها³.

4-الأهداف المشتركة:

القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع، فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى من أجل تحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص(قائد) معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وأن يكون واضحا لهم وملائما لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة⁴.

¹ - سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007 فلسطين، ص 51.

² - ديل كارنيجي، كيف تكون قائدا ناجحا مبدعا، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 3، 2008. ص 65.

³ - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 25.

⁴ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 195.

ثانياً-أهمية القيادة:

تعتبر الأهداف المرجو تحقيقها السبب الرئيسي لوجود المنظمة، والتي تتحقق من خلال ممارسة مجموعة من العمليات من قبل أفراد المنظمة، وتعتبر من العناصر الرئيسية للقيادة، ومن أهم أهدافها نذكر ما يلي:

1-تعزيز الروح المعنوية للموظف:

تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث أن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة اللذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكل سلس يحافظون على موظفيهم لمدي طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة.¹

2-الكفاءة في العمل:

تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، حيث يعمل القائد على تحفيز الفريق والحرص على أنهم يقومون بأداء وظائفهم على أكمل وجه، بالإضافة لتقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير القيادة جواً من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة أيضاً على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة.²

3-كسب رضا العملاء:

يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادةً، حيث يعمل على بناء فريق جيد وجعله مخلص لعمله ويجعل الموظفين حريصين على التعامل مع العملاء بطريقة تجذبهم ويعملون على إرضائهم قدر المستطاع، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنها وتكسب المزيد منهم بفضل الإستراتيجية الجيدة للقيادة فيها.³

¹- "The Importance of Leadership in ،Nicole LaMarco (13-4-2018)-1

Retrieved 4-6-2018. Edited. ،Business"www.smallbusiness.chron.com

Retrieved 4-6-2018. ، www.managementstudyguide.com، "Importance of Leadership»-2

Edited.

Retrieved ، www.switchandshift.com،6-6-2014؛"5 Reasons Why Great Leadership Matters»-3

Retrieved 4-6-2018. Edited. ،2021.

4-تحديد الرؤية المستقبلية:

إحدى أهم سمات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك من خلال وضع التوقعات والاحتمالات للأحداث مستقبلاً بناءً على أسس وأحداث مدروسة، ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للتصرف بطريقة مناسبة عند حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد عن غيره من الأشخاص ويُجعله أكثر نجاحاً من غيره، يستطيع القادة الناجحون جعل المؤسسة التي يعملون بها أكثر ازدهاراً ونجاحاً¹ كما يمكن أن يكون للقيادة أهمية أخرى يمكن ذكرها في النقاط التالية:

-تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبيت خطط المنظمة وأهدافها المستقبلية.

-تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

-تسيطر على مشكلات العمل، وتعمل على إيجاد حلول لها.

-الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتدريبهم وتحفيزهم لكونهم أهم موارد المنظمة.

-المساهمة في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- ترسم معالم القوى الإنتاجية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

المطلب الثالث: كيفية تأثير القائد على الإتياع:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بكيفية ممارسة القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها على الإتياع²، وفيما يلي نذكر أنماط الإتياع وكيفية التأثير فيهم:

أولاً- أنماط الإتياع:

قسّم "Robert Kelley" الإتياع إلى خمسة أنماط، من خلال النظر إلى بعدين سلوكيين أساسيين، يقيس أحدهما مدى استقلاليه التفكير، والبعد الثاني يقيس مستوى الفعالية والمشاركة، والأنماط الخمسة هي³:

¹- "REASONS WHY LEADERSHIP SKILLS ARE IMPORTANT"، Nicole Vulcan (5-7-2017)

Retrieved 4-6-2018. Edit. www.careertrend.com, IMPORTANT" ماي 2021.

². معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار الحامد، ط1. عمان، الاردن. ص 149.

³<https://hdrmhe.com/علم-الاتباع/>. قيادةhtmlأطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.

1- نمط الإلتباع النجوم: وهذا النمط مستقل في تفكيره، ولديهم طاقة إيجابية، ويشاركون بشكل فعال، وفي الوقت الذي يمثلون فيه سندا للقائد، لأنهم يتمتعون بالكثير من الصفات القيادية.

2- النمط البراغماتي: يظهر هذا النمط مستوى منخفض من التفكير والمشاركة، غير أنهم يتحفزون عندما يرون بوضوح أنّ مآل العمل هو نحو النجاح، وهذا النمط يفتقر للتفكير الناقد، ويتحفز بفكرة " الحفاظ على الوقت الراهن".

3- النمط المنعزل: وهم سلبيون، ولديهم استقلالية أكبر في التفكير، غير أنّ تفكيرهم متوجه نحو مصلحة المنظمة ورؤيتها.

4- نمط الموافقون: وهذا النمط يفكر قليلا ولكنه إيجابي في مشاركته وتفاعله مع القائد، ويعطي القائد المساحة الأكبر من التفكير.

5- نمط الخروف: وهم سلبيون في تفكيرهم ومشاركتهم، ويحتاجون للتحفيز الدائم من القائد.

وقد ذكر "Suda" انه وضع في إحدى ورشاته البحثية سؤال مفاده: ماذا يريد الإلتباع من القائد؟ وكانت النتيجة أن الإلتباع يريدون من القائد ما يلي:

- وضوح الرؤية والأهداف التي يسير إليها القائد، والمنظمة، ووضوح مراحل العمل، ودور كل فرد في المنظمة، وعلى قدر قدرة القائد على توضيح وإشباع هذا الجانب يتحفز الإلتباع ويتفاعلون معه بشكل إيجابي.
- إبداء تغذية راجعة فورية، ودقيقة، ومستمرة لأداء التابع بما يسهم في تطويره الوظيفي وتقديم تلك التغذية بطرق منهجية تراعي الجوانب النفسية والأخلاقية.
- تدريبهم على تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم ومساعدتهم على تطوير إنتاجيتهم، وإكتشاف طاقاتهم.

وفي فقرة أخرى قام "Suda" بطرح السؤال بطريقة عكسية كان مفاده: ماذا يريد القائد من الإلتباع؟ وقد وجهه لقادة فرق العمل ومدراء المشاريع، وهذا لان القائد والمنظمة لن يستطيعا تحقيق الأهداف إذا لم يتفاعل الإلتباع كما يجب، وكانت النتيجة ان القادة يريدون من أتباعهم الأتي:

- الإيجابية والتركيز على النتائج وعدم الإكثار من الأعذار، وتحمل مسؤولية العمل الموكل إليه بشكل كامل، وان يكون صاحب تحفيز ذاتي، والذين يبادرون بالفعل عندما يرون شيئا يجب القيام به أو مشكلة تنتظر حلا، ولا ينتظر تدخل قائده.
- أن يتحلى بالتعاون وأن يدرك أنّ القائد مسؤول على المنظمة ككيان متكامل، والأفراد جزء من هذا الكيان، وأنّ أفعال الفرد مهما كان موقعه ودوره تؤثر على المنظمة ككل.

- الدافع الذاتي للعمل، والاستمرار في التطوير، والاطلاع الدائم على مستجدات مجال عمل المنظمة، وتفاصيل عن ثقافة العملاء والمنافسين، ومعرفة أثر التطورات التكنولوجية على العمل.
- الشغف للتطوير الذاتي، لان القادة يحبون الإبتاع الذين يسعون ذاتيا لتعزيز نموهم، وتطورهم، بدلا من الاعتماد على القائد أو المنظمة في ذلك.

وخلاصة الأمر: أن للإبتاع دور جد هام في نجاح المنظمات، ولا يمكن أن نتصور وجود قائد ناجح دون أتباع على قدر عال من الفعالية والايجابية، وتحمل المسؤولية، ومساندة القائد في مهامه، وصفة الإبتاع ليس سلبية، فهي الطريق السليم لإيجاد القادة، وتكوين وإنشاء الصف الثاني المساند للقائد.

ولأهمية علم الإبتاع فإنّ على القادة والمدراء دراسته والتعمق في فهمه، حتى يديروا أتباعهم وأفرادهم بشكل فعّال.¹

ثانيا-الخصائص المؤثرة في القيادة:

1. خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية:

أ-السمات الشخصية: وتتضمن هذه الصفات الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها: الحزم، الحيوية، استيعاب الآخرين.

ب-القيم والمعتقدات: وتتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد وتقوم سلوكياته لتحقيق الانسجام، كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها.

ت-لأفكار والخبرات: وهي التجارب التي مرّ بها القائد ومن خلالها كوّن حصيلته المعرفية التي تعطيه الشرعية.

ث-طموحات القائد: وهي الأهداف التي يسعى القائد للوصول إليها.

ج-دافعيته للإنجاز: وترتبط ارتباط مباشر بالعنصر المتعلق بطموحات القائد.

2-خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

- المستوى التعليمي: إن المستوى التعليمي الجيد للمرؤوسين يلعب دورا جد مهم في تسهيل القيام بالمهام الموكلة إليهم.

¹https://hdrme.com-أطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.

- طبيعة القادة السابقين: يتأثر سلوك المرؤوسين سلباً أو إيجاباً بطبيعة القائد السابق وهذا حسب النمط القيادي الممارس عليهم.
- قيمهم ومعتقداتهم: لقيم ومعتقدات المرؤوسين دور كبير إما في تسهيل المهمة على القائد أو العكس.
- استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- سلوكهم مع القائد.

3- خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن:

أ- الثقافة التنظيمية: وتمثل القيم والسلوكيات الاجتماعية والمعتقدات، التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما، كما أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الناس، والسياق الذي تُنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدوها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون (أو الطريقة التي لا يتشاركون) المعرفة بواسطتها.

ب- حجم "المنظمة" وجماعة العمل: المنظمة هي شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء، وتنقسم المنظمات إلى نوعين حكومية وغير حكومية بالنظر إلى الأعضاء المكونين للمنظمة والمنظمات غير الحكومية وإدارة شؤون الإعلام.

ت- هدف المنظمة: تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة.

ث- الهيكل التنظيمي: النظام المؤسسي أو الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما، يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم، كما يُمكن اعتبارها أيضاً بكونها منظار للأفراد اتجاه مؤسستهم والبيئة المحيطة بهم، ويمكن هيكلة منظمة أو مؤسسة بطرق عديدة ومختلفة بحسب أهدافها، لذلك فإن هيكلة التنظيم يحدد أسلوب عملها ونتائجها، كما يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والأفراد.

4- خصائص المهمة:

- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع.
- المهمة مؤقتة أم دائمة.
- تتطلب أداء جماعي أم فردي.

- مدى وضوح المهمة.

إذا وما سبق نستنتج أنّ من أهم جوانب السلوك الإنساني لدى القادة هو قدرتهم على إخراج ما في دخيلة نفوس مرؤوسيههم وهذا بالإنصات إليهم، وإنّ القدرة على التأثير في الآخرين هي المرتكز الأساسي في شخصية القائد، فلا قيمة لقيادة اكتملت فيها جميع العناصر وافترقت إلى عنصر السلوك الإنساني.

وخلاصة الأمر أن دور الإلتباع هام جدا في نجاح المنظمات، ولا يمكن تصور وجود قائد ناجح دون أتباع يتميزون بفعالية وإيجابية وتحمل المسؤولية، ومساندة القائد في مهامه، ويعتبر الإلتباع الطريق السليم لإيجاد القادة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية

من المتعارف عليه هو أنه يوجد عدة أنواع من القيادة، ومن بينها القيادة التبادلية، والقيادة البراغماتية، والقيادة المتسلطة، والقيادة التحويلية،... الخ من أنواع القيادة، وسنتطرق في مبحثنا هذا إلى القيادة التحويلية والتي تعتبر حديثة المفهوم والاستخدام، حيث يقول "هيو بلاين" في كتابه: 7 مبادئ للقيادة التحويلية أنّ كمية القدرات البشرية غير المستغلة في عالم العمل داخل الشركات مذهلة¹

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

أولا- نشأتها:

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم، بحيث تزداد قدرات الإنجاز والالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

وظهر أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة (The Leadership rebel)" للمؤلفه جيمس فيكتور داونتون James (Downton Victor سنة 1973)، ثم استخدم جيمس ماك جروجر بيرنز (gregor Mac James Burnes) هذا المصطلح عام 1978، و بيرنز كأى عالم يتحسس بالواجب وما يمليه عليه الضمير، ففكر ببناء نظرية تهدف بصورة رئيسية إلى التغيير الاجتماعي الجوهري الذي يستلزم إزالة قيود اجتماعية راسخة في المجتمعات تفسد بنظره أهمية الاعتراف بقيمة الإنسان، مثل هذا التغيير الجوهري غالبا ما يأتي من

¹ - هيو بلاين، 7 مبادئ للقيادة التحويلية-أخلق عقلية الشغف والابداع والنمو، دار الخيال، بيروت، لبنان، 2018، ص13.

خارج المنظمات الرسمية، ومن الأمثلة التي تفسر هذا التغيير الاجتماعي الذي يقصده بيرنز هو ما قام به غاندي في المجتمع الهندي، وما قام به نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، وكلاهما يشكلان نموذجا للقائد التحويلي¹.

ويعتبر "بيرنز" أن القائد التحويلي يسعى ليُحول الأتباع إلى قادة، والقيادة التحويلية من وجهة نظر "بيرنز" هي القيادة الأكثر تعقيدا ولكنها الأكثر قوة، ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن وهو يبحث عن طاقة إضافية في الفرد².

لقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها "Burnes" في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، فجاء (Bass سنة 1985) لينهض بأفكار "Burnes" سنة 1978 مطورا عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، وكان متفقا كثيرا مما ذهب إليه "Burnes" خاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين.

وتمت صياغة مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل "داونتون" سنة 1973، إلا أن ظهورها كمدخل هام في القيادة فقد بدأ مع العمل الذي قام به عالم الاجتماع السياسي "بيرنز" سنة 1978 تحت عنوان "القيادة"، حيث أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة، منقحا السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله، وقد كان أول من اقترح أن القيادة ارتباط في العلاقة بين كل من التحفيز والموارد من جهة، والقادة والمرؤوسين في المنظمة من جهة أخرى.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمه راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي "بيرنز" تلك القيم (القيم الداخلية)، قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات

¹-كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط6، 2013، ص 131.

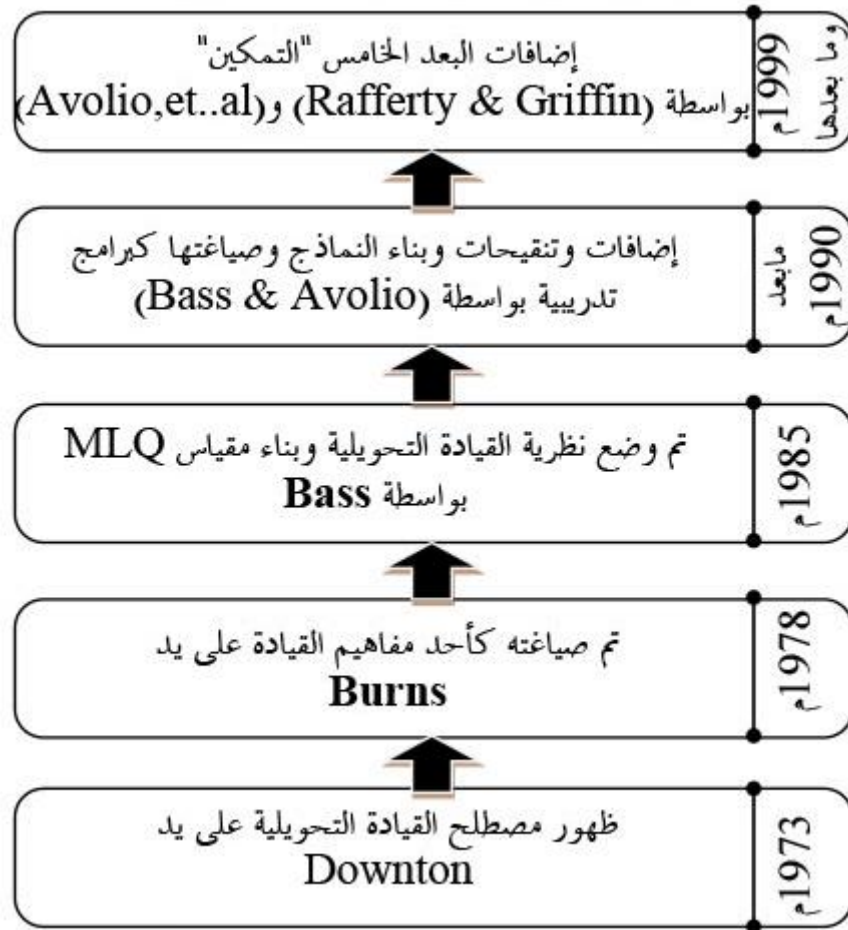
²-علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2006، ص52.

الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

وفي الشكل الموالي نبين مراحل ظهور وتطور القيادة التحويلية¹:

الشكل رقم: 1-1: مراحل تطور نظرية القيادة التحويلية



المصدر: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير للباحث: أحمد باحصين.

¹ <https://hdrme.com/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9/transformational->

[leadership.html](https://hdrme.com/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9/transformational-) أطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.

ثانيا - تعريف القيادة التحويلية:

هناك عدة تعريفات للقيادة التحويلية لأهم الباحثين في نظرية القيادة:

حيث عرف "بورنز burns" القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس معهم بشكل متكامل".

كما عرف روش القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها".

كما عرف "مريزيق" القيادة التحويلية على أنها: العملية التي تغير وتحول الأفراد من خلال اهتمامهم بالقيم والمعايير الأخلاقية، والأهداف طويلة المدى، وتتضمن تقييم دوافع العاملين ومحاولة إشباع حاجاتهم ومعاملتهم كبشر، كما أنها تعتبر قيادة مؤثرة وحاملة، ونظرة شاملة يمكن توظيفها لوصف تشكيلة واسعة من القيادة.

وكتب "فليون مراد" القيادة التحويلية بأنها مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.¹

مما سبق يظهر أن القيادة التحويلية تهتم بإحداث التغيير في المؤسسة، كما تهتم بإدراك القائد بأن التغيير المنشود بحاجة إلى مقدرة القائد على الإقناع وإيصال وجهة نظره إلى العاملين، وجذب اهتماماتهم وتسخير طاقاتهم لخدمة المنظمة، من خلال قناعتهم الشخصية بأن المنظمة تستحق أن يبذل فيها كل فرد الجهد الممكن، وأن تحقيق أهداف المنظمة أهم من تحقيق أهدافهم الشخصية.

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر القيادة التحويلية

يعتبر العالم "Bass" أول من وضع منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي ومنها: ("مقياس القيادة متعدد العوامل": MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire) وتضمن أبعاد القيادة التحويلية.

1-فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص7.

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية:

توصف القيادة التحويلية بأنها قيادة واثقة وبأنها تضع مستويات إنجاز عالية، كما أنها تتميز بقيمتها وبخاصة عند تحديد الأعمال والقيام بها، فالسلوك الملاحظ يجب أن يكون مطابقاً لما يقتنع به الفرد، وتتضمن القيادة التحويلية استباقاً للاتجاهات المستقبلية، ودفع وإلهام المرؤوسين ليفهموا ويتبعوا الرؤية والمسؤوليات الجديدة، وتتكون هذه القيادة التحويلية من أربعة أبعاد وهي كما يلي:

1. التأثير المثالي (الكاريزما - الجاذبية القيادية) :

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوس على النظر إلى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني للمرؤوسين، كما يقول "كيرت ديليو مورتينسن" في مقدمة كتابه -قوانين الكاريزما: أن الكاريزما مهارة تحفيزية وحياتية حيوية لا بد للمرء من إتقانها إن أراد أن يتمكن من التأثير في الآخرين¹، ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل على أن يحتذي بها المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب و تقدير وثقة الآخرين، فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة و عدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية، وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء و الالتزام و الاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد و رسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه هو الثقة به، وكثيراً ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة و إيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين من فتحنا للقيادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية و الثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة، كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب إستغلال سلطاته في تحقيق مكاسبه الشخصية، وبذلك يحصل على احترام الآخرين و ثقتهم و إعجابهم به،

يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسبه الشخصية، وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.

¹ كيرت ديليو مورتينسن، قوانين الكاريزما، مكتبة جري، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2012، ص 4.

2. الحافز الإلهامي: (التشجيع الإبداعي-التحفيز الفكري):

يملك القائد الملهم في العادة حساسية و فهم المحيط الذي يعمل به وفمه القدرات وحاجات وتطلعات الآخرين بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بروح العمل و النشاط التحدي الإيجابي، والقائد الذي يعتمد على الحافز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، كما أن القادة الممارسون للحافز الإلهامي يميلون إلى أن يكون والقادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها و يناضلون من أجلها جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين، ويعمل القادة التحولين على إلهام و تحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين تؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

ويعبر التحفيز الإلهامي عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرة القائد في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3- الاستشارة الفكرية (الدافعية المستوحاة):

هناك من الباحثين من يسميها بالتشجيع الإبداعي وهي إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

4- الاعتبار الفردي (الاهتمام الفردي) :

ويشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل.

ثانياً: عناصر القيادة التحويلية:

إن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة، وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي والدافعية داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك يتطلب توافر العناصر الآتية كما أوردها "عيسى":

1- التمكين:

إحدى العناصر الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية يتم تفويضها للمعلمين والإداريين والمشرفين العاملين في الصفوف الأولية في المؤسسة التعليمية للاستجابة مباشرة لما تطلبه العملية التعليمية من اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وقد عُرف التمكين بأنه: "منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم".

وعرفه آخرون بأنه "عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات"¹.

كما يقوم التمكين على أبعاد ومقومات متعددة، اختلف الباحثين في عددها وتسميتها فيذكر بعضهم أربع أبعاد أساسية:

أ- المعنى: ويعني إحساس الفرد بأن العمل الذي يؤديه له معنى وقيمة له وللآخرين والمنظمة.

ب- المهارة: تعني اعتقاد الأفراد بقدرتهم على إمتلاك المهارات والمعارف والخصائص اللازمة لأداء العمل بشكل جيد.

ت- حق الإرادة الشخصية: ويعني إحساس الأفراد بالحرية في اختيار طريقة أداء عملهم.

ث- التأثير: ويعني اعتقاد الأفراد بقدرتهم في التأثير على النظام الذين يعملون ضمنه أو بالقرارات التي تتعلق بعملهم.

2. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية:

إن بناء ثقافة مدرسية مشتركة، والتي تشمل القواعد السلوكية والقيم التي يشترك فيها كافة الأعضاء، تعمل على دعم المبادرات التطويرية والتي من خلالها يقوم قائد المؤسسة التعليمية بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم، والمعتقدات التي تكسب المنظمة هويتها.

¹- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 228.

3. التحفيز الذهني:

إن الاهتمام بالأهداف، وتقديم الدعم الفردي واستثارة التفكير ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة ومراجعة العمل وتقويمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية الروح التنافسية الإيجابية واستخدام أساليب واستراتيجيات جديدة في التعلم والتعليم ودعم المبادرات الإبداعية والهادفة لتطوير المؤسسة.

4. تحديد أهداف المؤسسة التعليمية:

بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق، وملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي، وتطوير وسائل مناسبة لتحديد أهداف العاملين وبشكل تعاوني بين القائد والعاملين، وفق ما يناسب احتياجات المجتمع واهتماماته.

5- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:

ويتمثل في سلوك القائد كونه مثالا يحتذى به من المعلمين، بحيث يعكس القيم التي يتبناها القائد ويمثلها في سلوكه مما يجعله رمزا للمعلمين في المدرسة.

6- إدارة التنافس:

وتتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشمل:

أ- وضع معايير للنجاح.

ب- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب.

7- إدارة التعقيد:

وتعني قدرة الإدارة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن تباين الأهداف أو المصالح.

8- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

ب- تحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي.

ت- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم التوجه العالمي.

9- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

هذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريبى قادر على جعل الأفراد والمنظمة على اتصال دائم ومستمر مع المستجدات العالمية.

المطلب الثالث: رؤى القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

لقد أصبح القادة التحويليين يتطلعون إلى رؤى مستقبلية بعيدة المدى، إن لم نقل لا متناهية المدى، وهذا لما أصبح يتطلبه عصرنا الحالى وما يتميز به القادة التحويليين المتميزون الذين أصبحوا يسعون جاهدين إلى تحديد منهجية تتوافق ومتغيرات العصر البشرى والعصر ككل، ومنه إلى معرفة متطلبات بناء القيادة التحويلية، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى رؤى القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها.

أولاً- رؤى القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية الأكثر شيوعاً في العصر الحالى وهذا لما له من آثار إيجابية ملموسة على الإبتاع، خاصة في جانب الصناعة التكنولوجية، حيث في هذا القطاع تحتاج الشركات إلى التمركز بالسرعة وإلا ستواجه الاستيلاء عليها من قبل المنافسة، بالإضافة إلى ذلك من الأهمية والواجب في الصناعة التكنولوجية أن تكون سريعة الحركة وسريع الخطى، ويكون هذا من خلال إبتاع وتطبيق منهجية القيادة التحويلية لما لها من تأثير سريع ونتائج تتماشى وتطلعات القادة، ومع ذلك يمكن أيضاً تطبيق أسلوب القيادة هذا على أي صناعة أخرى حيث يعتبر الإبداع والابتكار أحد أهم العناصر التي يعتمد عليها القادة التحويليين، ولهذا نجدهم يبحثون ويجفزون الأفراد على الإبداع والابتكار، كما يمكن أن تساعد منهجية القيادة التحويلية قادة ومسيري المنظمات والشركات على:

1. بناء علاقة عميقة مع الموظفين :

يعد أسلوب القيادة التحويلية مفيداً بشكل خاص في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء الفريق حيث يمكن أن يساعد هذا النمط من القيادة كلا الجانبين على فهم بعضهما البعض والعمل معاً نحو رؤية طموحة مشترك تقوي العلاقة بين موظفي وأفراد المنظمة.

2. تحسين الأداء المالى :

هذا النوع من التغيير الإيجابي هو هدف تشاركه كل منظمة بغض النظر عن الصناعة، حيث تظهر العديد من الدراسات وجود صلة واضحة بين القيادة التحويلية والنجاح المالى في الأعمال التجارية، فإذا كان

عمل المنظمة يكافح لزيادة الإيرادات أو تحسين الربحية، فقد يساعد هذا استخدام أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق هذه الأهداف.

3. توحيد الموظفين:

يوضح القائد التحويلي الرؤية التي تريد المنظمة بأكملها الوصول إليها إذا كانت الإدارة أو الموظفون المختلفون غالبًا ما يتشاجرون حول أولوياتهم، فقد تكون القيادة التحويلية قادرة على مساعدة الجميع في ضبط الأولوية والعمل على تحقيق نفس الأهداف.

4. تحسين سلوك الموظف :

من خلال إظهار السلوك الأخلاقي للأفراد بأنفسهم، يمكن للقادة التحويليين مساعدة الموظفين على محاكاة السلوك أيضًا في المنظمات التي يواجه فيها الموظفون صعوبة في اتخاذ قرارات صعبة أو لا يعرفون الإجراءات الصحيحة، يمكن أن تساعد القيادة التحويلية في إحداث التغيير وتوجيه هؤلاء الموظفين إلى إتباع الإجراءات الصحيحة، ولاتخاذ القرارات السديدة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون القيادة التحويلية في كل جانب من جوانب المنظمة، حيث تعمل من أعلى إلى أسفل وتتدفق إلى كل قسم ومجموعة عمل.

ثانياً-متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية:

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في:¹

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- إستيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

¹-سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص85.

ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية ومن تلك المهارات التي ذكرها "هكوزس وبونز"¹:

- القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة القدرة وأحداث التطوير الإداري.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.
- 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 الإيجابية.
- مهارات التكامل والالتزام (النزاهة).
- مهارات الوعي الاجتماعي.
- مهارات العلاقات الإنسانية.

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاضلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستئارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسئولين ومتفانين في العمل.

أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

¹ - محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص36.

مما سبق نستنتج أن القيادة التحويلية تعمل على مساعدة العاملين لتجاوز مصالحهم الذاتية، والوصول إلى أهداف جماعية عامة لتحقيق رسالة المنظمة والرؤية المشتركة، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر القيادة التحويلية والأداء، حيث تشجع القيادة التحويلية العاملين على إعادة النظر في فرضياتهم، وطرح أفكار جديدة، وهي بذلك تعمل على تطوير قدراتهم وترفع من مستوى أدائهم، كما أن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية على فعالية المنظمات، إذ أنها تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين أدائهم، وتقود إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، وعلى المستوى الفردي تجعل القيادة التحويلية العامل راضياً عن وظيفته واثقاً من قيادته.

كما تعتبر القيادة التحويلية من أهم الأسس التي تؤهل المنظمات إلى الرقي والابتكار ولا يكون هذا إلا من خلال تبني الإدارة لأسلوب التمكين، والذي يركز على إعطاء فرصة للموظفين الأكفاء في تولي جزء من صلاحيات المسئول المباشر وتحمل مسؤولية قراراتهم المتخذة بشأن ذلك.

يمكن القول أن القيادة التحويلية حظيت باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرةً ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وحسب "سيرجيو فاني" تبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال¹:

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- الحاجة للقيادة الرمزية، مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية، التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

¹- سماح بنت حامد جريبع الراداي، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص 30-31.

المبحث الثالث: خصائص القائد التحويلي:

إن القائد التحويلي يفكر بطريقة تختلف إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة الآخرين، فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل من حوله نقلة حضارية، ولديه إحساس عال بالذات يعزز من ثقته بنفسه ويجنبه الصراعات الداخلية، وهو دائما ذو حضور وحيوية، وعندما يتكلم يستطيع أن يعبر عن مشاعر تابعيه التي يعجزون عن الإفصاح عنها، فهو قائد يستثير فكرهم ويهتم بهم ويطور من احتياجاتهم وزيادة دافعيتهم فهو يحولهم إلى قادة جدد.

المطلب الأول- مفهوم وكيفية بناء القائد التحويلي:

أولا- مفهوم القائد التحويلي:

إن القائد التحويلي يفكر بطريقة تختلف إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة الآخرين، فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل من حوله نقلة حضارية، ولديه إحساس عال بالذات يعزز من ثقته بنفسه ويجنبه الصراعات الداخلية، وهو دائما ذو حضور وحيوية، وعندما يتكلم يستطيع أن يعبر عن مشاعر تابعيه التي يعجزون عن الإفصاح عنها، فهو قائد يستثير فكرهم ويهتم بهم ويطور من احتياجاتهم وزيادة دافعيتهم، فهو يحولهم إلى قادة جدد.

هو ذلك الذي يعمل عن كثب مع الأشخاص الذي يقودهم، من أجل تعزيز معنوياتهم ومساعدتهم على بلوغ مستوى أعلى من التحفيز والولاء.¹

ويعرفُ البعض القائد التحويلي بأنه هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم المرؤوسين على تطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ويرى البعض أن القائد التحويلي هو القائد الذي يحول مرؤوسيه إلى قادة بعد معرفة نقاط ضعفهم فيرفع من مستواهم عن طريق التدريب والتكوين بغرض تطوير وتنمية المنظمة.

ثانيا- كيفية بناء القائد التحويلي:

لقد إهتم العالم الاجتماعي السياسي "بيرنز" بالقيادة التحويلية حيث وضع سنة 1985 نظرية منهجية للقيادة التحويلية وصمم لها نماذج خاصة، كما بني مقياس خاص لقياس السلوك القيادي، ثم قام "باز وافوليو" وزملائهما بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وإجراء بعض الإضافات والتحسينات عليها

¹ الكتيب التدريبي لمهارات تنظيم الحملات، الأساليب والمهارات القيادية-مميزات القائد الناجح.

- وحولها لبرامج تدريبية للقيادات تساعدهم على أن يصبحوا قادة تحويليين، وقد خلصوا إلى أنّ القائد الذي يتطلع لأن يصبح قائد تحويلي يجب:
- أن تكون له رؤية تستهوي مرؤوسيه.
 - أن يضع استراتيجية مناسبة لتحقيق تلك الرؤية.
 - أن يقوم بإيصال الرؤية وتوضيحها للمرؤوسين.
 - أن يظهر الثقة والتفاؤل في قدرته على نجاح الرؤية.
 - أن يكون واثقا في مقدرة مرؤوسيه على إتباع الاستراتيجية وتحقيق الرؤية.
 - والأهم من ذلك وجود الشغف لديه ليكون قائدا تحويليا، وحرصه المستمر على تطوير المهارات القيادية.
- المطلب الثاني - وظائف ومهام القائد التحويلي:**

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة وظائف ومهام:

أولا- وظائف القائد التحويلي:

يتميز القادة التحويليين بمزايا وخصائص تميزهم عن بعض القادة، ومن بينها ما يلي:

- 1- **إدراك الحاجة للتغيير:** يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.
- 2- **صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- 3- **اختيار نموذج التغيير:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- 4- **تكوين الإستراتيجية الجديدة:** الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين الاختيارات الرئيسية الأخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات يقوم القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

5- إعادة تشكيل ثقافة المنظم: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتعبة.

6- الالتزام بالرؤية الجديدة: إذ القائد التحويلي يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها حيث يكون مسؤول عن بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة من خلال إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها وصيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

7- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنّه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم له.¹

ثانياً- مهام القائد التحويلي:

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويلين عدة مهام منها:

- إدراك الحاجة إلى التغيير.
- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود، إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.
- إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد مسأله رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية.
- تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.
- رفع التزام التابعين تجاه الرؤية.

ويشير آخرون إلى أنه في حالة الأزمة أو التغيير السريع فإن القادة التحويليين يجب أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فإن القادة التحويليين يجب أن يؤديوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية:

¹ - <http://drsaleholaimat.simplesite.com/439416692> أطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.

1-خلق رؤية جديدة: لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الأنماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة.

2-تعبئة الالتزام: إذ يعد القبول للرسالة أو الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما.

3-التأسيس للتحغير: (جعل التحغير مؤسسيا) يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر، وهذا يعني أن الموارد الرئيسية يجب أن تخضع إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التحغير التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التحغير مستمرا وعملا مؤسسيا).

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويلين عدة مهام منها:

- إدراك الحاجة إلى التحغير.
- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود، إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.
- إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.
- تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.

ويلعب القادة التحويلين أيضا أدوار نذكر منها:

- القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- مساعدة مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها.
- البحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين.
- تحديد واضح للأهداف، والسماح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها، وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الانجاز والتقدم الوظيفي.
- يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي المحبب.
- يشجع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.

- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

المطلب الثالث - خصال وخصائص القائد التحويلي:

جاءت القيادة التحويلية كأسلوب مناسب لتحويل المنشآت من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة التي تعتمد على العنصر البشري كأهم رأس مال لديها، كما أبرز ذلك الكاتب "فينيت نيار Vineet Nayar" في كتابه (Employees First, Customers Second) بقوله: "إن المنشأة يجب أن تعطي الأهمية الأولى لموظفيها، ثم يأتي العميل على عكس الفكر التقليدي السائد."، والقائد التحويلي أو قائد التحول هو الذي يلتحم مع الآخرين بطريقة ترفع من مستويات السلوكيات الإيجابية التي تحقق عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة وأهداف محددة ومثالية للمنظمة، وتدفع أيضاً الموظفين إلى تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة، ويتميز القائد التحويلي بست خصال وهي كالآتي:

أولاً- خصال القائد التحويلي:

- 1-الرؤية: وتعني القدرة على خلق رؤية تربط الناس ببعضهم البعض، وخلق مستقبل جديد للمنشأة؛ إذ يكون لدى القائد التحويلي السبل لتحقيق الرؤية، وكيفية إشراك فريق عمله في وضعها وتنفيذها.
- 2-الشخصية والأخلاق: والشخصية تعني التمتع بصفات ملهمة يمكنها التأثير على الآخرين؛ فيكون حريصاً على الاستماع بعناية لأتباعه، وتوفير الدعم المتواصل لهم، كما يتمتع بأخلاق رفيعة، ويكون مرناً ومنفتحاً على النقد، علاوة على قدرته على اكتشاف قادة آخرين يدعم وصولهم إلى المراكز الأمامية في المؤسسة.
- 3-المسؤولية: يتحلى القائد التحويلي بالصدق حتى تحت الضغط، ويلتزم بالحفاظ على الالتزامات، ويظهر الثقة في أتباعه من خلال تمكينهم في وظائفهم، وتفويض صلاحياته للآخرين، ويشجع التواصل في الاتجاهين الأفقي والعمودي.
- 4-عمق التفكير: يشجع أتباعه على الابتكار، ويشجع التفكير الإيجابي، ويحتضن المخاطر استناداً إلى التحليل المدروس للأوضاع والمناقشة، وطرح الأسئلة والفرضيات والتركيز على "ماذا" و "لماذا" بدلاً من "من الذي".

5-احترام مشاعر الغير: من أولويات قائد التحول الاهتمام بحاجات الآخرين والاستماع لمشاعرهم، وتحمل المسؤولية وعدم تحميل أخطائه على الآخرين، فلا يبحث عن كبش فداء لأخطائه، وكذلك يحترم ويقدر قيمة إنجازات موظفيه.

6-الثقة في النفس: يظهر القائد التفاؤل، ويكون متحمسًا للرؤية المستقبلية للمنشأة، ومتواضعًا، ويضع الثقة في أتباعه.

إن رائد الأعمال الناجح يدرك كيف يقود بنجاح فريق عمله، ويجب أن يُعَدَّ نفسه بأن يكون قائدًا تحويليًا؛ وذلك بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتطوير أساليب التواصل والاتصال مع الآخرين، وتدريب وتحفيز وخلق بيئة عمل جيدة لتابعيه، وتشجيع التفكير الإيجابي لديهم وتطويرهم؛ لكي يسهل الوصول إلى الرؤية.

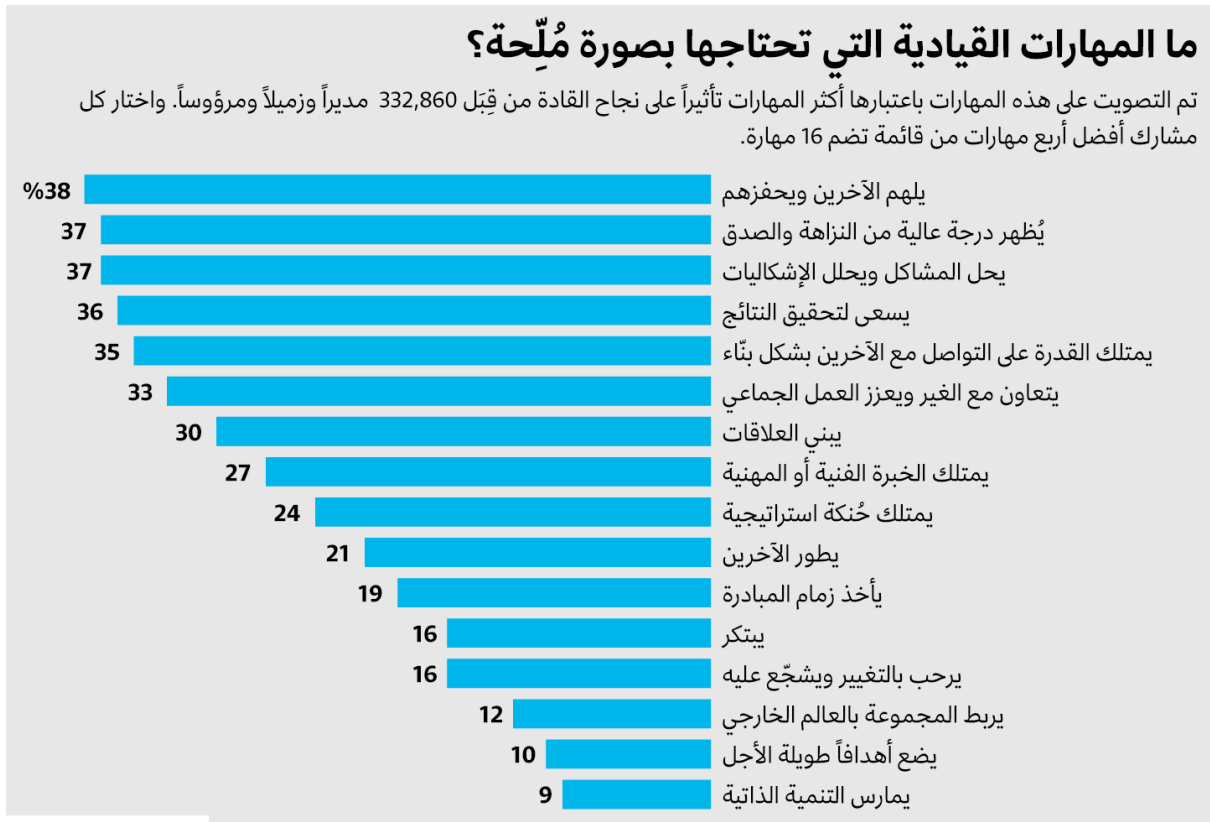
ثانياً-خصائص القائد التحويلي:

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على إيجاد رؤية ورسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تحفز التابعين.
 - يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة عالية ووعي كبير.
 - للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول.
 - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
 - يستطيع القائد التحويلي الوصول مع تابعة إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم.
 - القائد التحويلي عنصر تغيير ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.¹
- وفيما يلي شكل منحنى بياني يبين المهارات القيادية التي تساعد على نجاح القائد في مهامه وفي أداء رسالته:

¹ - <http://drsaleholaimat.simplesite.com/439416692> أطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.

شكل (2-1): المهارات القيادية التي تؤثر على نجاح القادة.



المصدر: زنغر/فولكمان (Volkman/Zenger).

من مقالة: "مهارات يحتاجها القادة على كل المستويات The Skills Leaders Need At Every Level".

خلاصة:

إنّ القيادة التحويلية هي من أهم الأسس التي تؤهل المنظمات إلى الرقي والابتكار وذلك لا يكون إلا من خلال تبني الإدارة لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية، والذي يركز على إعطاء فرصة للموظفين الأكفاء في تولي جزء من صلاحيات المسؤول المباشر وتحمل مسؤولية قراراتهم المتخذة بشأن ذلك، ولكون القيادة التحويلية أسلوب قيادي قائم على خلق الإبتكار وتنميته لدى المرؤوسين، لذلك فالفائد بحاجة لفهم حاجات المرؤوسين ودوافعهم والتكيف معهم، ونستخلص أن القيادة التحويلية هي مفهوم يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار، إذ أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع إعادة بعث الحياة في المنظمة من خلال تأثيره في الأفراد وجعلهم يتكيفون مع مستجدات البيئة التي تتطلب الإبداع والإبتكار.



الفصل الثاني:
الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية

تمهيد:

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، ولقد أصبحت حاجة المنظمات له متطلبا إجباريا إذا أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز الأداء و المحافظة على إستمراريتها بالبقاء و النمو في بيئة تنافسية، فالإبداع له أهمية كبيرة للمورد البشري لي حل الكثير من المشكلات التي تواجهه، كما ينبغي تقدير و الاعتراف بأهمية الإبداع التنظيمي، وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخي عمل على تنمية قدرات أفرادها و يدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن هذا الأخير هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة و تحقيق أهدافها المستمدة من إحتياجات البيئة المحيطة به نظرا للتغيرات و التطورات السريعة في عصرنا الحاضر، وللتعرف أكثر على الإبداع التنظيمي سنتطرق إليه بشيء من التفاصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية للإبداع التنظيمي، وخصائصه

يعتبر الأسلوب الإبداعي أحد القواعد الأساسية التي أصبحت تعتمد عليها إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت المنظمات تهتم بالمورد البشري لديها وتسعى جاهدة لكشف أفرادها المبدعين، فقد أصبح الإبداع التنظيمي في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والبيئة المنافسة، ويلعب الإبداع دور جدهام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما انه يساعدها على مواجهة الازمات المعاصرة والمستقبلية، وفيما يلي سنوضح مفهوم واهمية الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول- مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

يعرف "عبد الله حسن مسلم" الإبداع أنه: "الإنتاج غير المؤلف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ، والتوظيف في استخدامات محددة"¹

¹. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 19.

ويُعرف الإبداع على أنه نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال، كما نظر البعض إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل في ظهور نتاج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التي نشأ فيها الفرد من جهة أخرى، وعبر عنه البعض الآخر أنه عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا.

يعرف "على الحمادي" الإبداع والتفكير الابتكاري بقوله: "أنه من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة أو لايجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".¹

أما الإبداع الإداري فقد عُرف على أنه خلق الأفكار الجديدة واستثمارها، وأشار إليه بأنه تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها، ويمكن القول أن الابتكار الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب، وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل.

وكذلك فقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع في المنظمات على أنه: الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

عرفه (Marquis et Myers): بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة.²

عرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) بأنه "ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الإبداع التنظيمي هو "خلق وإيجاد أفكار جديدة، قد تكون أسلوباً جديداً في العمل، أو منتجات تستفيد منه المؤسسة في خلق القيمة".

1. د على الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2015، ص 32.

2- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص 1.

3- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المهارات القيادية تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الادارية، القاهرة، الطبعة-5، الثالثة، 2003،

ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع الإداري لا بد أن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدرته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة على القدرة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

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

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع كما يلي:

- **مرحلة الأعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
- **مرحلة الاختبار:** والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- **مرحلة الإشراف:** وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
- **مرحلة التحقق:** وتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

ومن المحاولات الأخرى في هذا المجال تقسيم "هاريس" الذي يتكون من خمس خطوات لعملية الإبداع هي:

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- التفكير في المشكلة.
- تصور الحلول.
- تحقيق الحلول وذلك بإثباتها تجريبياً.
- تنفيذ الأفكار.

المطلب الثاني-أهمية الإبداع التنظيم:

تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في انه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي العمليات الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.

يمكننا تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الزيادة في المنظمات المبدعة.

- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- العمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية

المطلب الثالث-عناصر وخصائص الإبداع التنظيمي:

لتحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمة يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر والخصائص لدى الأفراد وهي كما يلي:

أولاً-عناصر الإبداع التنظيمي:

- 1-الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- 2-المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3-الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4-الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.
- 5-التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- 6-المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 7-الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

ثانياً- خصائص الإبداع التنظيمي:

يتميز الإبداع التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في¹:

1- الإبداع التنظيمي يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2- الإبداع يمثل الجديد (جزئي أو كلي): الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

كما أن المنظمة تمتاز ببعض الخصائص والسمات وهي²:

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة.

- إعطاء الأولوية لتنمية وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الابتداء وخلق أفكار جديدة.

- بذل جهود في التنمية والتطوير.

- التغيير والتجديد والإبداع.

- تنمية الثقة.

¹- الخلف السكارنة، الريادة، وإدارة منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص4.

²- محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 361-362

-تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

-دعم فكرة الإبداع والتجديد.

-الاتصال الجيد بين العاملين.

المبحث الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي -أبعاده- معوقاته-أساليب تنميته

للإبداع التنظيمي ثلاث مستويات، وهي الإبداع على مستوى: الفرد-الجماعة-والمنظمة، كما أنّ هناك أبعاد يتميز بها الإبداع التنظيمي يجب توافرها، وخلال تحقيق الإبداع التنظيمي يواجه القادة التحويليين بعض المعوقات التي قد تعرقل تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع، هذا ما يدفع بالقادة التحويليين إلى البحث عن أساليب لتنميته وتحقيقه، ومنه الوصول إلى المبتغى وتحقيق الأهداف، وكل هذا سنحاول معالجته والتطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مستويات الإبداع التنظيمي

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.

- الإبداع على مستوى الجماعة.

- الإبداع على مستوى المنظمة.

أولا-الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة -الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع، ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمة:

1-الفرد المبدع: الشخصية المبدعة.

2-الفرد العادي: الشخصية غير المبدعة.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة وهي على النحو التالي:

- حب المعرفة، - حب التعلم، - الذكاء والحنكة، - الشخصية المقدّمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية، - الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأخطار معهم.

ومع ذلك نجد أن هناك اختلافا حول بعض السمات واتفاقا على صفات معينة، كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة والمرونة والذكاء.

ثانيا- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

ثالثا- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات المبدعة وتتصف بما يلي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل ليعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي:

يمكن تحديدها حسب أغلب المراجع كما يلي: وأهمها حسب دراسة العالم الأمريكي "جيلفورد":

أولا- الطلاقة:

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة

الأفكار وسهولة توليدها، أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي ولكن ربما عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار.

ويمكن تصنيف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- **الطلاقة اللفظية:** وهي أسرع إنتاج للكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

2- **الطلاقة الفكرية:** وتعني سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار.

3- **طلاقة التعبيرات:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ثانيا- المرونة:

يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغيرها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، للمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين وهما:

1- المرونة التكيفية:

وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس الجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

2- المرونة التلقائية:

وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

ثالثا- الحساسية للمشكلات:

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطار ونواحي القصور فيها، ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر

ضعف في البيئة المحيطة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، والتشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحي بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

رابعاً-الأصالة:

يقصد بها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المألوفة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، ونشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

وتشتمل الأصالة على جانبين هما:

1-الاستجابة غير الشائعة: أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

2-الاستجابة البعيدة: أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي ونجد أن :

-الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها.

-الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون.

-الأصالة لا تتضمن شروط تقويمية في النظر إلى البيئة كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته:

يواجه القادة بعض العراقيل والمعوقات التي ينبغي عليهم مجابتهها والتحدي لها، والعمل على إيجاد حلول لتفادي هذه العراقيل والمعوقات التي تعتبر أحد الأسباب لعدم تنفيذ الإبداع التنظيمي بالمنظمة، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

أولاً- معوقات الإبداع الإداري:

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته وإبراز طاقاته ويمكن عرض هذه المعوقات فيما يلي:

1- المعوقات التنظيمية والإدارية- أهمها :

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير الصحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ
- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها.
- عدم توافر موارد اللازمة.
- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

كما توجد معوقات تنظيمية أخرى للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولاتي الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية، ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

- عدم وجود اتصال فعال، والافتقار إلى العمل الجماعي.

- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة.

- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والإبتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه.

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري، فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية لدي، فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم والتكوين له دور رئيسي في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغياب تام للتكوين وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الأفراد.

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد تسعة معوقات رئيسية للإبداع التنظيمي وهي:

أ- **عدم وضوح الرؤية:** ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

ب- **الخوف من الفشل:** ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

ت-التمسك بالأنماط المألوفة: ويشير هذا العنصر إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

ث-غياب جو الحرية: ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

ج-عدم التشجيع من المنظمة: ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

ح-الإفراط في مكافأة النجاح: ويشير هذا المشكل أيضاً على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

خ-عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة: من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدننى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

د-الإعتماد المفرط على الخبراء: الإعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الإعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

ذ-عدم شيوع جو المرح والتسلية: تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.

3-معوقات من قبل المدير:

إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع التنظيمي، ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي تشمل الإبداع التنظيمي:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
- تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض والسلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات المعدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.

ثانياً-أساليب تنمية الإبداع:

لتنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات تتوجب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي وهي:

- 1- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- **إتباع المنهج العلمي:** والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

المبحث الثالث: علاقة الإبداع التنظيمي بالقيادة التحويلية

تلعب القيادة التحويلية دوراً كبيراً على مستوى المؤسسات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم، ومن ثم عن التزامهم للمؤسسة ككل، من خلال علاقة أبعادها بمدى تحقيق الإبداع التنظيمي وتعزيز إلتزام الأفراد بالمؤسسة، وستتطرق إلى ذكر كيفية التأثير لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

أولاً- أثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي:

يعبر التأثير المثالي على درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه القائد عليهم، إذ تعتبر الشخصية أو الكاريزما الخاصة بالقائد عجلة تدفع المرؤوسين لتقديم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المؤسسة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمؤسسة¹.

ويظهر أثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي عندما يمثل سلوكهم، وإنجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة، وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويليين التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، وأشار بعض الباحثون إلى

¹ عبد الله محمد الفهيد "أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص 45.

عدد من الممارسات التي يمارسها أولئك القادة من أجل تحقيق الغايات النبيلة منها: النزاهة، والعدل حيث يوصف القائد بالنزاهة حينما يكون صادقاً، وأميناً ويتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المؤسسة، كما أنه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بها المؤسسة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته، والقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين، وهو يمتلك الأدوات اللازمة التي تخلق بيئة منتجة في العمل، من خلال اعتماده على التحليل العميق والتخطيط الهادف، والعمل على تحسين بيئة العمل، ويتحمل مسؤولية حماية مرؤوسيه، وفي بوعوده والتزاماته تجاه تابعيه، ولا يتسبب في الأذى لأحد¹.

فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل، فَرَضًا العامل عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً- أثر الحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي:

يعني الحافز الإلهامي قدرة القادة التحويليين على التصرف بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحمدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيهم².

والقادة التحويليين يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسئوليات الجديدة ويجذبونهم عن المستقبل بتفاؤل كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المؤسسة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة³.

¹ - سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" رسالة 2 ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 52.

² - صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية." أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 35.

³ - اوسام البواب «إثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 54.

ويظهر أثر الحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي من خلال معرفة القائد العميقة بكافة الأساليب، والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقتهم، فيستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفته بأن الناس يتحفزون للقيام بما هو في مصلحتهم، فيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع يلهم من خلاله تابعيه للإنجاز، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المؤسسة، وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة، كما أنه يقوم بدور المدرب، والناصح للعاملين فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم، وتمكين العاملين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل على جعل دور الوسيطى رفع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويكسبهم الثقة في ذات، والشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم.

فالقائد المتفائل يزيد من حماسة مرؤوسيه من خلال الاستشراف بالمستقبل الإيجابي دائما مهما كانت المتغيرات، فالقائد التحويلي يميل دائما إلى الإلهام والحث على الأفضل من خلال تشجيع العمل التعاوني وهو ما ينمي روح الالتزام والولاء لدى أعضاء الفريق.

ثالثاً- أثر الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي:

تعتبر الاستشارة الفكرية على قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

ويظهر أثر الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي عندما يثق القائد في قدرات العاملين ويسعى إلى تمكينهم والدفاع عنهم وتفويض جزء من صلاحياته، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين أنهم يعملون في ظل بيئة ريادية تسعى إلى التميز، وترفع من مستوى الروح المعنوية الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية للأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المؤسسة، والتزامهم تجاه مؤسساتهم، وبالتالي تتزايد رغبتهم في تحمل المسؤولية، والبحث عن التميز واندماجهم في المؤسسة وتنامي العلاقات، ومثل هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتحسين كفاءة المؤسسة، وجودة حياة العمل، وكذلك يظهر أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزءا من ثقافة المؤسسة، كما أن القائد يثير في تابعيه حب التحدي، والمغامرة المحسوبة، ويدكي فيهم الحماس، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكارية، فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، ويستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكريا من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، والحلول لبعض

المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين، ويعزز مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم، وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات، والتعديلات، والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب مشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية¹.

فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للإبداع التنظيمي.

رابعا- أثر الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي:

يعني الاعتبار الفردي اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تناسب اهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور².

و يظهر أثر الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي من خلال قدرة القادة الناجحين على التواصل مع العاملين وإقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية، وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظرا قويا الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل أو من خلال اليقين والتأكيد اللذان يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة، وخططها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة، فالقادة التحويليين يدركون أهمية العلاقات، وأثرها على تعميق ارتباط العامل بالمؤسسة، لذا يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيدا، ويتفهم احتياجات العاملين، ويراعي مشاعرهم، وقد ربطت الدراسات الحديثة مفهوم الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية فهم يمتلكون بصيرة نافذة في فهم احتياجات تابعيهم، ولديهم المهارات الاجتماعية الكافية التي

¹ - مصدر تم ذكره في ص 47.

² - علي فلاح الزعبي، إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، ص 12.

تمكنهم من تقمص المشاعر الوجدانية لتابعيهم، والاستجابة لهذه المشاعر بالطرق المناسبة التي تحفظ للعاملين مكانتهم واحترامهم.

وفهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل تحت ظله والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الإبداع التنظيمي لدى الفرد، واختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه في ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمؤسسة، فإحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالإنتماء وولائه إتجاه المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي:

إن القيادة التحويلية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف والإبداع التنظيمي يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدمه من حلول للتعامل مع تلك المشكلات، ومن ثم فالقائد التحويلي يدرك تماما أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات، ومن أجل التعرف أكثر على مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي سنتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولاً- مساهمة التأثير المثالي في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن القائد يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعه دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، ويبحث عن فرص للإبداع والنمو والتطور، ويدرك جيداً أن الأفكار الجيدة تأتي منه، وعادة ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة مما يتماشى والمتغيرات المتسارعة .

ويسلك القائد وفقاً لهذا العنصر طريقة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبح أهلاً للإعجاب والالتزام والثقة، فيكون القائد مثالاً لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم ويعمل على تحسين علاقته بأفراد المنظمة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير.

والقائد الكاريزمي يتصف بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والميل إلى المخاطرة التي تزيد من فرصة الإبداع والابتكار لدى العاملين، وللوصول إلى ذلك يتجه القائد نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة

تتضمن أساليب وطرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتطوير، كما تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بأن يؤديوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعدم التقيد بالمألوف وصولاً إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه.

ثانياً- مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفريقه الهدف الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة، ومرغوبة مما ييث فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يكون توضيح الهدف والمتمثل في تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده، بل قد يكون بمشاركة الفريق.

إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقنعة وواضحة تجعل العاملين يؤمنون به ويتحمسون له ويتهافتون إلى تحقيقه والتحقق يتم من قبل القائد أولاً ثم المرؤوسين ثانياً لكي يكون قدوة لهم ويلزمهم بتحقيقه.

ومن ناحية أخرى على القائد أن يتمتع بمهارة الإقناع والمناقشة والحوار، فالحوار له دور مهم في التنمية الذهنية من حيث الإقناع وأنه يستهدف في الأصل إيضاح النقاط الغامضة لدى المتحاورين، مما ينتج عنه نوع من النضج العام، ومن خلال الحوار يكتشفوا نقاط الضعف في الرأي وفي المواقف الفكرية وبذلك فالاطلاع على أفكار الآخرين لا تساعد على تنمية الأفكار فحسب بل وإنما تعطي نوع من الشعور بالأمان والثقة التي توفر جسر للانطلاق نحو بناء أفكار جديدة ومتنوعة. فالإبداع هو صناعة العقل يحتاج إلى الملاحظة أو فكرة جريئة أو تجربة شخصية، ومعظم ذلك يتوفر في العادة من اقتراحات الآخرين وأعمالهم.¹

ثالثاً- مساهمة الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي:

يتيح القائد لمرؤوسيه هامشاً من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

¹-سلطان نايف الحربي، مصدر سبق ذكره، ص47.

والقائد يستثير تابعيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية فهو يستثير فكر التابعين.

وينبغي على القائد أن يتصرف بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعه لكي يكونوا مجددين ومبدعين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فإن القائد يتجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبدا وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

رابعا- مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن إيمان وثقة القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها واهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة، ووفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه وغوه فيعمل كمدرّب وناصح وصادق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم وورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا النظر إليهم كمرؤوسين أو عمالا، كما أن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة والاطمئنان التي تساعدهم على الإبداع والابتكار.

ويشجع القائد على الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحق وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع وتحفيز لقلوب الافراد وغرس الاطمئنان في نفوسهم وليس هذا فقط، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي الإبداع لدى العاملين بالمنظمة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القادة التحويليين:

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الهائل، فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي فرضت على هؤلاء القادة مواجهتها بعقلانية وحكمة وبعد نظر، وقد حددت هذه التحديات فيما يلي¹:

أولاً-المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ثانياً-العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإنه يستوجب على القيادات الإدارية أن تستعد لا ستعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة و منفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

ثالثاً-القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسةً بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول

¹لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 6

المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعاً- الجودة الشاملة-TQM:

قد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجات الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويلين يسعون للحصول على شهادة الأيزو المختلفة.

خامساً- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمه.

سادساً- اتخاذ القرار في عالم متغير:

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

خلاصة:

لكي لا تقف المنظمة عند حد الكفاءة نجدها تسعى جاهدة من أجل ضمان بقائها وإستمرارها في بيئتها وتأدية وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص وجهد، فنجد أنّ بعض المنظمات تسعى لأن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها وبأموالها إلى الإبداع التنظيمي حتى تكون متألفة أفكارا وأداء وأهدافا، أي تكون منظمة خلاقّة مبدعة، ويصبح الإبداع التنظيمي هو السمة المميزة لأدائها وخدماتها لأنّ من لم يكن في زيادة فهو في نقصان، ولكون الإبداع التنظيمي مهارة تصنع العجائب وطاقة وموهبة خارقة يحتكرها الأشخاص، ومن أجل تصدّر المنظمة، وتحسين مستوى الإنتاج لديها، والمستوى الاقتصادي الخاص، لا بد لها أن تعتمد على زيادة القدرة الإبداعية لدى العمال والموظفين العاملين لديها، ولا بد للقيادة أن يهيؤوا الجو المناسب للأفراد المبدعين حتى تستفيد المنظمة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

– تيارت –

تمهيد:

بعدها تطرقنا بالفصلين الأول والثاني لمتغيري البحث المتمثلة في القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وما تبينه أهمية القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، ولمعرفة هذا الأثر على أرض الواقع، اخترنا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت- حيث كان لقاء مع مختلف موظفيه أين تم تقسيم أوراق الاستبيان على أفراد العينة المراد دراستها، وهذا من أجل ان يتم تقديمها كدراسة حالة، وبهدف ان يتم إسقاط ما تمّ تحصيله في الجانب النظري بأرض الواقع.

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-:

بتاريخ 26 من شهر ماي 1994، وبموجب مرسومين تشريعيين منشورين بالجريدة الرسمية رقم 34، أنشأ نظام التأمين عن البطالة لفائدة إجراء القطاع الاقتصادي الذين فقدوا مناصب عملهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية إما بالتسريح الإجمالي أو بتوقف نشاط المستخدم، وكانت البطالة المفتشية لأسباب اقتصادية مع مطلع سنة 1994 بمثابة خطر من مخاطر الضمان الاجتماعي كالمريض وحوادث العمل الخ.....

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-ومراكزه:

أولا-النشأة:

منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية.

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هو عبارة عن إحدى هيئات الضمان الاجتماعي، وأحدث صندوق لمنظومة الضمان الاجتماعي الجزائري مقارنة مع الصناديق الأخرى، وأوكلت إليه تسيير خطر التأمين عن البطالة المنصوص عليها في مختلف مواد قانون الضمان الاجتماعي، حيث أنّ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

لقد بدأ نظام التأمين عن البطالة في ولاية تيارت في شكل دفع تعويض للأجير الذي فقد بصفة لا إرادية منصب عمله وأيضا في بعث إجراءات احتياطية لتكثيف فرص رجوعه إلى العمل بفضل إنشاء مراكز جديدة.

ثانيا-مراكز الصندوق الوطني للتأمين البطالة:

1-مركز دعم العمل الحر CATI:

يعد مركز دعم العمل الحر بمثابة فضاء مخصص للمترشح صاحب المشروع الراغب في مرافقته في مسعى إحداث مؤسسته برعاية فريق من المستشارين المنشطين المكلفين بإعلام المترشح صاحب المشروع حول مختلف مراحل وإنشاء مؤسسته، والعمل على توجيه المترشح صاحب المشروع لتمكينه من اتخاذ قرارات مستنيرة من خيارات مشروعته الأساسية وتكوين المترشح صاحب المشروع لإكتساب المعارف اللازمة لتنفيذ مشروعته.

2 -مركز البحث عن الشغل CRE :

هو برنامج جماعي يلتقي فيه يوميا ما بين اثنتي عشر (12) وخمسة عشر (15) مشاركا لمدة ثلاثة (03) أسابيع تحت إشراف منشط مختص يعمل على توفير المساعدة والمعلومة والأجهزة اللازمة للفريق حيث يتمحور المنهج أساساً حول:

- التدريب العملي.
- السعي الإيجابي والإسهام النشط.
- دعم وتحضير دائم للمشاركين من طرف المنشط وطاقم الفريق.
- الإلمام بمعطيات ملموسة لسوق العمل.
- تحديد اهتمامات المشاركين الخاصة وتقييم تأهيلهم وكفاءتهم المهنية.
- عرض رسائل بطاقةية الترشيح وبيان السيرة الذاتية.
- تحضير تطبيقي لمكالمات هاتفية ومقابلات مصورة مع مستخدمين.

3 -مركز مساعدة المؤسسات لمواجهة الصعوبات AED: ويتمثل دوره في:

- التكوين بإعادة التأهيل وهو إجراء احتياطي يرمي إلى استرجاع منصب الشغل، وإعادة إدماجهم في سوق العمل وذلك ب:
- تحسين تأهيلهم المهنية.
- إنعاش دورات تكوينية واعدة بمحتويات بيداغوجية تتماشى وخبراتهم المهنية.
- إرساء آليات تكوينية عن طريق إعادة التأهيل للتحكم واكتساب تقنيات الانتقادات والتوجيهات الناجعة.

كما يعتبر الصندوق الوطني للتأمين البطالة لولاية تيارت مقرا جهويا يضم كل من الوكالة الولائية لتيارت، الوكالة الولائية لمعسكر، والوكالة الولائية لتيسمسيلت، أما المقر الحالي للوكالة فهو بعاصمة الولاية

الكائن في شارع رحو محمد طريق الفريقو، كما تتمتع الولاية أيضا على المقر المتواجد بطريق عين قاسمة حي المستقبل.

نظرا للتعليمات والتوصيات بُغية التقرب من البطالين على مستوى الولاية، قام الصندوق بتأسيس ملحقتين على مستوى الدوائر التابعة لها إقليميا وهي:

- ملحقة سوقر.

- ملحقة قصر الشلالة.

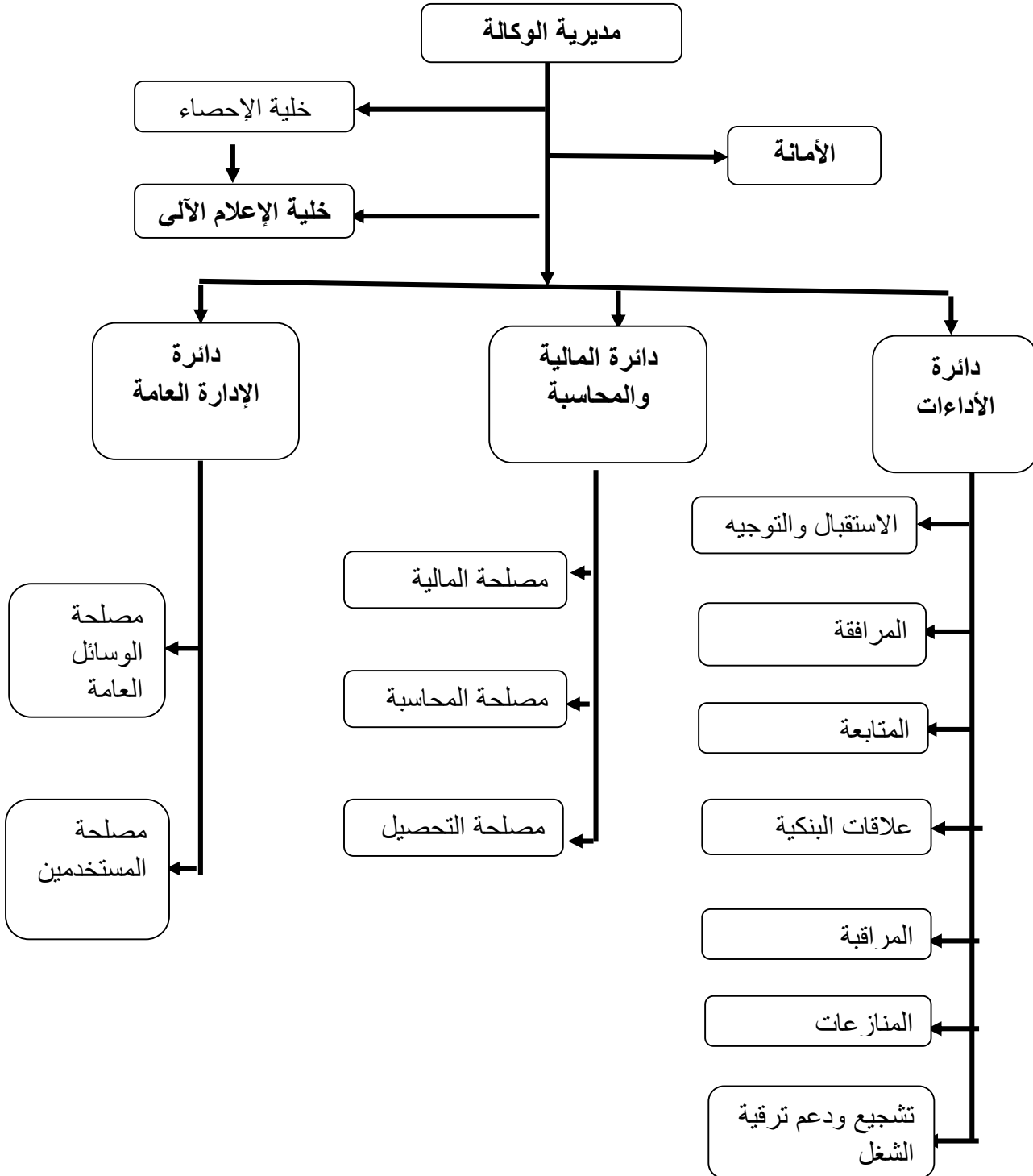
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، مصالحة

أولاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت

يتشكل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت- كغيره من المنظمات من هيكل تنظيمي يضم مديرية الوكالة

وبعض الدوائر والمصالح التنظيمية وفيما يلي الشكل التوضيحي لذلك:

شكل رقم(3-1): يبين الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة -وكالة تيارت-



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات مقدمة من طرف CNAC تيارت.

ثانيا: مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة تيارت

بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-عدة مصالح تعمل على القيام بعدة مهام، ومن بين هذه المصالح نذكر:

1-مصلحة الاستقبال:

هي واجهة الوكالة، فالشباب البطال الذي يتراوح سنه ما بين 30 و 55 سنة يكون اتصاله الأول بهذه المصلحة التي تمده بفكرة ونظرة شاملة عن هذا الجهاز وكيفية استفادته منها، فالدور الذي يلعبه العون المكلف بهذه المصلحة جد مهم في استقطاب وتوجيه هذه الشريحة الاجتماعية من أجل تحقيق أهدافهم في إنشاء وتوسيع مشاريعهم وتحقيق أهداف الوكالة، حتى أنه يمكنه معرفة نوايا الشباب البطال (شباب يريد تحقيق مشروعه وشباب يريد صرف هذه الأموال)، فإيداع الملفات يكون في مصلحة الاستقبال بعد فحصه والتأكد من كافة الوثائق اللازمة من طرف الأعوان، فالملف الكامل يتم تحويله إلى المستشار لإكمال إجراءاته ثم يسجل في السجل الخاص بمصلحة الاستقبال وفي نفس الوقت في SIPROC، كم أنه في هذه المصلحة يوجه البطالين إلى غرفة الحرف المتعاقدة مع الصندوق للمصادقة على تأهيلاتهم المهنية.

2-مصلحة التوجيه:

وهي مصلحة جد مهمة لدى الصندوق حيث تتم مرافقة صاحب المشروع من قبل مستشار منشط، هذا الأخير يقوم بتقديمه لجميع الاستشارات اللازمة لدراسة وتركيب وإنجاز المشروع، فعند تأكده من الملف ومن الوثائق الموجودة وخاصة الفاتورة يقوم بتسجيله في نظام يسمى SIPROC وتحرير الدراسة التكنو-اقتصادية وهنا يتم التحضير لعرضه ودعمه أمام لجنة الانتقاء والاعتماد والتمويل ليثبت في مدى نجاعة المشروع وديمومته، ففي حالة التصديق على مشروعه، تسلم له شهادة القابلية والتمويل، وهذه الاستشارة والمساعدة تكون طيلة مرحلتي إنجاز وبعث المشروع.

بعدما تقوم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بعرض ملف صاحب المشروع لدى البنك من قبل مكلف بالبنك، هذا الأخير بعد فحصه للملف والتأكد من كافة الوثائق المطلوبة تبعا للاتفاقية المبرمة مع البنك يسجل هذه الملفات في سجل خاص ثم تقسم على جميع البنوك، وبعد مدة أقصاها شهرين يتعين على البنك تبليغ قراره لصاحب المشروع وإعلام الصندوق.

3-مصلحة خلية المراقبة:

هي الأساس الذي تبنى عليه الوكالة فكل الملفات التي تودع تمر على المراقب، فمصادقتها (الوكالة) تكمن في الدور الذي يقدمه المراقب حسب الإجراءات والقوانين المعمول بها دون الاجتهاد منه، فنجد حاضرا في كل الخطوات التي يمر بها الملف إلى أن يصبح المشروع مجسدا في الميدان، فيقوم بالتنسيق مع كامل مصالح الوكالة الولائية من مستشارين، ومصصلحة المنازعات، وهذا تحت إشراف المدير الولائي. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ-يقوم بفحص الملفات قبل تحويلها إلى لجنة التأهيل والتمويل CSVF خاصة فيما يخص مصداقية شهادة التأهيل المهنية وذلك بالاتصال بمراكز التكوين المهني ومن صحة شهادات العمل (طالب القرض مؤمن أو ليس مؤمن من طرف مصالح (CNAS)، عملا بمراسلة المديرية العامة رقم 1161 بتاريخ: 2013/12/05.

ب-يقوم بتوجيه قائمة إسمية لطالبي القرض إلى كل من الوكالات الأخرى [ANSEJ، ANGEMANDI، CNR، DSA، CNRC، CNAS، CASNOS، وكذا مديرية النقل وغرفة الحرف CAM وغرفة الفلاحة، وهذا للتأكد من عدم استفادتهم أو تسجيلهم لدى مصالحها. ج-يقوم بتحضير محضر المعاينة الخاص بزيارة المحلات وذلك للتأكد من مطابقتها للمعلومات المدونة على عقود الكراء (العنوان، المساحة).

د-يقوم بمعاينة العتاد وتشغيله والتأكد من مطابقتها لـ DOAR وكذا للفاتورة ووصل الطلب، وهذا في محل عمله بحضور صاحب المشروع ومورده، فهنا يتم تحضير محضر تسليم واستلام العتاد ويتم إمضاءه من قبل المراقب وصاحب المشروع والمورد، وهذا من أجل استلامه للشيك الثاني، ثم تليها زيارة أخرى لطالب القرض للتأكد من أن كامل العتاد المعين في المرحلة الأولى موجود وهذا في محل عمله، ففي هذه الحالة يتم تصويره ثم تحضير محضر إنطلاق المشروع ليستفيد صاحبه من قرار الإعفاء الجبائي DOAE.

كما له دور آخر يتمثل في التنسيق مع كافة الوكالات الولائية للوطن وهذا بالتأكد من توفر العتاد للمؤمنين حتى يتسنى له اتخاذ الإجراءات اللازمة، ثم يقوم المكلف بالدراسات للصندوق المشترك لضمان مخاطر القروض وبعد حصوله على الجدول Structure من الدراسة التكنو-اقتصادية بإصدار شهادة شكلية للانخراط في الصندوق مباشرة بعد لجنة الانتقاء والاعتماد والتمويل CSVF التي ترفق بالملف البنكي لتكون بمثابة وثيقة مثبتة لضمان مخاطر الاستثمار، وهي إحدى التزامات التقرير البنكي، وبعد الموافقة عليه يتسلم

المكلف بالصندوق الموافقة البنكية مصحوبة ببيان تسديد مبلغ المساهمة الشخصية، فيقوم بتحرير وثيقة أمر بالتسديد لصاحب المشروع لكي يدفع مستحقات الاشتراك التي إثرها يسلم له عقد الانخراط.

المطلب الثالث: مهام مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت

أولاً-مهام الإحصاء: وتتولى ما يلي:

- جمع وتبويب البيانات.
- توفير قاعدة بيانات لنشاطات الصندوق.
- ضمان السير الحسن للمهام الإحصائية للصندوق.
- تحضير الدليل الإحصائي للصندوق بصفة دورية حسب متطلبات الوضع.
- الرد على المراسلات المتعلقة بنشاطات الصندوق مع مختلف القطاعات والمديرية العامة.
- تطوير الوسائل الإحصائية الخاصة بالصندوق.

ثانياً-مهام خلية الإعلام الآلي:

وتتولى ما يلي:

- تنشيط ومراقبة كل الأشغال المتعلقة بالدراسات والتصميم ووضع أنظمة إعلام الصندوق.
- القيام بدراسات تطوير حلول الإعلام الآلي المدججة وشبكات الصندوق.
- إدارة شبكة الإعلام الآلي وكذا المصالح الإلكترونية الموضوعة تحت تصرف المستعملين الداخليين ومرتفقي الصندوق.
- ضمان امن الإعلام الآلي للصندوق.
- إنجاز الدراسات والتحليل النوعية والكمية المرتبطة بنشاطات الصندوق.
- إعداد التقارير الدورية لتقييم نشاطات الصندوق.

المبحث الثاني: توصيف الدراسات

سنتطرق في مبحثنا هذا الى منهج وحدود دراستنا، وللأدوات التي استعملت لجمع استمارة العينة، والى فقرات متغيري الدراسة المستقل والتابع.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

إعتمدنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، والذي تناولنا فيه متغيري الدراسة الممثلين في القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وإلى الابداع التنظيمي كمتغير تابع، كما إعتمدنا أيضا على المنهج التحليلي في دراستنا التطبيقية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن الإشكالية محل الدراسة، وتفسيرها والوقوف عن دلائلها.

ثانياً: حدود الدراسة

تمثلت وتحددت حدود الدراسة بالمجالات التالية:

1-المجال المكاني: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت.

2-المجال الزمني: كان المجال الزمني لهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من: 2021/04/10 الى 13/06/2021، وقد استغرقت دراستنا التطبيقية هذه المدة الزمنية نظرا لبعض الصعوبات التي واجهه صاحبي البحث، والتي تمثلت كون هذه الدراسة تمت خلال جائحة كورونا، وما فرضته من تطبيق لإجراءات الوقاية، والى صعوبة إسترجاع عينات الاستبيان.

مشكلة الدراسة:

باعتبار المورد البشري من اهم الموارد الحالية للمنظمات، وباعتباره رأس المال الفكري والاجتماعي لتحقيق الريادة في مختلف المجالات ومواكبة التطلعات الحديثة، أصبحت المؤسسات تسعى على إستهداف وإستقطاب القادة الأكفاء وهذا من أجل التأثير في المرؤوسين باختلاف مهامهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقصد لوصول للهدف المنشود، وللرسالة التي من أجلها تمّ إنشاء هذه المنظمات، ومن هذا المنطلق قمنا بأجراء دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة -تيارت، وتم صياغة إشكاليته الرئيسية كالتالي:

- ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ومنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل من الممكن أن يكون لأبعاد القيادة التحويلية دور فعال في جعل الأفراد يبدعون في عملهم؟

- هل من الممكن أن يؤثر بعد التأثير المثالي وبعد الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت؟

- وهل من المحتمل أيضا أن يؤثر بعد الإعتبار الفردي وبعد التحفيز الإلهامي على إبداع الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يمكن للإبداع التنظيمي أن يحقق أهداف ورسالة القائد التحويلي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات لدراستنا إعتدنا على الاستمارة التي تعتبر أداة عملية يعتمد عليها في جمع البيانات، والتي تعتبر نموذج يستخدم في مناهج الدراسات العلمية، والتي تضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على معلومات معينة، لذلك تمّ الاعتماد على هذه الأداة والتي قسمناها الى قسمين وهما:

أولاً-القسم الأول: قائمة البيانات الشخصية والوظيفية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً-القسم الثاني: نمط متغيري الدراسة

1- المحور الأول: نمط القيادة التحويلية بأربع أبعاد وهي:

التحفيز الإلهامي: وتمّ قياسه من الفقرة 1 الى 12.

الاعتبار الفردي: وتمّ قياسه من الفقرة 13 الى 18

الاستشارة الفكرية: وتمّ قياسها من الفقرة 19 الى 22

التأثير المثالي: وتمّ قياسه من الفقرة 23 الى 27

2-المحور الثاني: نمط الابداع التنظيمي وبعديه المتمثلين في:

تقبل المخاطرة: وتم قياسها من الفقرة 28 الى 31

اليوننة: وتم قياسها من الفقرة 32 الى 34

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات العينة لفقرات الاستمارة(الاستبيان) وذلك كما هم موضح بالجدول التالي:

جدول رقم(3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق	موافق تماما	غير موافق	غ موافق بشدة	محايد
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على متغيرات الدراسة الإحصائية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لكون البحث العلمي يعد أداة ضرورية من أجل اكتشاف الحقائق التي تساعد على اكتساب المعلومات والحقائق، يجب أن نتبع مجموعة من الأساليب الإحصائية للدراسة.

أولا-أسلوب الدراسة:

تتمثل دراستنا في سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، حيث أنّ للقيادة التحويلية أربعة أبعاد تتمثل في: الجاذبية (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، الاستشارة الفكرية (الدافعية المستوحاة)، الاعتبار الفردي " حيث ينبغي للقائد التحويلي أن يمثلها ويعمل بها تجاه مرؤوسيه وتجاه من هم تحت إمرته، كما أنّ للابداع التنظيمي بعدين هما: الليونة، تقبل المخاطرة، وهذه الدراسة تمت بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت.

وتمثل أسلوب الدراسة بدراسة واستعراض المفهوم النظري والنتائج المتوقعة من جراء استخدام مدى تأثير القادة التحويليين على الابداع التنظيمي، وتم الاعتماد على استمارة استبانة مكونة من مقياسين، مقياس

القيادة التحويلية المكون من (27) فقرة، ومقياس الابداع التنظيمي المكون من (7) فقرات في الجانب التطبيقي، وقد تمّ جمع (51) استمارة من موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، وتم اختبار الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المقاييس الاتجاهية والوسط الحسابي والوزن المئوي المرجح لتحديد اهتمام أفراد العينة.

- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد تمّ تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة.

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليله، تمّ الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS، للحصول على النتائج بغرض اجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وإجراء تحليل أي دراسة هناك مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ينبغي للباحث ان يقوم بها.

ثانيا: الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتحليل عينة أي الدراسة:

- المتوسطات الحسابية: وذلك من أجل حساب القيمة التي تعطيها مفردات الدراسة لكل فقرة من فقرات المحاور والمتوسط الحسابي لكل محور.

- إختبار ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.

معامل الصدق المحك: لقياس صدق العبارات.

- إختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- الانحراف المعياري: ويتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور متوسطها الحسابي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل عن المتغير التابع.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عن ابعاد المتغير المستقل.

- إختبار T للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات افراد العينة.

- تحليل التباين الأحادي: لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في متغير المستقل.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية والتي تشتمل على الأبعاد الآتية: "الجازبية (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، الاستشارة الفكرية (الدافعية المستوحاة)، الاعتبار الفردي" على الإبداع التنظيمي، وتم إختيار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت من أجل دراسة الحالة، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات عمال المؤسسة محل الدراسة لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي، حيث تكونت العينة من (51) عينة من مدراء ورؤساء أقسام حيث اختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية.

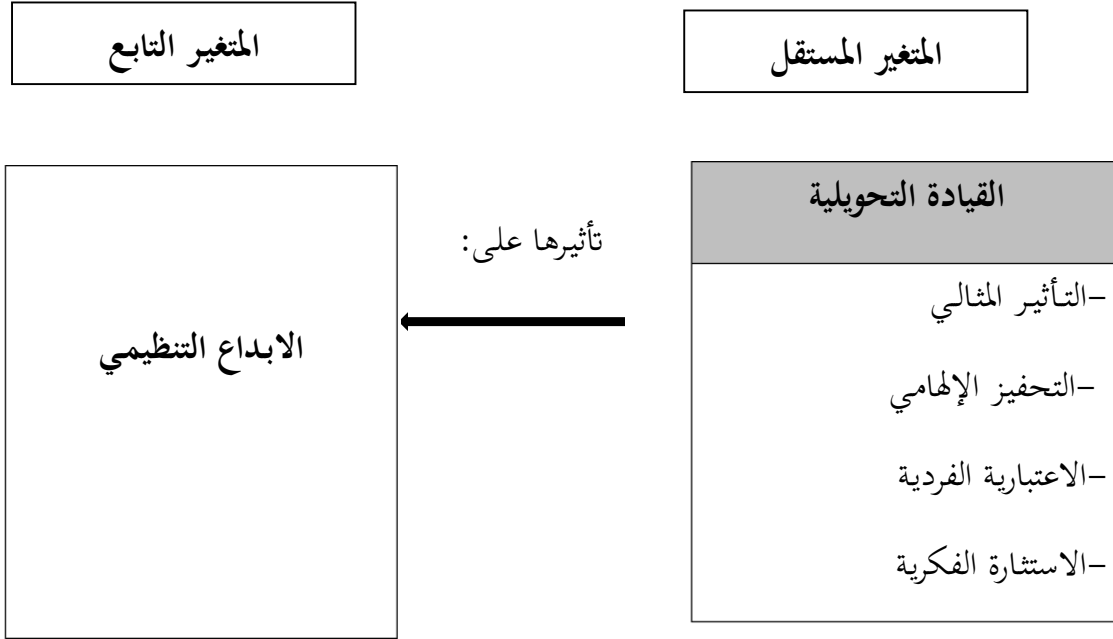
هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه وهي الصدق والثبات، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت نتائج الدراسة بعد استعمال الحزمة الإحصائية (SPSS) أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-مقبولة، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت متوسطة، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية، فيما لا توجد فروق في كل من بعد سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تبعاً للمستوى العلمي، وأوصت الدراسة بزيادة توجيه وتدريب القيادات الإدارية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-على الأساليب الإدارية الحديثة، وخاصة على سلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها وهذا على ضوء ما يتميز به هذا النوع من القيادة في ظل بيئة تتصف بالتغيير والتجديد الدائم.

المطلب الأول: نموذج الدراسة ومتغير القيادة التحويلية

يتمثل نموذج الدراسة في متغيرين اثنين، هما المتغير المستقل المتمثل في: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، والمتغير المستقل المتمثل في الابداع التنظيمي، كما هو موضح بالشكل رقم (3-3) الموالي:

شكل رقم (3-2): يمثل نموذج الدراسة بين المتغيرين المستقل والتابع



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على متغيرات الدراسة الإحصائية.

أولاً: أداة الدراسة:

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي" حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وما يحققه من نتائج على أداء الأفراد في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة- تيارت، وقد تم اختيار عينة مكونة من مديري الأقسام والإدارة العليا والوحدات وبعض الموظفين في تلك الأقسام والوحدات وتألقت العينة من (51) موظفا وكانت خصائص العينة التي تم اختيارها كالتالي:

الجدول (2-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس - العمر - المستوى الدراسي

المتغير	العدد	النسب
الجنس	ذكر	37
	أنثى	14
	المجموع	51
العمر	من 20 الى 30	6
	من 31 الى 40	17
	من 41 الى 50	20
	أكبر من 51	8
	المجموع	51
المستوى الدراسي	أقل من الجامعي	23
	شهادة جامعية	18
	مهندس دولة	7
	ما بعد التدرج	3
	المجموع	51

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على متغيرات الدراسة الإحصائية.

الجدول (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الخبرة المهنية	العدد	النسب
الخبرة	اقل من 5 سنوات	5	9,8%
	من 5 الى 10	25	49%
	من 11 الى 20	17	33,3%
	من 21 سنة الى 30	4	7,8%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على متغيرات الدراسة الإحصائية.

ثانيا: متغير القيادة التحويلية وأبعادها

يهدف هذا المحور إلى قياس تأثير القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي) بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

1-إجراءات البحث:

بعد أن تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأدوات المستخدمة، قمنا بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت- كذلك تم عقد لقاءات مع رؤساء الأقسام والأفراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-لتوضيح طريقة الإجابة على فقرات الاستبيان.

2-التحليل الإحصائي:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الضرورية التي ساعدت في معالجة نتائج واختبار فرضيات البحث من خلال استعمال الحزمة الإحصائية (SPSS) ومنها تم استخراج الآتي:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات.
- معامل الصدق.

جدول(3-4) يبين أبعاد القيادة التحويلية و(27) عبارة من عبارات الاستبيان.

الرقم	العبارة	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
أولا: التحفيز الإلهامي						
1	يقوم المدير بتوضيح المهام للقادمين الجدد	32	16	2	1	00
2	يقوم المدير بمتابعة تنفيذ العمل.	20	7	16	6	2
3	يقوم مديرك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك في إنجاز عملك	13	24	6	4	4

1	5	12	13	20	يقوم المدير بالثناء على الأداء المتميز من طرف العاملين	4
10	9	7	17	8	تمنح الفرصة لتجربة الأفكار المقترحة من طرف العاملين.	5
1	0	2	12	36	يشجع المدير على التعلم من التجارب السابقة	6
2	1	16	17	15	يشجع المدير على اقتراح حلول بخصوص مشاكل العمل من طرف العاملين	7
4	9	7	19	12	إنجازك المتميز للعمل يسهل ترقيةك	8
4	9	7	13	18	يشجع المدير العمل الجماعي.	9
6	2	12	11	19	يقوم مديرك بتفويض جزء من سلطته لمن يراه كفؤ.	10
5	11	13	11	11	يهتم مديرك في العمل ببناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه.	11
12	11	8	10	10	يهتم مديرك في العمل ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما بينهم.	12
ثانيا: الاعتبار الفردي						
3	5	6	24	13	يمكنك الاتصال بسهولة مع رئيسك.	13
5	8	13	12	13	يصغي رئيسك (يستمع باهتمام) في العمل لآراء المرؤوسين.	14
3	16	12	7	12	توفير فرص التدريب للجميع.	15
6	18	12	4	10	يتم تحديد البرامج التدريبية حسب الاحتياجات الخاصة لكل فرد	16
10	8	8	7	18	يتم الاستماع لمشاكل الأفراد ومحاولة حلها	17
10	12	13	10	6	تتم مساعدة الافراد على تطوير مهاراتهم	18
ثالثا: الاستشارة الفكرية						

0	5	6	27	13	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين	19
4	8	20	12	7	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا	20
11	5	17	10	8	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	21
6	10	25	6	4	يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية	22
رابعا: التأثير المثالي						
5	12	15	9	10	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	23
3	10	8	18	12	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته	24
6	15	9	14	7	يشجع الافراد على تحقيق التميز في الأداء	25
6	15	7	15	8	يحظى باحترام الجميع لكونه يتسم بالشخصية واللباقة	26
6	5	9	16	15	يمتلك رئيسي القدرة على مواجه المواقف الصعبة	27

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على متغيرات الدراسة الإحصائية.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة ومتغير الإبداع التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت.

جدول (3-5) يبين أبعاد الإبداع التنظيمي و(7) عبارات من عبارات الاستبيان.

الرقم	العبارة	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
أولا: تقبل المخاطرة						
28	يتم تبني الأفكار الجديدة.	22	16	7	5	1
29	تحرص إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على تنفيذ الأفكار الإبداعية.	17	13	17	3	1
30	يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة.	15	11	13	5	7
31	يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة.	8	16	7	10	10
ثانيا: الليونة						
32	تشجع سياسة إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة التجديد في تنظيم وإنجاز العمل.	14	19	13	5	0
33	يملك مسيري إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور).	14	16	9	11	1
34	تشجع إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على التغيير في أساليب العمل.	12	15	9	6	9

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على متغيرات الدراسة الإحصائية.

جدول (3-6) يبين النسب المئوية لأبعاد القيادة التحويلية لعينة الاستبيان للصندوق الوطني للتأمين على البطالة - تيارت.

البعد	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
التحفيز الإلهامي	17,83	14	9	5,6	4,25
الاعتبار الفردي	12	10,66	10,66	11,16	6,16
الاستشارة الفكرية	8	13,75	17	7	5,25
التأثير المثالي	10,4	14,4	9,6	11,4	5,2

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات الدراسة الإحصائية.

يتبين لنا من الجدول رقم (3-6) أنّ من مجموع نسبة أفراد العينة المتمثلة في (51) فرد، أن البعد الأول للقيادة التحويلية وهو التحفيز الإلهامي حيث يمثل نسبة 17,83% موافق، ثم تليه نسبة 14,4% للتأثير المثالي موافق تماما، ثم نجد نسبة 13,75% من الاستشارة الفكرية موافق تماما، وأخيرا نجد نسبة 11,6% للاعتبار الفردي غير موافق تماما، ونجد في نفس البعد (الاعتبار الفردي) ما نسبته 10,66% كقيمة متساوية لموافق تماما أو غير موافق.

جدول (3-7) النسب المئوية للإبداع التنظيمي لعينة الاستبيان للصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- تيارت.

	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
تقبل المخاطرة	15,5	13,5	11	5,75	4,75
الليونة	13,3	20	10,3	7,3	3,3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات الدراسة الإحصائية.

يتبين من الجدول رقم (3-7) للمتغير التابع-الابداع التنظيمي أن معيار "تقبل المخاطرة" جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة الموافقة بنسبة (15.5)، وهذا يعني أن القادة والمسؤولين عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت يتميزون بتقبل المخاطرة في القيادة، وفي تقديم المشاريع للزبائن، وهذا إن دلّ فإنه يدل على حرص القادة على المساهمة في حصول طالبي المشاريع على مشاريعهم من أجل إنشاء المؤسسات، والتقليل من نسبة البطالة، ثم جاء معيار الليونة بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة بنسبة (13.3)، وهذا دليل آخر على حرص قادة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت على التسهيل في منح المشاريع للشباب الراغب بإنشاء مؤسسة، أو القيام بمشروع عمل، يساهم في التقليل.

نستنتج مما سبق أن قادة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-يساهمون بشكل جد إيجابي في دفع الأفراد إلى الابداع التنظيمي.

المطلب الثالث: معاملات الثبات والصدق لمتغيري الدراسة ونتائج الإحصاء للمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (3_8) قيم معاملات الثبات لأبعاد المقاييس المستخدمة في البحث:

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (R)	معامل الصدق
القيادة التحويلية	التحفيز الإلهامي	12	0,703	0,662
	الاعتبار الفردي	6	0.682	0,702
	الاستشارة الفكرية	4	0,628	0,648
	التأثير المثالي	5	0,632	0,718
الابداع التنظيمي	تقبل المخاطرة	4	0,591	0,620
	الليونة	3	0,602	0,760

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات الدراسة الإحصائية.

يتضح من الجدول رقم (3-8) إن قيم معاملات الثبات لإبعاد مقياس القيادة التحويلية قد تجاوزت (0,50) المعمول بها، وقد قدرت أعلى النسب بـ: 0,703 وقيم معامل الصدق قدر بـ: 0,760 وهي قيم مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وسنحاول عرض ومناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات المتغيرات المبحوثة، وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

أولاً- نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات متغير القيادة التحويلية:

قياس المتغير الرئيسي للقيادة التحويلية والمتغيرات الفرعية المكونة له وفقاً للوسط الحسابي: تم ترتيب وتصنيف متغيرات البحث وفق الأسئلة الخاصة بالاستبيان، وباستعمال المؤشرات الإحصائية: الوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل وأبعاده، وكانت استجابات أفراد عينة البحث كالتالي:

يبين الجدول (3-9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل-القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقوم المدير بتوضيح المهام للقادمين الجدد	2,04	1,95
2	يقوم المدير بمتابعة تنفيذ العمل.	2,63	1,56
3	يقوم مديرك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك في إنجاز عملك	2,17	0,83
4	يقوم المدير بالثناء على الأداء المتميز من طرف العاملين	2,72	1,40
5	تمنح الفرصة لتجربة الأفكار المقترحة من طرف العاملين.	2,39	1,82
6	يشجع المدير على التعلم من التجارب السابقة	2,49	0,934
7	يشجع المدير على اقتراح حلول بخصوص مشاكل العمل من طرف العاملين	2,28	0,820
8	إنجازك المتميز للعمل يسهل ترقيةك	2,16	1,589
9	يشجع المدير العمل الجماعي.	1,83	1,041

1,820	1,94	يقوم مديرك بتفويض جزء من سلطته لمن يراه كفو.	10
1,680	1,73	يهتم مديرك في العمل ببناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه.	11
1,048	2,07	يهتم مديرك في العمل ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما بينهم.	12
1,374	2,04	أولاً: التحفيز الإلهامي:	
1,034	1,74	يمكنك الاتصال بسهولة مع رئيسك.	13
1,107	2,50	يصغي رئيسك (يستمع باهتمام) في العمل لآراء المرؤوسين.	14
1,350	2,48	توفير فرص التدريب للجميع.	15
0,935	1,47	يتم تحديد البرامج التدريبية حسب الاحتياجات الخاصة لكل فرد	16
0,665	2,08	يتم الاستماع لمشاكل الأفراد ومحاولة حلها	17
1,005	2,28	تتم مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم	18
1,016	2,091	ثانياً: الاعتبار الفردي	
1,009	2,02	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين	19
1,057	2,87	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا	20
0,354	2,54	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	21
1,767	2,92	يبحث دائما القائد عن أفكار جديدة لحلول إبداعية	22
1,046	2,587	ثالثاً: الاستشارة الفكرية:	
1,794	2,89	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	23

1,089	2,09	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته	24
1,063	2,18	يشجع الأفراد على تحقيق التميز في الأداء	25
1,032	2,72	يحظى باحترام الجميع لكونه يتسم بالشخصية واللباقة	26
0,951	1,98	يملك رئيسي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	27
1,185	2,372	رابعا: التأثير المثالي:	
1,155	2,362	القيادة التحويلية:	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات الدراسة الإحصائية.

من خلال الجدول (3-9) يتبين لنا:

- بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية بعد التأثير المثالي (2,372) وبانحراف معياري (1,185) ويدل هذا على فاعلية بعد التأثير المثالي.
- حصلت الفقرة (23) على أعلى وسط حسابي (2,89) وبانحراف معياري (1,794) يعني هذا إن إدارة القسم تظهر إهتماما بمصلحة الجماعة على حساب المصلحة الشخصية.
- بلغ الوسط الحسابي العام لبعـد الاستثارة الفكرية (2,587) وبانحراف معياري (1,016)، وكانت الفقرة رقم (22) يبحث القائد دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية قد تحصلت على أعلى القيم للوسط الحسابي (2,92) وبانحراف معياري قدرته (1,767) وهذا يعني أنّ القائد يبحث عن الأفكار الجديدة والمقترحات.
- بلغ الوسط الحسابي لبعـد الاعـتبار الفردي (2,091) وبانحراف معياري قدره (1,016)، وقد تحصلت الفقرة رقم (14) يصغي رئيسك (يستمتع باهتمام) في العمل لآراء المرؤوسين على أعلى قيمة للوسط الحسابي بمقدار (2,50) وبانحراف معياري قدرته (1,107)، وهذا ما يدل على مدى اهتمام القائد لآراء مرؤوسيه والأفراد.
- وقد بلغ الوسط الحسابي لبعـد التحفيز الإلهامي (2,04) وبانحراف معياري مقداره (1,374)، وقد تحصلت العبارة رقم (6) يشجع المدير على التعلم من التجارب السابقة على أعلى قيمة للوسط الحسابي (2,49)، وبانحراف معياري قيمته (0,934)، هذا ما يعني أن المدير يعطي أهمية كبيرة للتجارب السابقة، سواء من ناحية الأخطاء والتي يحرص على تفاديها وتجنبها، أو من ناحية استغلال الفرص.

ثانيا-نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الابداع التنظيمي:

جدول رقم(3-10) يبين: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع-الابداع التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تبني الأفكار الجديدة.	2,27	0,914
2	تحرص إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على تنفيذ الأفكار الإبداعية.	1.78	1,198
3	يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة.	2,05	1,051
4	يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة.	2.61	1,302
أولا: تقبل المخاطرة			
5	تشجع سياسة إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة التجديد في تنظيم وإنجاز العمل.	1.93	0,803
6	يملك مسيري إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور).	2.04	0.908
7	تشجع إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على التغيير في أساليب العمل.	1,51	1,089
ثانيا: الليونة			
الابداع التنظيمي			
		1,826	0,933
		1,998	1,024

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (3-10) يظهر لنا أن المتغير الإبداع التنظيمي كمتغير تابع ببعديه تقبل المخاطر من و الليونة، بلغة قيمة متوسطها الحسابي الإجمالي (1.998) و بانحراف معياري يقدر ب (1.024)، وفقا لمقياس الدراسة تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى الإتجاه موافق، وتبين أن إمتلاك رؤساء المصالح لأبعاد القيادة التحويلية مكنها من رفع مستوى الإبداع فيها وبالتالي إن أبعاد الإبداع التنظيمي متوفر بدرجة مقبولة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت-، وتبيننا أن أكثر هذه الأبعاد توفره وبعد تقبل المخاطرة يليه بعد الليونة.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت - كذا الهيكلية الإدارية التي يسير وفقها، ومحاولة معرفتنا الى إن كان قادة ومرؤوسي المؤسسة محل الدراسة يتبعون ويعملون بأبعاد القيادة التحويلية، وإن كان لهم تأثير على الافراد الذين هم تحت تصرفهم،

كما سعينا الى محاولة معرفة مدى إكتساب موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى الابداع التنظيمي وبعديه، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبيان التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت -، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية لبحثنا والمتمثل في: ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت -؟

وبعد استرجاع الإستبيان قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ، ومعامل الصدق، ثم قمنا بعرض وتحليل تفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، على الإبداع التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت - عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغ المعدل العام للمتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية للوسط الحسابي ما نسبته (2.362%) وبنسبة (1.155%) للانحراف المعياري، وبالنسبة للمتغير التابع - الإبداع التنظيمي فكانت نسبة الوسط الحسابي (1.998%)، وللإحرف المعياري ما نسبته (1.024%)، وهذا دليل على وجود تأثير مقبول للقيادة التحويلية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت، فكان بعد الاستثارة الفكرية للقائد الأكثر تأثير وفقا للنتائج الإحصائية، ويعود ذلك الى الدور الذي يلعبه القائد التحويلي بالمؤسسة محل الدراسة تجاه الافراد من حيث استثارة أفكارهم، وتشجيعهم على المساهمة والمشاركة في تحقيق الأداء الجيد، كما يدل هذا على مدى تعاطف القائد التحويلي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت - مع الموظفين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، فيما يأتي التأثير المثالي في المرتبة الثانية، وهذا دليل على السلوك الذي يتبعه القائد في تحقيق الأهداف المرجوة، ثم يأتي بعد الاعتبار الفردي بالمرتبة الثالثة والذي يشير الى إهتمامات القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين، حيث يعمل على توجيههم ونصحهم، والاستماع إليهم والاهتمام بانشغالاتهم وكل هذا بإعتماد أسلوب الاتصال المفتوح، وأخيرا يأتي بعد التحفيز الالهامي الذي يسعى فيه القائد التحويلي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت - الى توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون الموظفين قادرين على بلوغها وتحقيقها.

مما سبق ذكره نستنتج أن لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة أثر على الابداع التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، ونستنتج أنّ القادة العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت تتوفر لديهم سلوكيات القيادة التحويلية، كما تساهم أبعاد القيادة التحويلية في خلق الابداع التنظيمي وممارسته من طرف الأفراد التابعين للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الإشكالية الرئيسية والتي تمحورت حول معرفة ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-؟ وكذا معرفة الطرق والأساليب التي تضمن للمؤسسة محل الدراسة الريادة وقوة المنافسة، وتقديم خدمات تتماشى ومتطلبات زبائنها في المستقبل، فقد تمت معالجة الإشكالية في ثلاث فصول تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، واتباع المنهج والأدوات المناسبة لذلك والمبينة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات والمعطيات قصد التوصل الى حل للإشكالية والإجابة عن التساؤلات الفرعية، ومن النتائج المتوصل إليها هي كما يلي:

أنّ للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية:

-التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي، التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية وهذا إنطلاقا من إجابات أفراد العينة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد بالترتيب السابق.

-يمارس المدراء بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت-أبعاد الابداع التنظيمي، وهذا إنطلاقا من إجابات أفراد العينة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على بعدي تقبل المخاطرة، ثم يليه بعد الليونة.

-من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى وجود علاقة إرتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في سلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها، وبين البعد التابع المتمثل في الابداع التنظيمي وبعديه المتمثلين في: الليونة وتقبل المخاطرة.

-أثبتت الدراسة التطبيقية أنّ القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الابداع التنظيمي، وهذا بناء على نتائج معامل الثبات حيث تبين أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تفسر ما نسبته في المؤسسة محل الدراسة المؤسسة محل الدراسة: 0.643 %، حيث جاء متغير التحفيز الالهامي أكثر تفسيراً للتباين الحاصل، وقد فسر ما قيمته 0.703 %، اما الاعتبار الفردي فقد فسر ما نسبته 0.682 % من التباين الحاصل أما لمتغير التأثير المثالي فقد كانت نسبته 0.641 %، وأخيرا جاء بعد الاستشارة الفكرية بنسبة 0.628 %.

-كما توصلت الدراسة فيما يخص وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية فيما يخص متغير الجنس، السن، الخبرة المهنية، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة بالنسبة للمستوى التعليمي وهذا يعني أنّ جميع افراد العينة على اختلاف مستواهم التعليمي يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور سلوكيات القيادة التحويلية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير الابداع التنظيمي لمتغير الجنس، السن، الخبرة المهنية، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة للمستوى التعليمي، وهذا يعني أنّ جميع أفراد العينة يتفوقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات متغير الابداع التنظيمي.

أولاً-اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: " من الممكن أن يكون لأبعاد القيادة التحويلية دور فعال في جعل الأفراد يبدعون في عملهم، هذه الفرضية صحيحة من خلال دراستنا للفصل الأول الذي تناولنا فيه موضوع القيادة التحويلية بأبعادها، حيث استنتجنا أنّ هناك عدد من علماء الادارة والكتاب يؤكّدون دور القائد التحويلي، والأدوار الجدة مهمة التي يقوم بها تجاه مرؤوسيه، ومن بينهم العالم " كيث قرينت " في كتابه بعنوان القيادة وعالم الإدارة "بيرنز" صاحب نظرية القيادة التحويلية، و "دايل كارنيغي" في كتابه فن التعامل مع الناس، وكما يؤكدها أيضا "فليون مراد" في كتابه تحت عنوان: القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، هناك عدد جد كبير من علماء الإدارة الذين كتبوا عن القيادة والقائد، وعن القيادة التحويلية والقائد التحويلي.

الفرضية الثانية: يمكن للإبداع التنظيمي أن يحقق أهداف ورسالة القائد التحويلي، نعم بإمكان الابداع التنظيمي أن يحقق أهداف ورسالة القائد، كما أكده "أسامة خيري" في كتابه تحت عنوان إدارة الابداع والابتكارات، الذي تناولناه بالفصل الثاني.

الفرضية الثالثة: من الممكن أن يؤثر بُعد التأثير المثالي وبعد الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة-تيارت-من خلال الدراسة الميدانية التي أظهرت النسب المرتفعة حيث بلغت نسبة معامل الثبات: (0.632%)، ونسبة معامل الصدق: (0.712%)، ونسبة (0.628%) ونسبة معامل الصدق كانت (0.648%)، وهي نسب مقبولة لكل من بعد التأثير المثالي، وبعد الاستشارة الفكرية على التوالي.

الفرضية الرابعة: من المحتمل أيضا أن يؤثر بعد الإعتبار الفردي وبعد التحفيز الإلهامي على إبداع الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا احتمال كان مؤكد من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول معامل الثبات ومعامل الصدق حيث كانت النتائج: (0.682%)معامل الثبات لبعء التأثير المثالي، و(0.702%)معامل الصدق لبعء التحفيز الالهامي، ونسبة: (0.703%)معامل الثبات، ونسبة: (0.602%)معامل الصدق، للبعدين على التوالي، والتي بينت الأثر الإيجابي الذي يمكن ان يحققه هذان البعدان على مردودية الانتاج للأفراد، ويحفزهم على الابداع.

ثانياً-النتائج والتوصيات

إنطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن وضع التوصيات التالية:

- ضرورة عقد دروات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت هذا النوع من القيادة قصد تحقيق الإبداع يهدف تأهيلهم وإكسابهم خصائص القيادة التحويلية وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة قصد تحقيق الإبداع.

- ضرورة اعتماد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت على أسلوب القيادة التحويلية ذات الرؤية الواضحة القادرة على التغيير، وتكون ذات شخصية الهامية محفزة قصد تشجيع المرؤوسين واستثارة أفكارهم.
-التأكيد على تنمية الروح المعنوية لمسؤولي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، وذلك من خلال البحث عن الوسائل والأساليب التي شأنها دعم هذا الاتجاه.

- ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت- في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين والعمل على تحفيزهم باستمرار، قصد كسب ولائهم للمؤسسة محل الدراسة.

-ينبغي تسهيل اتباع سياسات تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين إطارات إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية.

-ينبغي الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمات التي تبنت واتبعت قاداتها سلوكيات القيادة التحويلية، وكيف كانت لها نتائج الإبداع التنظيمي على أفرادها.

لقد أظهرت أزمة أو جائحة كورونا (كوفيد 2019) بعض الفروقات والمشاكل التي تعرضت لها مختلف أو جل، إن لم نقل كل المنظمات العالمية لأزمات مالية وإقتصادية نتج عنها: تسارع وتيرة هبوط النشاط الاقتصادي، زيادة عدد الفقراء، التأثير على منشآت الأعمال والوظائف، ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية، إغلاق المدارس والجامعات، ...، و كانت الجزائر إحدى الدول التي تأثرت بجائحة كورونا أيضاً، وهذا لكون الجزائر تتعامل مع عدة دول بالعالم خاصة في مجال تصدير المحروقات، وهذه الجائحة قد كشفت مهارات وكفاءات القادة عامة والقادة التحويلين خاصة، وهذا ما أدى إلى مراجعة بعض المزايا والخصائص والمهارات التي تصنع قائداً جيداً وقيادة جيدة، تكون صمام أمان عند حدوث الأزمات، وهذا لأن القائد التحويلي لديه القدرة على السيطرة على مشاعر الآخرين أثناء الأزمة وتعبئتهم وترغيبهم في الصراع و مواجهة الصعوبات، وقد كانت و لا زالت جائحة كورونا(كوفيد 2019) تمثل التجربة التي شكلت اللحظة الحقيقية والإختبار العملي والفعلي بالنسبة للقادة، وكانت نقطة للتأمل الذاتي العميق الذي أجبرهم

على أن طرح أسئلة على أنفسهم حول من يكونون وما الذي يهمهم؟ وهذا ما كشفته جائحة كورونا وصقلت حكمهم ومهاراتهم وتغيير جوهرهم الداخلي.

ثالثاً-أفاق الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والتوصيات التي تم اقتراحها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن ان تكون مشاريع بحث مستقبلية ومنها:

- معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في أفاق 2030.

- اظهار دور القيادة التحويلية في ترقية أداء الافراد، وصقل مهاراتهم الإبداعية والابتكارية وتعزيز دوافعهم الذاتية في المؤسسات مستقبلاً.

- إبراز دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الجودة الشاملة على المنتوجات والخدمات التي تفوق وتتجاوز رغبات وتطلعات الزبائن على المدى البعيد.

- إدراك أهمية القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق والسبل للنجاح المنافسة.

قائمة المراجع

- 1- أنتوني روينز، قدرات غير محدودة، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 2- إبراهيم الفقي، سحر القيادة- كيف تصبح قائدا فعالا، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
- 3- الكتيب التدريبي لمهارات تنظيم الحملات، الأساليب والمهارات القيادية- مميزات القائد الناجح.
- 4- جيم كوزيس، وباري بوسنر، تحدي القيادة، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 5- دايل كارنيغي، فن التعامل مع الناس، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، ط الأولى، 2010.
- 6- ديل كارنيجي، كيف تكون قائدا ناجحا مبدعا، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 3، 2008.
- 7- ستيفن آر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط 21، 2009.
- 8- على الحمادي، شرارة الابداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2015.
- 9- عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 10- فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، عمان مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
- 11- كيث جرينت، القيادة، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 12- كيرت دبليو مورتينسن، قوانين الكاريزما، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2012.
- 13- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 14- هيو بلاين، 7 مبادئ القيادة التحويلية- أخلق عقلية الشغف والابداع والنمو، دار الخيال، بيروت، لبنان، 2018.

ثانيا- الأطروحات والمذكرات:

1. إبراهيم الفقي، سحر القيادة- كيف تصبح قائدا فعالا، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
2. الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
3. الخلف السكارنة، الريادة، وإدارة منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.

4. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المهارات القيادية تنمية الفكر الابداعي للقيادات الادارية، القاهرة، مصر، ط الثالثة، 2003.
5. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق.
6. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
7. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
8. سامي عايد أبو هدايف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
9. سماح بنت حامد جريبيع الراددي، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
10. سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" رسالة 2 ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2012.
11. صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)، كلية التربية للبنات، أروك للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 5، العدد 2، 2012.
12. صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية." أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
13. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
14. عبد الله محمد الفهيدي "أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
15. علي فلاح الزعبي، إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية.

16. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، الأردن، 2006.
17. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة)، دار الفكر للنشر، الأردن، 2007.
18. كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط6، 2013.
19. لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
20. محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
21. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار الحامد، ط1. عمان، الاردن.
22. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الاردن، 2008.
23. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
24. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
25. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
26. وسام البواب «إثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2014.

ثالثاً-المراجع باللغة الأجنبية:

1. "Importance of Leadershipwww.managementstudyguide.com Retrieved 4-6-2018. Edited.
2. Nicole Vulcan (5-7-2017) "REASONS WHY LEADERSHIP SKILLS ARE IMPORTANT" ،www.careertrend.com، أطلع عليه في 4-6-2018. Edit

3. Nicole LaMarco (13-4-2018)، "The Importance of Leadership in Business"www.smallbusiness.chron.com، Retrieved 4-6-2018. Edited..2021 ، أطلع عليه بتاريخ: ماي
4. "5 Reasons Why Great Leadership Matters»،www.switchandshift.com،6-6-2014، Retrieved 4-6-2018. Edited..2021 ماي أطلع عليه بتاريخ:

رابعاً-المواقع الإلكترونية:

1. <https://hdrmhe.com/قيادة/علم-الاتباع.html>.2021 ماي أطلع عليه بتاريخ:
2. <https://hdrme.com>.2021 ماي أطلع عليه بتاريخ:
3. <https://hdrme.com/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9/transformational-leadership.html>.2021 ماي أطلع عليه بتاريخ:
4. <http://drsaleholaimat.simplesite.com/439416692> أطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.
5. <http://drsaleholaimat.simplesite.com/439416692> أطلع عليه بتاريخ: ماي 2021.

الملاحق

الملحق رقم (01)
جامعة ابن خلدون-تيارت



قسم: علوم التسيير
السنة الدراسية: 2020-2021

كلية العلوم والاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الإعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد دراسة علمية تدرج ضمن إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال-جامعة ابن خلدون تيارت.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عليها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون أجابتمكم ومساهمتمكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير

والدكتور المشرف: صافة محمد

من إعداد الطالبين: بطاهر محمد

ميلود بوعلام

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أثني	<input type="checkbox"/>	ذكر	1-الجنس
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 30 سنة	2-العمر
<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	شهادة جامعي	<input type="checkbox"/>	أقل من جامعي	3-المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/>	ما بعد التخرج	<input type="checkbox"/>	مهندس دولة	
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات	4-الخبرة المهنية
<input type="checkbox"/>	من 21 إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20 سنة	

المحور الثاني: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى قياس تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية، التأثير المثالي) بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً	محايد
أولاً: التحفيز الإلهامي						
1	يقوم المدير بتوضيح المهام للقادمين الجدد					
2	يقوم المدير بمتابعة تنفيذ العمل					
3	يقوم مديرك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك في إنجاز عملك					
4	يقوم المدير بالثناء على الأداء المتميز من طرف العاملين					
5	تمنح الفرصة لتجربة الأفكار المقترحة من طرف العاملين					
6	يشجع المدير على التعلم من التجارب السابقة					

					7	شجع المدير على اقتراح حلول بخصوص مشاكل العمل من طرف العمالي
					8	إنجازك المتميز للعمل يسهل ترقيةك
					9	يشجع المدير العمل الجماعي
					10	يقوم مديرك بتفويض جزء من سلطته لمن يراه كفؤ
					11	يهتم مديرك في العمل ببناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه
					12	يهتم مديرك في العمل ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما بينهم
ثانيا: الاعتبار الفردي						
					13	يمكنك الاتصال بسهولة مع رئيسك
					14	يصغي رئيسك (يستمع باهتمام) في العمل لآراء المرؤوسين
					15	توفير فرص التدريب للجميع
					16	يتم تحديد البرامج التدريبية حسب الاحتياجات الخاصة لكل فرد
					17	يتم الاستماع لمشاكل الأفراد ومحاولة حلها
					18	تم مساعدة الافراد على تطوير مهاراتهم
ثالثا: الاستشارة الفكرية						
					19	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين
					20	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا
					21	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره
					22	يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية
رابعا: التأثير المثالي						

					23	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية
					24	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته
					25	يشجع الافراد على تحقيق التميز في الأداء
					26	يحظى باحترام الجميع لكونه يتسم بالشخصية واللباقة
					27	يمتلك رئيسي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي لدي الموظفين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة- تيارت، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) أمام عبارة وفق ما ترونه مناسب.

الرقم	العبارة	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
أولاً: تقبل المخاطرة						
28	يتم تبني الأفكار الجديدة					
29	تحرص إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على تنفيذ الأفكار الإبداعية					
30	يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة					
31	يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة					
ثانياً: الليونة						
32	تشجع سياسة إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة التجديد في تنظيم وإنجاز العمل					

					يملك مسيري إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور)	33
					تشجع إدارة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على التغيير في أساليب العمل	34

المُلخَص

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-تيارت، والتعرف على الاختلاف في تصور موظفيه باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية لهذا الأثر، ولتحقيق الأهداف قمنا بتصميم إستبيان شمل (34) فقرة وهذا من أجل جمع ثم تحليل المعلومات، وإختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث شملت هذه الدراسة (51) عينة من موظفي ص.و.ت.ب، وتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ب: ص.و.ت.ب-تيارت- عند مستوى دلالة (0.05).

-من الممكن أن تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الموظفين في: ص.و.ت.ب-تيارت.

الكلمات المفتاحية: -القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي، التحفيز الالهامي، التأثير المثالي.

Abstract :

The study aimed to reveal the transformational leadership behaviors and their impact on organizational creativity in the National Unemployment Insurance fund-Tiaret-and to identify the difference in the perception of its employees with their different personal and functional characteristics for this effect. And to achieve the goals,

We organized A questionnaire that included(34) paragraphs in order to collect and then analyze information and the selection of Hypotheses using the Social Statistical Package(SPSS), where this study included (51) A sample of S.W.T.P. Tiaret employees, and we reached a number of results :

-There Is a significant effect of transformational leadership behaviors on organizational creativity.S.W.T.P-Tiaret Currents at the significance level (0.05).

-Dimensions of transformational leadership can affect the creativity of S.W.T.P-tiaret.

Key Words : Leadership, Transformational leadership, Organizational creativity, Inspirational Motivation, Idealized Influence.