

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:
سارة لبواردة
تحت عنوان

القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين
- دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	هجيرة بوساق
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	سليمة بوخيظ
عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	محمد أوصيف

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



شكر وتقدير



بعد الثناء والحمد لله الذي وفقني لإعداد هذا البحث لا يسعني أن
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير للأستاذة المشرفة
"بوخيطة سليمة" على تكرمها بإشرافها على هذا العمل وبما أفاضته
عليّ من علم وأخلاق ونصح وتوجيه ومتابعة وإشراف
والشكر موصول إلى كل من كان له دور في إنجاز هذا البحث من
قريب أو بعيد.



الإهداء

بسم الذي لا اله الا هو والصلاة والسلام على رسول الله وعلى من اتبع خطاه
الى يوم الدين .

الهدية تبسط يد المودة وتدير أخلاق القبة وما أنا فيما أهديه إلى أعلى الناس
الى التي سقتني من حنانها الفياض ، وروتني بدعائها المستجاب وظلت توجهني
الى الطريق الصواب ، لتتير لي درب الحياة "امي الحبيبة" حفظها الله وأدامها
لنا .

إلى الذي رسم بكفاحه أجل أحلامي وشيد بقائه نجاحي إلى من دفع بي إلى
منابع العلم "أبي" أطال الله في عمره .

الى من شاركوني نسمة الحياة وأوقدو بذور الأمل إخوتي
(آسيا، لمياء، حياة، مريم) وأخواتي (يوسف، محمد) .

وإلى رفيق دربي و من سكن حبهم روحي وعاش ودهم كياني وشاركوني
حلاوة الدروب وأجمل لحظات عمري أجمل هدية في حياتي حبيبنا قلبي
"خديجة، اناس"

والى كل من ساندوني في هذا العمل و كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم
مذكرتي .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
شكر و عرفان إهداء	
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة	
05	تمهيد:
06	I. الإشكالية
08	II. أهمية الدراسة
08	III. أهداف الدراسة
08	IV. مفاهيم الدراسة
10	V. الدراسات السابقة
14	VI. فرضيات الدراسة
15	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة سوسيو تنظيمية للقيادة الداعمة	
17	تمهيد.
18	I. عناصر القيادة الداعمة.
18	II. مصادر القيادة الداعمة.
18	III. خصائص السلوك القيادي الداعم.
19	IV. نظريات القيادة الداعمة.
23	V. المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الداعمة.
24	VI. محددات السلوك القيادي الداعم.
27	خلاصة.
الفصل الثالث: دراسة سوسيو تنظيمية لإبداع العاملين	
29	تمهيد:
30	I. عناصر الإبداع
31	II. أنواع الإبداع
32	III. مستويات الإبداع
33	IV. مراحل الإبداع.

34	V. نظريات الإبداع.
36	VI. معوقات الإبداع.
37	VII. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع.
37	VIII. طرق و أساليب تنمية الإبداع.
38	IX. اثر السلوك القيادي على الإبداع.
40	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
42	تمهيد:
	I. الإجراءات المنهجية
43	1. مجالات الدراسة:
47	2. منهج البحث:
48	3. عينة الدراسة:
49	4. الأدوات المستخدمة في الدراسة:
49	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
	II. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
50	1. عرض وتحليل النتائج:
61	2. مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة
64	خاتمة
70-66	قائمة والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال	
الصفحة	العنوان
أولا/ الجداول.	
47	الجدول رقم (01): يوضح عدد موظفي المؤسسة حسب الوظائف.
50	الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
50	الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
51	الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.
51	الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
52	الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.
52	الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.
53	الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب تأكيدهم لقدرة الرئيس على إقناع العاملين و زيادة حماسهم للعمل.
54	الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين مصدر إلهام الرئيس وقدرة العمال على تعبير بأفكارهم بطلاقة.
54	الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية ووضع بدائل ومقترحات لتغيير أوضاع المؤسسة.
55	الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين التشجيع الرئيس للعمال على طرح أفكار جديدة وقدرتهم على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.
56	الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب إعطاء الرئيس صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة.
56	الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين اعتراض العمال على قرارات الرئيس و تقبل الإدارة لاقتراحات العمال.
57	الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الجنس و ثقة العامل بقدراته في العمل.
58	الجدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب تحلي العمال بروح المسؤولية في حل المشاكل التي تعارض طريقهم.
58	الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب تبادل العمال للمعلومات التي تساعدهم في انجاز العمل.

فهرس الجداول والأشكال

59	الجدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب تفاعل الرئيس مع الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم.
60	الجدول رقم (18): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين قدرة الرئيس على التحسس بالمشاكل و تبادل المعلومات بشكل جيد.
ثانيا/ الأشكال	
21	الشكل رقم (01): مقارنة المنظمات اليابانية و الأمريكية التقليدية مع نموذج نظرية (Z)

مقدمه

تعتبر القيادة الداعمة محرك رئيسي لتطور المؤسسة واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم، و عليه فالقيادة الداعمة مجموعة من الجوانب الإنسانية و الأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين كما أن القائد يلعب دورا كبيرا في تعزيز روح التعاون و مدى قدرته على إقناع الآخرين بضرورة انجاز الأعمال بفعالية في جو مناسب.

و نظرا لاعتبار المورد البشري عنصرا فعالا في المؤسسة فهو يعتبر جوهر العملية الإبداعية التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع بناء رؤية واضحة من خلال تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم الإبداعية و مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم، و يظهر دور الإبداع من خلال إدراك القياديين إلى مدى الحاجة للتغيير و التحسين في العملية الإدارية، حيث يجب تقدير أهمية الإبداع من خلال توفير مناخ ملائم يمكن العاملين من إظهار قدراتهم و استغلالها من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

و عليه فالإبداع ميزة تنافسية، فهو يعبر عن مدى نجاح المؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في بقائها و استمراريتها، فالسوق اليوم يحتم على المنظمات استخدام أساليب تتصف بالحيوية و المرونة لذلك يجب تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي مع مراعاة جميع العوامل المحيطة بالعمل.

و من هذا المنطلق و حتى ندعم ديمومة و تطور المؤسسات الوطنية التي تمارس نشاطها في إطار الانفتاح الاقتصادي و السوق التنافسية، فقد أضحت علينا كباحثين دراسة الظواهر التي لها علاقة بالتنمية التنظيمية و هذا يتوقف بشكل كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين، و هذا لا يأتي إلا من خلال تبني سياسة مرنة لإقامة علاقات متوازنة بين التنظيم والعاملين، و لا شك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من قدرات و مهارات بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الأتباع و نوع الأهداف و نظام الاتصال.

و تأسيسا على ما سبق فان محاولة البحث في موضوع القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين و نظرا لأهمية الموضوع كون القيادة الداعمة عملية تتميز بتعدد الجزئيات المتناولة من خلال التأثير الذي تحدثه هذه العملية في توجيه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف، جاءت هذه الدراسة للكشف

على مدى تأثير القيادة الداعمة كمتغير مستقل على إبداع العاملين كمتغير تابع، و ارتأينا أن تكون مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة مجالاً للدراسة الميدانية و عليه جاء بحثنا مبنيًا بالشكل التالي:

- مقدمة:

- **الفصل الأول:** الذي خصص لموضوع الدراسة الذي استعرضنا فيه أهم الخطوات المنهجية، انطلاقاً من الإشكالية، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، و في الأخير فرضيا الدراسة.

- **الفصل الثاني:** و خصصناه للدراسة السوسيو تنظيمية للقيادة الداعمة، حيث تطرقنا إلى عناصر القيادة الداعمة، ومصادرها، نظرياتها، المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الداعمة، محددات السلوك القيادي الداعم، اثر السلوك القيادي على الإبداع.

- **الفصل الثالث:** و خصص الإبداع العاملين حيث عالجنا فيه عناصر الإبداع، و أنواعه، و مراحلها، نظريات الإبداع، و معوقات الإبداع و استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع و طرق و أساليب تنمية الإبداع.

- **الفصل الرابع:** و الأخير و الذي خصص لمجالات الدراسة (المكانية، البشرية، الزمنية) ثم منهج البحث، عينة الدراسة، الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة، و في الأخير عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات على ضوءها و النتائج العامة لدراسة.

- الخاتمة.

الفصل الأول

تحديد موضوع الدراسة

تمهيد:

- I. الإشكالية
- II. أهمية الدراسة
- III. أهداف الدراسة
- IV. مفاهيم الدراسة
- V. الدراسات السابقة
- VI. فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر تحديد موضوع الدراسة بمثابة الباب الذي نلج من خلاله، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، و النقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع، وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه و إذا ما نجح في ذلك يكون قد حدد المسار العام للبحث وكل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات وجمع البيانات و المعلومات الكافية، و نتعرض في هذا الفصل لعرض إشكالية البحث و أهميته وأهدافه و مفاهيم الدراسات و الدراسات التي لها علاقة بالموضوع ، وفي الأخير نتطرق لفرضيات الدراسة.

I. الإشكالية:

نظرا لاهتمام العلماء والمفكرين بالمنظمة، لاسيما من منظور علم الاجتماع التنظيم و جعلها موضوعا للبحث في سبيل تحقيق التطور و التغيير التنظيمي إلى جانب المحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة القوية وضمان وصولها للأهداف المسطرة باستخدام الجهد البشري و الاستعانة بالموارد المادية المتاحة و جب التركيز على محددات القيادة الفاعلة.

وبما أن القيادة تمثل جوهر العملية الإدارية لا بد من التمييز بين مصطلح القيادة و الإدارة، حيث أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التقييد وتؤدي للترتيب و الثبات عن طريق الخطط الرسمية، أما القيادة فهي تتعلق بالتوافق مع التغيير حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق استشراف المستقبل، وهذا ما أدى إلى بذل المنظمات جهودا أكبر حتى تساير الوضع بالجديد وبالتالي أصبح الأمر يتطلب تبني جملة من الأساليب ذات التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.

يعد موضوع القيادة الداعمة من المفاهيم السلوكية التي تهتم بالسلوك التنظيمي للقائد باعتباره حجر الأساس في إحداث التغيير المرغوب في سلوك الأفراد، ومع قدرته على تحويل الخبرات و المبادئ الفاضلة إلى سلوك عملي، كما تعتبر القيادة الإدارية الفعالة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القادة و المرؤوسين، حيث أنها عملية يقوم بها الشخص واحد بتحفيز أعضاء المنظمة وتحقيق أهدافها.

فالقائد له دور فعال أثناء تفاعله مع غيره، وهذا الدور يحتم بأن من يقوم به يجب أن يكون لديه القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين من خلال التحلي ببعض القيم كالذكاء، و النضج الاجتماعي في تصرفاته، و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و الثقة بالنفس، و القدرة على إقناع الآخرين، و دفعهم للبحث عن أهداف مشتركة تمثل العامل الرئيسي الإنساني الذي يعمل على ربط الأفراد ببعضهم البعض، وهذا ما يعرف بروح الفريق، حيث أن القائد يجب أن يتحلى بمهارة التعامل مع الصراع داخل المنظمة و كشف مسبباته و تحويله لصالح ترقية أداء العاملين، كما أنه المسؤول عن توفير وبعث عوامل الإبداع و التجديد.

لهذا يعتبر الإبداع ركيزة أساسية و ميزة تنافسية للمنظمات، وذلك من خلال إحداث تحسينات في مختلف الجوانب الإدارية و يعد أيضا احد أهم الخيارات الإستراتيجية و الأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف نوعها و حجمها و نشاطها، وهنا تلعب القيادة الداعمة دورا في تطوير القدرة على الإبداع لدى العاملين وبذل جهد لتوفير الجو الملائم الذي يساعد على استغلال

القدرات الإبداعية، فالقائد الفعال هو الذي يكون قادرا على مساعدة العاملين و الاستفادة من مواهبهم الإبداعية وعلى هذا فإنه ينظر للإبداع أنه عملية خلق الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة و نعني بذلك إيجاد نظم تساعد على الإبداع.

وبما أن الإبداع يعتبر عملية تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم باستخدام أفضل المهارات إذ يوجه فيها الأفراد بشكل صحيح من خلال تنمية قدراتهم وتوفير نظم اتصالات فعالة ومرنة ، فكلما كانت الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات كلما فتح المجال أمام أفراد التنظيم للمبادرة و طرح أفكارهم وإيجاد حلول للعديد من المشكلات التي تعيق نجاح المنظمة، ومن الأساليب الفعالة لتنمية إبداع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة و هذا ما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتعزيز انتمائهم، و خلق مناخ ايجابي للعمل.

ومن هذا المنطلق وحتى ندعم ديمومة وتطور المنظمات فقد أضحي علينا كباحثين دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالقيادة الداعمة عامة و إبداع العاملين خاصة، لأن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية إبداعهم، وهذا لا يأتي إلا من خلال تبني سياسة عقلانية رشيدة تساعد على حل المشاكل و تفعيل العلاقات داخل التنظيم و العمل على توجيه الجهود نحو الأهداف بأقل التكاليف و لاشك أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة تسعى للوصول إلى مستوى إداري فعال حتى توفر بيئة ملائمة ومحفزة على الإبداع و التي تتطلب من العاملين فيها التفكير في التقليل من المنهج التقليدي و الاعتماد على المنهج الإبداعي و بالتالي فهي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية و أساليب لتنمية و دعم هذه المهارات و القدرات لتكون قادرة على مواجهة المخاطر و التحديات المستقبلية.

مما سبق فإن دراستنا تتمحور حول تشخيص العلاقة بين القيادة الداعمة و إبداع العاملين، و على هذا الأساس فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي علاقة القيادة الداعمة بإبداع العاملين ؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية التالية :

- ما علاقة الدفع الإلهامي للقائد بالطلاقة الفكرية لدى العاملين ؟
- ما علاقة التأثير الايجابي للقائد بأصالة العاملين؟
- ما علاقة قدرة القائد على إدارة الصراع بالمرونة لدى العالمين؟

II. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الداعمة و علاقتها بإبداع العاملين من أهم المواضيع التي تطرح نفسها على الباحثين، كما تكمن أهميته في العلاقة التبادلية بين الرؤساء و المرؤوسين، فالقيادة الداعمة هي التي تبتث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل خصبة يسودها الانسجام و العلاقات الطيبة و هذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بموردها البشري المبدع لتحقيق أهدافها و من ثم ضمان استمراريتها، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع توفير جو من القيم و الاتجاهات المؤيدة للإبداع.

III. أهداف الدراسة

1. محاولة الوقوف على واقع القيادة الداعمة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة.
2. الاطلاع على واقع التأثير الايجابي في تنمية إبداع العاملين.
3. معرفة مدى قدرة القائد على إدارة الصراع داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة.
4. إيضاح أهمية الطلاقة الفكرية و تأثيرها على إبداع العاملين.
5. إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة لتغيير و توجيه العمال نحو الإبداع.
6. إظهار العلاقة بين القائد و المرؤوسين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة ودورها في غرس ثقافة الإبداع.
7. الوقوف على أهمية عملية الاتصال الفعال و دوره في تحقيق النجاح في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة.
8. محاولة صياغة النتائج تساعد الإدارات على النهوض بالعاملين و تنمية قدراتهم الإبداعية.

IV. مفاهيم الدراسة:

* القيادة:

1. **التعريف الاصطلاحي:** مصطلح يشير إلى أنها عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشد و الطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه و الإرشاد و يستهدف تحقيق أغراض معينة.⁽¹⁾

(1) - حامد الحارس بخشونجي و آخرون: تنظيم المجتمع و الأجهزة، المكتب العالمي للكمبيوتر، الإسكندرية، ص 266.

ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة. (1)

ويؤكد كل من " جير الدجرينبر " و" روبرت بارون " أن القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة. (2)

2. **التعريف الإجرائي:** هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من اجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا. (3)

* القيادة الداعمة:

يشير علماء الاجتماع بأن القيادة هي ممارسة القوة و النفوذ في التيارات الاجتماعية مثل الجماعات و التنظيمات و المجتمعات المحلية و الأمم، كما اهتمت علوم منها: علم الاجتماع السياسي و علم اجتماع التنظيم بمشكلة القوة و السلطة داخل التنظيمات.

يعرف عبد الكريم درويش زو ليلي تكلا القيادة " بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " (4)

ويقول غرين ليف *Greenleaf* " أن القائد الخادم هو خادم أولاً فهو يبدأ بشعور طبيعي ، أن الشخص يريد أن يقدم خدمة ".

ومن التعريف نلاحظ بأن القائد يتحلى بشخصية اجتماعية تجعله يقدم على خدمة أفراد التنظيم و إشباع حاجاتهم المختلفة لكسب ثقتهم و ولائهم وهو ما ينعكس على سلوكهم و اعتقادهم بالمنظمة. يرى سلوكاموها لويغل " أن القيادة الداعمة عملية تطوير الأفكار و الرؤية و التعايش مع القيم، التي تدعم تلك الأفكار و التي تؤثر على الآخرين " (5)

(1) - هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال و القيادة الإدارية، دار الراية، ط1، 2010، ص 140.

(2) - مبحث محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص 219.

(3) - محمد عباس إبراهيم: الأبعاد الاجتماعية و الثقافية للتنمية الحضرية في مجتمع الخليج العربي، مجلة التعاون مجلة فصلية شاملة، محكمة تصدر عن الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، السنة الرابعة، العدد14، سنة 1409 يونيو 1989، ص9.

(4) - عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 18.

(5) - شين فيروز: القيادة الإدارية و تنمية المهارات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص106.

- التعريف الإجرائي:

القيادة الداعمة هي عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال و الإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين و بث روح الحماس، و التمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات و عملية اتخاذ القرار، و التشجيع الإبداعي الابتكاري.⁽¹⁾

* الإبداع:

1- التعريف الاصطلاحي: هو عملية القفز و التحول من القديم إلى الحديث و التي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم.

ويعرف حريم " بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية و مع البيئة العامة و يتجاوز ما هو مألوف للوصول إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة و غيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة و المجتمع بشكل عام " ⁽²⁾

2- التعريف الإجرائي: الإبداع الإداري هو قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة غير مسبوقة نتائج تفاعله مع البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة به بأكبر قدر من الحساسية للمشكلات و الطلاقة الفكرية و المرونة التلقائية من أجل تحقيق الأهداف.

V. الدراسات السابقة:

1- دراسة ربوس شهيناز:

بعنوان: " اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تدبير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012 ."

- أهداف الدراسة: هدفت إلى التعرف على عناصر و خصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد.

وانطلق الباحث من الفرضية الرئيسية: كيف يمكن للنمط القيادي أن يثر على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة؟ وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية:

(1) - سحوان بوعلام: القيادة و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص17

(2) - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 34.

- توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص).
- توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.
- أدوات الدراسة: الاستبيان.
- عينة الدراسة: شملت جميع القادة الإداريين والمرؤوسين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة وتم اختيار عينة عشوائية بشكل موضوعي، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (515) استبيانا منها (150) للقادة و (350) للمرؤوسين.
- نتائج الدراسة:
- يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص).
- توجد علاقة بين الأنماط القيادية و تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
- توظيف الدراسة: تعد هذه الدراسة سندا لبحثي حيث أفادتنا من الناحية النظرية في استقصاء بعض الأفكار والاعتماد عليها كمرجع من خلال المعلومات المتعلقة بالأنماط الإدارية في تنمية الإبداع.

2- دراسة نور الدين بوراس:

- بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014..
- هدفت الدراسة: إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية و دور هذه الأخيرة في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية .
 - إشكالية الدراسة: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
 - فرضيات الدراسة:
 - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم.
 - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.
 - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم.
 - منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
 - أدوات الدراسة: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة الوثائق والسجلات .
 - عينة الدراسة، تم اخذ (10.72%) من العاملين في المركب بما يعادل 100 عامل و تم اختيار عينة طبقية.
 - نتائج الدراسة:
 - أن الاحترام الذي توفره الإدارة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري و يحترمونه و ويتفانون في أعمالهم.
 - إن القيادة الذكية هي التي توفر التعاون و تخلق جو للعمل يسوده الاحترام و التفاهم مما يؤثر إيجابا على أداء العمال والتي تساهم أيضا في توليد الإبداع و التميز الإداري.
 - تساهم عملية الاتصال بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
 - **توظيف الدراسة:** أفادتنا هذه الدراسة في معرفة درجة أهمية القيادة الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على بعض المتغيرات التي تطرقنا إليها كالاتصال و الإبداع و الأداء.

3- دراسة حسني سعيد خلف:

- بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية حول القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري.
 - إشكالية الدراسة: ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة؟.
 - فرضيات الدراسة:
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين امتلاك القيادات الأكاديمية (العمداء و نوابهم بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي و تمتع مرؤوسيهم (رؤساء الأقسام بالمهارات و القدرات الإبداعية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات الديمغرافية و الشخصية التالية (السن، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
 - منهج الدراسة: الاستبانة.
 - أدوات الدراسة: شملت جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد الاستبانات (50 استبانة).
 - نتائج الدراسة:
 - وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين امتلاك القيادات الأكاديمية خصائص وسمات القائد التحويلي و تمتع رؤسائهم بالمهارات و القدرات الإبداعية.
 - أن القيادات الأكاديمية الإسلامية بغزة تتمتع بعنصر التأثير المثالي بدرجة كبيرة.
 - أن رؤساء الأقسام الأكاديميين لديهم القدرة على الدفاع عن أفكارهم و يتقبلون انتقادات الآخرين.
 - توظيف الدراسة: تم اختيار و توظيف هذه الدراسة كونها تركز على العلاقة القائمة بين القيادة التحويلية و الإبداع، حيث يعكس أداء المنظمة و الفرد و هذا ما ساعد في فهم عناصر الإبداع من حيث خصائصها و دورها في تعزيز سلوك الأفراد داخل المنظمة.

4- دراسة عنان الجعبري.

بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير لفي إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

- أهداف الدراسة: هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة كهرباء الخليل.

- إشكالية الدراسة: ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل؟

- فرضيات الدراسة:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل .
- مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري.
- واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.
- مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة: الاستبيان.
- عينة الدراسة: تكونت من (151) موظف، حيث مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل.

VI. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

- للقيادة الداعمة علاقة بإبداع العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

- الفرضيات الفرعية:

- للدفع الإلهامي للقائد علاقة بالطلاقة الفكرية للعاملين.
- للتأثير الإيجابي للقائد علاقة بأصالة العاملين.
- لقدرة القائد على إدارة الصراع علاقة بالمرونة لدى العاملين.

خلاصة:

حاولنا أن نقدم نظرة عامة لما نريد بحثه انطلاقاً من الإشكالية حتى الوصول إلى فرضيات الدراسة، كما حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة بالقيادة الداعمة أو بإبداع العاملين، فالهدف الأساسي من هذا الفصل هو التحكم أكثر في مشكلة الدراسة، بحيث تصبح قابلة للدراسة و البحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية الدراسة.

الفصل الثاني

دراسة سوسيو تنظيمية للقيادة الداعمة

تمهيد.

I. عناصر القيادة الداعمة.

II. مصادر القيادة الداعمة.

III. خصائص السلوك القيادي الداعم.

IV. نظريات القيادة الداعمة.

V. المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الداعمة.

VI. محددات السلوك القيادي الداعم.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال و القيادة و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التحفيز، ويعد السلوك القيادي احد المعايير في نجاح المؤسسة ، فالقيادة الداعمة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية و تخلق بينهم التعاون و العمل بروح الفريق من اجل انجاز أهداف المنظمة، لذا يقال كن قائدا و ليس مديرا لأن القائد يستمد سلطته من التنظيم وكذلك من الأفراد الذين يكونون له الاحترام و الطاعة ورضا بما في شخصيته من كفاءة و جاذبية و بالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال و ليس كل مدير قائدا، لكن كل قائد مدير، و على هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل القيادة الداعمة و التطرق إلى عناصر و مصادر و خصائص القيادة الداعمة و سنحاول أيضا تسليط الضوء على أهم نظريات القيادة و المهارات و محددات السلوك القيادي و اثر السلوك القيادي على الإبداع.

I. عناصر القيادة الداعمة:

- لكي تكون القيادة ناجحة لابد من توافر عدد من العناصر و هي كالتالي:
- قائد يتمتع بصفات قيادية يستطيع بها أن يقوم بمجموعة من الأفراد.
 - مجموعة من الأفراد عندها استعداد للانصياع أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية.
 - نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة.
 - نوع الجماعة الرسمية أو غير رسمية لكل أسلوبه و منهجه.
 - دوافع القيادة، دوافع اقتصادية، حسب السيطرة أو رغبة في تحقيق الجد الشخصي.⁽¹⁾

II. مصادر القيادة الداعمة:

- 1- مصدر الخبرة و المهارة: يتميز القائد بالمهارة و الخبرة الواسعة لأنه يعطي ثقة التابعين بفائدهم.
- 2- مصدر منح التقدير المالي: يكون لدى القائد القدرة على صنع القرار المالي حيث يكافئ من يقوم بالعمل.
- 3- مصدر التأثير الشخصي: يعتمد على الصفات الشخصية للقائد كلما كانت قوة شخصيته و الإقناع كلما كانت الأمور جيدة.
- 4- السلطة النظامية: وهو التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد.
- 5- مصدر التأثير النابع من الاحترام: وتكون قواعد النزاهة الشخصية و كبر السن ثم الأقدمية.⁽²⁾

III. خصائص السلوك القيادي الداعم:

- 1- المبادرة والابتكار و الطموح: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل و أكثرهم لقدرة على الابتكار، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك و التصرف.
- 2- التفاعل الاجتماعي: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة و تنتظر منه أن يكون أكثر ودا و حرارة في استجاباته الانفعالية.⁽³⁾
- 3- السيطرة: ويكون للقائد رغبة أكثر من غيره في السيطرة و إعطاء الأوامر و تركيز السلطة و القوة في يده.

(1) - هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية المؤسسة، دار مكتبة الهلال للطباعة و النشر، مصر، ص 231-232.

(2) - طاهر محمود كلالدة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008، ص 234-235.

(3) - حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص 384-385.

- 4- التمثيل الخارجي للجماعة: و هنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية من أعضاء الجماعة بعضهم ببعض.
- 5- التكامل: حيث أن القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته وتخفيف حدة التوتر و يحترم مبدأ القيادة الجماعية و يعمل على تدعيمه.
- 6- التخطيط و النظام و التنظيم: فالقائد بالاشتراك مع أعضاء الجامعة يساهم في عملية تخطيط السلوك الجماعي و تنظيم هذا السلوك و تنسيقه و توجيهه و تركيز انتباه الأعضاء على الهدف.
- 7- الإعلام: يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور⁽¹⁾
- 8- التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري في السلوك القيادي و التوافق يتطلب علاقات اجتماعية متوازنة بين القائد و الأتباع.⁽²⁾

IV. نظريات القيادة الداعمة:

1- نظرية وليام أوتشي والدفع الإلهامي:

إن المنتبع للفكر التنظيمي يعمل من خلال التغيرات الكلية للأنماط التسييرية إلى تحقيق انجازات جديدة و هذا ما حققته المؤسسات اليابانية من تفوق و هو ما نبرزه من خلال تطرقنا لأهم أفكار النظرية اليابانية في التنظيم (Z) وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة و المهارة و المودة⁽³⁾، وهذا يعني أنها تؤكد على الجوانب الإنسانية و تعميق المفاهيم في ميدان العمل بذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد و تحسين الأداء وذلك من خلال التحفيز أو الدفع الإلهامي فهو العملية التي تركز على تصرفات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي و أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات و تشجع روح الفريق في العمل و الالتزامات بالأهداف التنظيمية.⁽⁴⁾

ويمكن استعراض سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z) كما يلي:

- (1) - شفيق رضوان: السلوك و الإدارة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2002، ص112-113.
- (2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص281.
- (3) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص106.
- (4) - حافظ عبد الكريم الغزالي: اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، إعداد حافظ عبد الكريم الغزالي، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.

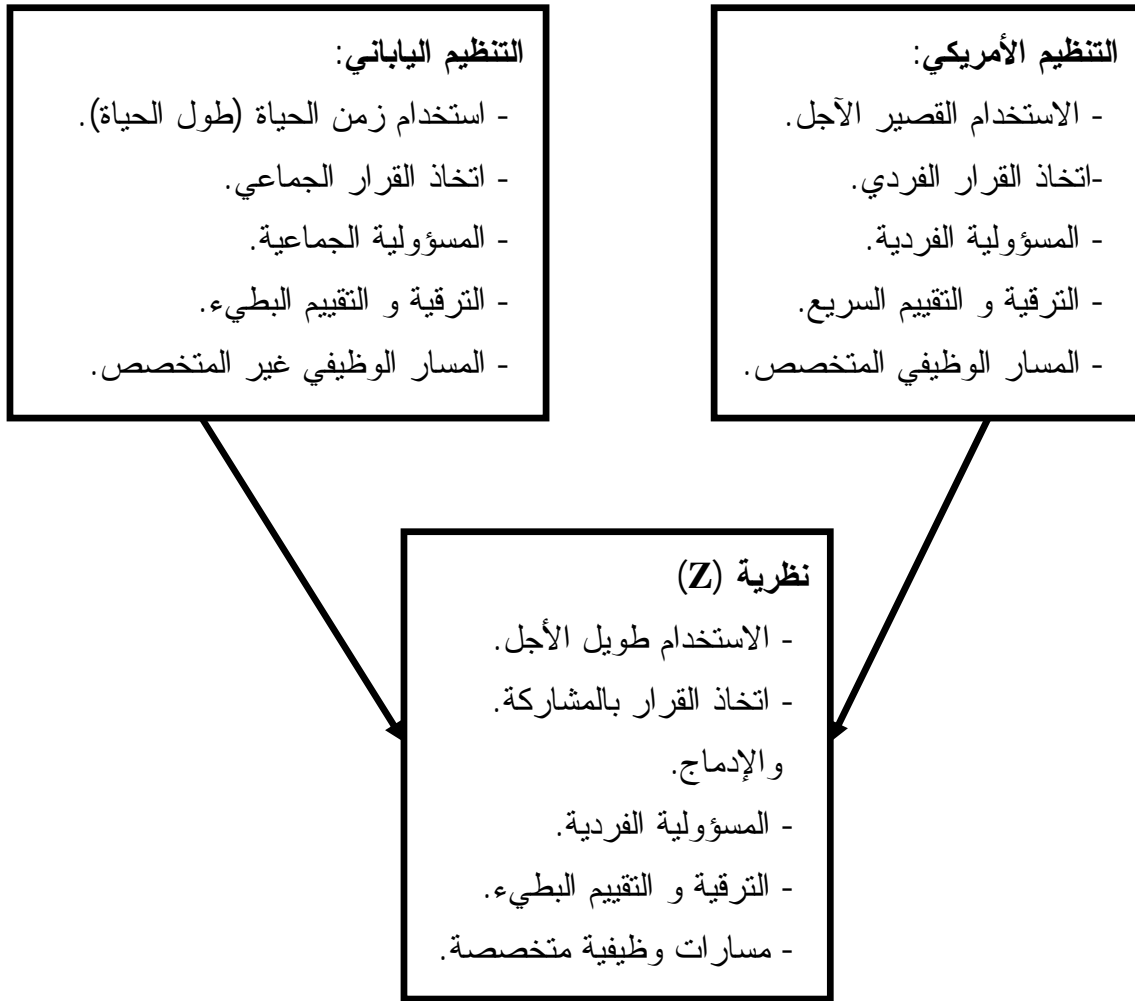
- التنظيم العضوي و الذي يشعر فيه الفرد العامل بارتباطه بزملائه العمال و ذلك من خلال التعاون والمشاركة بالجهد و الفكر والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - جماعة الإدارة: فهمي من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية في جماعتها حيث يكون التعاون والتكامل و المشاركة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف، حيث أثبتت أن اتخاذ القرار بالإجماع يكون أكثر إبداعاً وأكثر فعالية من القرارات الفردية⁽¹⁾
 - وكذلك اهتمت بالعلاقات الإنسانية و سيادة نمط القيادة الجماعية و التعاون فالفائد يقدم التسهيلات اللازمة بانجاز العمل إذ يتمتع العامل بدرجة حرية عالية في انجاز العمل.
 - حل المشكلات الخاصة بانجاز العمل ويتم في المستويات الدنيا و في حالة فشلها يتم تصعيدها إلى المستويات العليا.
 - الدافع للعمل: فالتنظيم الياباني يتسم بالمساواة و العدل بالإضافة إلى الأمان و الاستقلال⁽²⁾ .
- من خلال هذا الطرح فقد طور ويليام اوتشي نظرية (Z) في الإدارة فهذه النظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية و الأمريكية كذلك وهذه النظرية توجه الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي و التقييم البطيء والترقية و الاهتمام بالعمل و عوامل أخرى ينصح بها اوتشي مثل طول مدة الاستخدام و خصائص المسار الوظيفي، وتمثل التسوية والعمل والوسط من الممارسات اليابانية و الأمريكية التقليدية⁽³⁾.
- ويخلص الشكل رقم (01) مقارنة المنظمات اليابانية و الأمريكية و التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية (Z).

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 109-110.

(2) - عبد الكريم حافظ غزالي: مرجع سابق، ص 30.

(3) - حسن رعد الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال، ط1، دراسة 401 نظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر، سوريا، دمشق، حزيران، 2004، ص 100.

شكل رقم (01) مقارنة المنظمات اليابانية و الأمريكية التقليدية مع نموذج نظرية (Z)



المصدر: حسن رعد الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال، ط1، دراسة 401 النظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر سوريا، دمشق، حزيران، 2004، ص100.

2- نظرية مغريغور دوغلاس والتأثير الايجابي:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان أو الفاعل نشيط، طموح و ايجابي يريد أن يعمل و يجد إذ توفرت الظروف الملائمة لذلك، كما أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع و يرغب كذلك في تحمل المسؤولية كما يشارك الجماعة في تحقيق الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها أو إلى تحقيقها، والحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن و الحاجات الجسمانية فقط و لكنها تمتد لتشمل الحاجة النفسية و الاجتماعية كتقدير والاحترام و إثبات الذات، و من ذلك فهذه النظرية تتبنى مفهوم التأثير الايجابي الذي يراه حافظ عبد الكريم غزالي على أنه " يعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة

العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم ".⁽¹⁾

فالتأثير المثالي يتمثل في أنه كأنماط أو رموز والمنصب الذي يشغلونه القادة فالعاملون ينظرون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم و يبديون مشاعر الإعجاب و الاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد و ممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين.⁽¹⁾

ويمكن إيجاز الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) دوغلاس مغريغور فيما يلي:

1- التمسك بالمعايير الأخلاقية ففقدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع و التطوير و الخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد، فتصرف القائد للمنصب الذي يشغله إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق و القيم.

2- الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة لأن الفرد يستطيع إذا وضع في ظروف مناسبة و يحقق رسالة المنظمة.

3- كما أن العامل يبذل الجهد العضلي و الذهني شيء طبيعي مثل اللعب و الراحة و أيضا في ظل الظروف و الحياة المعاصرة، إذ ما يستخدم من قدرات الفاعلين أو الفاعل هو استخدام جزئي كإيثار العاملين على حاجاتهم الفردية مثلا.⁽²⁾

إلا أن دور المدير أو القائد في نظرية (Y) يتمثل فيما يلي:

- يتبع نمط يشجع على المشاركة كما أن القرارات تأخذ بالتشاور .
- يعطي العمال نوع من الاستقلالية و يشجعهم على تحمل المسؤولية.
- يشعرهم بالانتماء للعمل و يساعدهم على التطوير كما يشجع العمل الجماعي فخبيرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل من القائد مصدر إعجاب و قدرة تمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمر مع العاملين في مواقف العمل.⁽³⁾

(1) - حافظ عبد الكريم غزالي، مرجع سابق، ص28.

(2) - حسن رعد الصرن: مرجع سابق، ص284.

(3) - سهيلة محمود عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص98.

3- نظرية السلوكية و القدرة على إدارة الصراع:

تفترض هذه النظرية أن الإدارة هي نمط السلوك المتبع من قبل الموظفين و ليس المبادأة

التنظيمية المجردة حيث يجب على الإدارة التدخل في حل الصراع في حالتين:

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

ب- إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب. (1)

وتشير الدراسة التي أجراها كل من *Anderson et king 1191* إلى حقيقة أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد و الابتكار، لا بد من أن تأخذ في حسابها اثر الصراع باعتباره احد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار.

ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال تلك التجربة التي قامت بها شركة جنرال موتورز الأمريكية لمناقشة و حل الصراعات التنظيمية داخل الشركة و من خلال الطرق لدراسة تطور الفكر الإداري والنظريات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي نجد أن بعضها يرى أن الصراع لا وجود له و أن المدير صاحب قرارا رشيد و على الموظف طاعة المدير دون نقاش و إلا تعرض للعقاب أو الفصل، وبعض النظريات ترى أن الصراع أمر ضروري وحتمي في التنظيم و لا يمكن تجنبه و أن العنصر البشري ذو أهمية كبيرة في المنظمة.

وترى أن القيادة لها دور هام في التأثير على السلوك وعلى الرضى الوظيفي و دعت إلى ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي و أن الإنسان له حاجات يسعى لتحقيقها. (2)

V. المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الداعمة:

1- المهارات الفكرية: تعني الكفاءة و ابتكار الأفكار و الإحساس بالمشكلات و تقديم الحلول و التوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.

(1) - العتيبي، منيرة بنت نايف، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2007، ص13.

(2) - لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، محافظات غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2012-2013، ص22.

- 2- المهارات الفنية: يقصد بها القدرة على معالجة المواقف و الكفاءة هو استخدام المعلومات و الوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.
- 3- المهارات التنظيمية: و هي القدرة على تفهم أهداف المنظمة و أنظمتها و خططها و توزيع المهام و تنسيق الجهود المبذولة.
- 4- المهارات الإنسانية: وتمثل القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، القدرة على سلوك العاملين و دوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة و تحقيق الأهداف المشتركة.⁽¹⁾

VI. محددات السلوك القيادي الداعم:

1- السلوك القيادي في المنظمات: إن القيادة هي تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسيه، و يتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل في إطار القيادة الإدارية لا بد من تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، لكي يستطيع القائد الإداري إبلاغ المرؤوسين بالقرارات المتخذة، ويكون الاتصال خطيا لا يترك مجالاً لأي غموض لدى المرؤوسين و السلوك القيادي في المنظمات تتمثل من خلال ما يماريه القائد الإداري من نشاط داخل المنظمة فقد أشار بعض كتاب الإدارة على أن القائد المتميز يتسم بالمقومات التالية:

1-1- التميز بخاصية الفكر والتوجيه الأمثل والاستعداد القيادي والرؤية المتميزة لجميع نشاطات المنظمة.

2-1- القدرة على تحريك وتشجيع مواهب و مهارات الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات و تنمية مبادراتهم و الاهتمام بها.⁽²⁾

3-1- العمل على استثمار نتائج التوجيه، وتشغيل مواهب الآخرين، فدراسة السلوك القيادي يساعد على تنمية فعالية استخدام الموارد البشرية في المنظمة، وبعث اهتمام العاملين بالنشاط الذين يزاولون وتشجيعهم على تنمية مواهبهم و مهاراتهم⁽³⁾ وعليه فالقيادة الداعمة لا بد أن تعطي الاهتمامات للأمر التالية :

- الأهداف البناءة و البرامج العلمية: يجب على القائد أن يهتم بالقيم المتعلقة بتحقيق الأهداف.

(1) - يوسف أبو عبيدة: الأنماط القيادية و الجامعات و انعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص21.

(2) - حبيش فوزي: الإدارة والتنظيم، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998، ص98.

(3) - الشناوي احمد: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1976، ص17.

- الأوامر و النظام: لابد على القائد أن يدرك العلاقات بين العاملين و وظائفهم التي يجب عليهم القيام بها بفعالية.
 - الاتصالات المقنعة: يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على الإقناع .
 - التركيز على العلاقات الإنسانية: إن القادة الماهرون هم الذين يظهرون الاهتمام بالتفاعلات الإنسانية.
 - إعطاء المكافأة المناسبة: إن العلاقة الطيبة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين جزء هام من السلوك القيادي الداعم.
 - السلوك والدور المتميز: فعلى القائد أن يقوم بأداء الأعمال المختلفة بطرق صحيحة. (1)
- 2- محددات فعالية القائد:** لكل قائد شخصيته و قيمته و مدركاته و طموحاته و أهدافه و فلسفته القيادية التي تميزه عن غيره:
- 1-2- عوامل تتعلق بالجماعة و أفرادها التي يرأسها القائد:** أن الجماعات تتفاوت من حيث الحجم، و التماسك و المعايير و الثقافة و غيرها و هذه العوامل جميعها تؤثر على فعالية الفرد.
- 2-2- عوامل تتعلق بالمنظمة:** أن سياسات المنظمة و فلسفتها و ثقافتها أو طبيعة عملياتها، و هيكلها التنظيمي و غيرها من الأمور التنظيمية لها تأثير على فعالية القائد. (2)
- 2-3- عوامل ثقافية:** تتأثر فعالية القائد و أسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي هو جزء منه و بثقافة المنظمة التي يعمل بها، فالقائد لا يستطيع إغفال القيم و الاعتقادات و المدركات السائدة في المجتمع و المنظمة التي يعمل بها.
- 2-4- ظروف الحالة أو الموقف:** وتشمل مدى وضوح المهام و الإجراءات و صعوبة تعقد العمل والقدرات و المهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات و الضغوط التي يواجهها القائد، و كذلك طبيعة المشكلة أخيرا فإن عامل الزمن له تأثير على أسلوب القائد. (3)

(1) - ابوريا أمين محمد: القيادة الإدارية و المهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988، ص11-12.

(2) - حسن حريم: الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2006، ص231.

(3) - المرجع نفسه، ص232.

3- صفات القائد الإداري:

3-1- الصفات الشخصية:

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.
- الهدوء و الاتزان و معالجة الأمور و القدرة على ضبط النفس.
- القوة البدنية و السلامة الصحية والمظهر الحسن.

3-2- الصفات القيادية:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية و علاقات العمل.
- الإلمام باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء تقبل النقد البناء.
- القدرة على خلق جو مناسب وملائم للعمل.
- توكي العدائية و مواجهة المرؤوسين. (1)

(1) - زيد منير عبوي: القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 22007، ص 30-29.

خلاصة:

إن البحث عن مهارات القيادة الداعمة يتطلب وجود سمات وخصائص في القائد، لأن القيادة تمثل عملية التأثير الفعال في المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يستوجب إتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة.

فالقيادة الداعمة هي التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية، فليس من السهل توفير أفراد لديهم الرغبة في قبول الأدوار القيادية الهامة و تكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة.

الفصل الثالث

دراسة سوسيو تنظيمية لإبداع العاملين

تمهيد:

- I. عناصر الإبداع
 - II. أنواع الإبداع
 - III. مستويات الإبداع
 - IV. مراحل الإبداع.
 - V. نظريات الإبداع.
 - VI. معوقات الإبداع.
 - VII. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع.
 - VIII. طرق و أساليب تنمية الإبداع.
 - IX. اثر السلوك القيادي على الإبداع.
- خلاصة

تمهيد:

أضحت البيئة في تعقد كبير بعد سنوات الثمانينات، حيث اشتدت المنافسة بين المؤسسات وسعت كل واحدة إلى البحث عن الطرق الكفيلة لتحقيق التميز كاهتمامها بالإبداع للوصول إلى الريادة.

لهذا تسعى المنظمات المعاصرة إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل وبالتالي أصبح الإبداع أمر في غاية الأهمية، ذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري. ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر جديداً لعملية التغيير من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين في العمليات الإدارية و توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار قدراتهم الإبداعية و استغلالها و على هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الحديث عن الإبداع بالتطرق إلى عناصر الإبداع و أنواعه ومستوياته و مراحلها والنظريات المفسرة له ومعوقاته ثم إلى استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع وطرق وأساليب تـمـنـيته.

I. عناصر الإبداع:

يشير العديد من الباحثين و الكتاب في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ومن ابرز الباحثين في هذا المجال " جويلفورد" (1)

1- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار و التصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة (2) ويمكن إبراز ثلاث أنواع من الطلاقة:

1-1- الطلاقة الفكرية: وهي مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل و الفهم.

2-1- الطلاقة الترابطية: و هي القدرة على إكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض .

3-1- الطلاقة التعبيرية: أي السهولة في بناء الجمل.

2- المرونة: تتضمن الجانب النوعي للإبداع و يقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبدع، أي النظر إلى الموضوع في اكر من زاوية وعدم التفكير في إطار محدود وهناك نوعين من المرونة:

1-2- المرونة العفوية: تتعلق بمرونة الفرد في التفكير.

2-2- المرونة التكيفية: توحى إلى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.

3- الأصالة: وهي التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة والسابق التوصل إليها، فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد. (3)

4- الحساسية للمشكلات: يعرفها "جويلفورد" بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه

(1) - محمد فلاح وعامر بشير: اثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يمي 18-19 ماي 2011، ص11.

(2) - ميلود زيد الخير و عبد القادر بن برطال: اثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص7.

(3) - معراج و آخرون: الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد6، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص69.

النظم أو هذه الأشياء وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما. (1)

II. أنواع الإبداع:

يمكن تحديد نوعين من الإبداع بالمؤسسة كما يلي:

1- إبداع إداري:

وهو إبداع يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، ومختلف العمليات و السياسات استراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة و كذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفات إدارية جديدة مثلاً تبني المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بها. (2)

الإبداع الإداري يظم إبداعاً هيكلياً أي يتم فيه إحداث تغيير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يظم إبداعاً في المورد البشري باعتماد تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل المؤسسة يطلق عليه إبداع داخلي والإبداع الذي يكون من خارج المؤسسة أن يتم نقل أفكار و تطبيقاتها من خارج المؤسسة إلى داخلها يسمى إبداع خارجي. (3)

2- إبداع فني (تقني):

ويشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في أساليب الإنتاج و يطلق عليه بالإبداع التكنولوجي و يتضمن:

أ- إبداع في إنتاج منتج جديد:

أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة. (4)

ويعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجات بطريقة أفضل. (5)

(1) - عبد الرحمن احمد هيجان: كيف توظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات

الأمنية و التدريب، أكاديمية العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العدد20، 1416هـ، ص98.

(2) - عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم: تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص75.

(3) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط4، الأردن، 2013، ص354.

(4) - joeti ddjon bessant:management de l'innovation de boeck.france.2006.p10.

(5) - محمد سعيد أوكيل: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص34.

ب- إبداع في طريقة الإنتاج:

وهو تحسين أو إدخال طريق جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات في المنتجات و التي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج و زيادة المبيعات من جهة أخرى، كما يعبر عنه بأنه يبني طرق إنتاج إما جديدة أو الطرق المعمول بها من قبل المؤسسة مع إحداث تحسينات عليه. (1)

III. مستويات الإبداع:

وقد أشار محمود سليمان العميان إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- إبداع على مستوى الفرد:

وهو ذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد أو من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، الشخصية، المرونة في التفكير، حب المخاطرة، الطموح، الذكاء، القدرة على التحليل. (2)

2- إبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل للإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3- إبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة (3)

(1) - بلوناس عبد الله، طراد فارس: الإبداع ودوره في نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد4، الجزائر 2008، ص166.

(2) - طارق كمال: الابتكار من منظور سيكولوجي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص39.

(3) - منير حسن احمد شقورة: إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 48.

ويظهر جليا في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة من بعضها البعض، مما يسهل الاتصال و تبادل المعلومات و اشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية⁽¹⁾، ويمكن تحقيق ذلك الإبداع من خلال:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لهم رغبة الاستطلاع .
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد حلول للمشكلات.⁽²⁾

IV. مراحل الإبداع:

يحدد و لاس *wallace* مراحل الإبداع كما يلي:

- 1- **الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام والشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.
- 2- **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع و هنا يتم تخطيط عملية التفكير.
- 3- **مرحلة الاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل و التداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان، و بالاختصار فهي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته مع موضوع البحث و تتولد فيها الحلول الممكنة و بعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس.
- 4- **مرحلة البزوغ (الشروق):** وفيها تتبثق بشكل مفاجئ الفكرة، و إنها الحالة التي يمكن فيها الشخص من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المطروحة.
- 5- **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التأكد و التحقق من الحل المتوصل له في مرحلة الشروق، و كذا تحديد طرق تطبيقه و ما هي المستلزمات المطلوبة.⁽³⁾

(1) - محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 313.

(2) - حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط4، الأردن، 2013، ص360.

(3) - طراد فارس: مناجمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص32.

V. نظريات الإبداع:

1- نظرية الإبداع لوليم جوردون: و الكفاءة الفكرية.

لقد عارض ولیم جوردون المبادئ و الأفكار التقليدية المرتبطة بالإبداع و التفكير الإبداعي، و اعتبر أن للإبداع مفهوم حيث يجب تطويره و تتميته و يعتبر ولیم جوردون من الرواد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع، و تقوم نظرية ولیم جوردون للإبداع و التفكير الإبداعي على المبادئ التالية: (1)

- أن الأفراد يربطون الإبداع بالفن و الموسيقى و الاختراع، لذلك فهو يشكل جانبا هاما من جوانب النشاط اليومي.

- أن الإبداع متشابه في جميع المجالات في الفن و العلوم و الهندسة، و هو يتم بنفس العمليات العقلية و يعتقد بقوة العلاقة بين التفكير الإبداعي في الآداب و العلوم.

- أن العملية الإبداعية ليست شيئا غامضا أو سويا، إذ لا يمكن وصفها و تدريب الأفراد مباشرة على زيادة القدرات الإبداعية لديهم.

- أن الإبداع الفردي و الجماعي متشابهان تماما، فالأفراد و الجماعات تولد أفكار متقاربة، و هذا يختلف عن القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط.

وتقوم النظرية على ثلاث افتراضات رئيسية هي:

أ- يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية و الجماعية من خلال إدراك و فهم العملية الإبداعية و تطوير مفاهيم و معاني واضحة لها.

ب- أن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي، و اللامعقول هو أهم من المعقول و المنطقي، على اعتبار أن الإبداع يختص بتطوير أنماط عقلية جديدة.

ج- يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومه كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التوصل للحلول الجديدة للمشكلات.

لقد ابتكر جوردون في نظريته طريقة التعاون الذهني لحل المشكلات، و في هذه الطريقة يمكن

فهم و مراقبة المظاهر اللامنطقية عن الوعي و إدراك كامل لها، و هذا الفهم و الرقابة يتم من خلال:

- النشاط المجازي: وفقا لهذا النشاط، إن الإبداع هو عملية مقصودة واعية من خلال النشاط المجازي فالمجاز يقيم علاقة تشابه عن طريقة مقارنة شيء ما أو فكرة أخرى باستعمال كل منها مكان الأخرى،

(1) - بلقيس أحمد، مرعي توفيق: المسير ف علم النفس التربوي، ط1، دار الفرقان، عمان، 1983.

و تحدث العملية الإبداعية من خلال هذه التبديلات و ربط المؤلف شيء غير مألوف أو خلق فكرة جديدة من الأفكار المألوفة.

- القياس: يمكن قياس أو استعارة العمليات الإبداعية من خلال الأنواع التالية للقياس و هي:

-القياس الشخصي.

-القياس المباشر.

-النزاع المكثف.

إن هاتين النقطتين يشكلان سيكولوجية الإبداع التي وضعها جوردون المسماة synectics حيث تختص بحل المشكلات بالطرائق الإبداعية.

2- نظرية ووترمان وبيترز: والمرونة.

المنظمة اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها المتغيرات كالتسارع التكنولوجي، تشدد المنافسة والسرعة في التغيير أذواق المستهلكين، الزيادة الهائلة في حجم المعرفة، الأداء المتميز، الاتصال.

توصل بيترز ووترمان في كتابهما تحت عنوان: في البحث عن التفوق بعد دراسة تفصيلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة الرائدة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.⁽¹⁾

توصلوا إلى مجموعة من القيم والمبادئ منها:

- تنمية وتطوير العلاقات والصلات في المنظمة للتعرف على اقتراحات الموظفين.

- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها على المنافسة.

- تبسيط المستويات الإدارية وتوضيحها في الاعتماد على القليل منها وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.

- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة.

- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

(1) - بيترز و ووترمان: البحث عن الامتياز (مترجم)، مكتبة جرير، جدة 1997، ص259.

إن المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتفق فيما بينها على نبذ المركزية وإعطاء الإدارات والأقسام مجالاً أوسع من الاستقلالية والمرونة مع العمل.

3- نظرية كليفورد وكافيني: والأصالة.

غالباً ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي على العقل. إن كليفورد أدخل الخصائص اللاإستعدادية مثل الطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع، وقد قدم نموذجاً لحل المشكلات وبناءاً على هذا النموذج يلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية، أو مدركاته القابلة للتذكر دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة واستنتاج كليفورد وكافيني إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات قدرات إبداعية وإبتكارية عالية المتطورة تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية التي تعطي أسبقية متميزة وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي تبقى بياناتها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح للتفوق وتأسيس الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي.

حيث وجد أن هناك من الخصائص التي تميز المنظمة المبدعة عن المنظمات غير المبدعة من حيث وضوح الرؤية للقادة وأعضاء المنظمة، وتشجيع الأفراد على التجريب والمخاطرة والابتعاد عن الروتين وطرح الأفكار.⁽¹⁾

VI. معوقات الإبداع:

هناك العديد من المعوقات التي إما أن تقضي على الإبداع في مهده، وإما أنها تؤجل ظهوره أو تحد منه، وهي نوعان معوقات تخص الشخصية المبتكرة، ومعوقات تخص جماعة العمل ومعوقات تنظيمية:

1- معوقات تتعلق بالشخص في حد ذاته:

- الشعور بالنقص و يتمثل في أقوال الناس، أنا ضعيف، أنا غير مبدع الخ.
- عدم الثقة بالنفس.
- عدم التعلم والاستقرار في زيادة المحول العلمي.
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- الخوف من الفشل و الرضا بالواقع.

(1) - (سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 34.

- التثاؤم و الاعتماد على الآخرين. (1)

2- معوقات تتعلق بجماعات العمل:

حدد السكارنة معوقات تتمثل في:

- الصعوبة في عزل المشكلة.
- الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق.
- الخوف من الخطأ أو النقد.
- الحكم على الأفكار بدلا من توليدها.
- الافتقار إلى التحدي و الحماس الوافر.
- العادات و الوقت.

VII. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع:

إن التعامل مع معوقات الإبداع الإداري يتطلب الاعتماد على استراتيجيات معينة تتمثل فيما يلي:

- 1- تشجيع الأفراد على التعبير على أفكارهم بحرية.
- 2- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- 3- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- 4- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- 5- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- 6- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات.
- 7- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- 8- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد و الجماعات أثناء تأدية المهام.
- 9- تحسين المناخ العام و جعله أكثر انفتاحا و تبادلا للخبرات و تقبلا للرأي والرأي الآخر .
- 10- المشاركة في اتخاذ القرار. (2)

VIII. طرق و أساليب تنمية الإبداع:

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

(1) - جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2011، ص125.

(2) - جمال خير الله، المرجع نفسه، ص111.

- 1- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الإبداع.
- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأشياء و الأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة و الفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين هذه الموارد و حسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 3- إتباع المنهج العلمي: و الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنب الأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ يحدد الوقت و الجهد و التكلفة.
- 4- الإيمان بالرأي و الرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل و تطويرها.
- 5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: هذا يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة، و بالتالي يرفع الروح المعنوية و الرضى الوظيفي.
- 6- الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية الإيمان بضرورة التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات.⁽¹⁾
- 7- التخطيط: لا يقتصر الإبداع الإداري على عمليات اتخاذ القرار و لكنه يشمل التخطيط، حيث يجب أن تكون الخطط المعتمدة مرنة و فعالة و قادرة على استيعاب التغيرات و التجديدات في مختلف المواقف.
- 8- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص أكبر للإبداع الإداري.⁽²⁾

X. اثر السلوك القيادي على الإبداع.

من أهم العوامل المؤثرة على إبداع لدى العاملين في المنظمات هو السلوك القيادي لأنه ينبع في الأساس من اثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه.

(1) - سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان " الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 17-21 فبراير 2008، ص33.
 (2) - سيد عيد، المرجع نفسه، ص34.

فالقائد يؤثر في سلوك مرؤوسيه من خلال السلطات المفتوحة له، فله سلطة الثواب و العقاب، كما أنه يحكم منصبه و احتكاكه المتواصل بمرؤوسيه يحدد ادوار هؤلاء المرؤوسين و يشكل سلوكهم و تحقيق أهدافهم المطلوبة.

والدراسات الميدانية في هذا المجال أثبتت أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة. (1)

ويمكن القول أنه لا يكفي في القائد الإداري النجاح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل يجب عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين و مناقشتهم فيها و إبلاغ الآخرين بها. ويعتبر النمط القيادي والفلسفة التي تنتهجها داخل المنظمة اثر كبير على تنمية الإبداع لدى المرؤوسين فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار جميعا عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية و العقلية. (2)

(1) - عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص46.

(2) - سعود النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، القاهرة، 1192، العدد117، ص66.

خلاصة:

لقد أصبح للإبداع أهمية بالغة في المنظمات، حيث أن الإبداع هو القدرة على صنع الملاحظات الجديدة أو رؤية الأشياء بطرق جديدة، و عليه، يجب على المنظمة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم و المشجع لأفرادها على العمل الإبداعي.

و عليه نستنتج أن المنظمات اليوم بحاجة للإبداع، لذلك وجب عليها أن تجد الوسائل و الأساليب الضرورية التي تساعد على تحديد نشاطها و الاستفادة من قدراتها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

I. الإجراءات المنهجية.

1. مجالات الدراسة:
2. منهج البحث:
3. عينة الدراسة:
4. الأدوات المستخدمة في الدراسة:
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

II. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1. عرض وتحليل النتائج:
2. مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة مدخل للدراسة الميدانية الذي سوف نتناول فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع، بعدما تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تعرفنا على ماهية القيادة الداعمة والإبداع، وفي هذا الفصل سنحاول التعريف على مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمنية ويليه المنهج والأدوات المستخدمة، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة وأسلوب اختيارها وتحليل المعطيات الميدانية بغرض تقصي واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث.

I. الإجراءات المنهجية.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

1-1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم:

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1947 في بدايتها كانت شركة فرنسية تحمل اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA التي أسند إليها احتكار وإنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، غداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت إدارة هذه المؤسسة الحساسة وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر EGA) إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) طبقا للمرسوم رقم 6959 الصادر بالجريدة الرسمية في يوم 26 جويلية 1969، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعة و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية، وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة حيث انبثق عنها خمسة فروع لأشغال المتخصصة هي:

KAHRIF: الأشغال المتعلقة بالكهربة.

KAHRAKIB: الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية.

KANAGAZ: انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز.

INFRGA: الهندسة المدنية.

ETTERKIB: التركيب الصناعي.

وفي ظل تحولات الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادها لدخول لاقتصاد السوق أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية (EPIC) طبقا لقرار تنفيذي رقم 475 الصادر يوم 14 ديسمبر 1991.

ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة.

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 2-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال إجمالي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي فترة ما بين 2004-2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أو هولدينغ حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية، هذه الفروع هي:

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE.
 - مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
 - مسير شبكة نقل الغاز GRTG.
 - صيانة التجهيزات الصناعية MEI.
 - نقل وتوزيع التجهيزا الصناعية TRANSMEX.
 - صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO CENTRE.
 - صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO QUST .
 - صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض TRANSFO EST.
 - صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA.
 - صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO.
 - صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE.
 - صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS.
 - التقنيات المعلوماتية SATINEO.
 - الوقاية والتنمية الأمنية SPAS.
 - توزيع العتاد الكهربائي والغازي CMEG.
- 1-1-2- نشأة وتطور مركز التوزيع بالمسيلة.**

v لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

المديرية للتوزيع بالمسيلة هي مجموعة وسائل ومعدات وأشخاص ذو كفاءة وخبرة مهنية هم مسيرين لرؤوس أموال الدولة تأسست في 1979/01/02، وتعد هذه المؤسسة أحد الإدارات التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) وبالضبط لمديرية التوزيع، تقع في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين، أول وثاني، إضافة إلى الطابق الأرضي وتطل على الشارع بواجهتين، واجهة جنوبية في المدخل الرئيسي للوكالة أين يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال

الزبائن، وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي للإدارة المركز، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بالسيارات وشاحنات المركز، يتربع المركز على مساحة قدرها 3300 م².

* المهام التي تقيم بها المديرية:

- توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة شروط الجودة والشروط الأمنية لسكان وممتلكاتهم.
- ربط الزبائن الجدد و إمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة.
- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير شبكات الكهرباء والغاز على مستوى كل ولاية.

* وكالات التوزيع:

عمدت المؤسسة إلى وضع وكالات توزيع داخل التجمعات السكنية الهامة والأكثر كثافة والتمثلة في (5) وكالات هي:

- وكالة المسيلة: وتشمل وكالات: دائرة المسيلة، حمام الضلعة، الشلال.
- وكالة بوسعادة: وتشمل وكالات: بن سرور، سيدي عامر، الخبانة، أولاد سيدي إبراهيم، بير هني.
- وكالة سيدي عيسى: تشمل وكالتي: سيدي عيسى، عين الحجل.
- وكالة عين الملح: تشمل وكالات: عين الملح، امجدل، جبل مساعد.
- وكالة برهوم: وتشمل وكالتي: أولاد دراج، مقرة.

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على عدة مصالح وفيما يلي سيتم التفصيل في المهام التي تقوم بها كل مصلحة وهي كالآتي:

- مديرية التوزيع: تقوم بتسيير إدارة المؤسسة، حيث يعمل على احترام القانون الداخلي من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.
- كتابة المديرية: تقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير، والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور وإيصال المراسلات للمدير.
- المكلف بالشؤون القانونية: يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير، والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى.
- المكلف بالاتصال: ويضم موظف واحد.
- المكلف بالحماية: ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة وتوفير العوامل المساعدة لانجاز الأعمال.

- قسم العلاقات التجارية: ويأخذ هذا القسم أكبر مساحة وعدد كبير من العمال يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز، وكذا استقبال شكاوي المواطنين، وينقسم إلى مصلحتين: مصلحة التقنية التجارية ومصلحة الزبائن.
- قسم الدراسات والأشغال: ويقوم هذا القسم بعدة مهام من بينها القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة في الكهرباء والغاز وكذا الزيارة الميدانية لأماكن العمل، ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي مصلحة دراسة أشغال الكهرباء، مصلحة دراسة أشغال الغاز، مصلحة التسويق، مصلحة التسيير.
- قسم استغلال الغاز: ويقوم هذا القسم بمراقبة شبكات الغاز اعتمادا على برنامج سنوي، ويضم ثلاثة مصالح: مصلحة تطوير شبكات الغاز، مصلحة مراقبة الأشغال، مصلحة صيانة الغاز.
- قسم الاستغلال: يقوم هذا القسم بتسيير المخازن وأدوات الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين: مصلحة تطوير الشبكة، ومصلحة مراقبة استغلال الشبكة.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلية: ويقوم على توفير كل وحدات الإعلام الآلي، وضمان وجود اتصالات متطورة وشبكات اتصالية داخل المؤسسة والعمل بها على أحسن وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة.
- قسم المالية والمحاسبة: يقوم هذا القسم بمهام عديدة منها تسيير ميزانية المؤسسة وكذا إعداد كشوف رواتب العمال وغيرها من الأعمال المحاسبية والمالية، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح: هي مصلحة الاستغلال، مصلحة المالية، مصلحة الميزانية وترقية التسيير.
- قسم الموارد البشرية: ويقوم بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية إضافة إلى تسيير المسار المهني للموظفين، وكذا العمليات الإدارية الأخرى.
- شعبة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية من وسائل وتجهيزات لأداء الموظفين لأعمالهم مثل: الموائن، الكراسي، تصليح السيارات، وغيرها من الأمور الضرورية لسير العمل.

2-1- المجال البشري:

باعتبار مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر التي يجري عليها البحث.⁽¹⁾

فالمجال البشري- مجتمع الدراسة- لهذه الدراسة بمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالولاية ما يقارب 678 موظفا أغلبهم من عمال تنفيذيون نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة وهم موزعين داخل المؤسسة على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يوضح عدد موظفي المؤسسة حسب الوظائف.

مدير	إطارات	إطارات سامية	عمال مهارة عليا	عمال مهارة متوسطة	عمال تنفيذيون	المجموع	
	17	01	15	4	01	38	نساء
01	96	41	221	44	237	640	رجال
						678	

3-1- المجال الزماني:

تمت دراستنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المسيلة، وامتدت هذه الدراسة من 2018/03/18 إلى غاية 2018/03/25 أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على العينة مجال الدراسة.

2- منهج البحث:

انطلاقا من موضوع البحث و من أجل تحري الدقة في البحث العلمي اتبعنا المنهج الأنسب حيث عرفه "الدكتور غربي" بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة⁽²⁾، كما يعني أيضا " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين لها وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حينما نكون نعرفها.⁽³⁾

لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بالمنهج دون غيره.⁽⁴⁾

(1)- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشراق سعيد سبعون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 298.

(2) - علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1، قسنطينة، 2000، ص 73.

(3) - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999، ص 99.

(4) - عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث العلمي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط2، 1975، ص 113.

وهذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي تطلب استخدام "المنهج الوصفي" الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.⁽¹⁾

* **المنهج الوصفي:** هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا.⁽²⁾

3- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.⁽³⁾

و تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية.⁽⁴⁾

وقد تم الاعتماد في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية التي تتناسب مع موضوع بعضنا وكذا عدم تجانس البحث الذي يقتضي أن يكون مقسما إلى طبقات أو فئات، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 678 موظف موزعين على مختلف المستويات التنظيمية ، أين تظم توزيع 81 إستمارة إلى أنه تم إسترجاع 79 إستمارة فقط وقد تم إلغاء 4 إستمارات نظرا لعم إجابة المبحوثين على أسئلة الاستمارة ليكون العدد النهائي لمفردات العينة 75 مفردة، وقد إختارنا 12% من المجتمع الكلي وحسب العلاقة التالية فإن حجم العينة يكون

$$81.36 = \frac{678 \cdot 12}{100}$$

(1) - عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

(2) - مورييس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3) - بلقاسم سلاطنية، الجلالى حسن: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 118.

(4) - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الكتاب الحديث، دار الهدى، الجزائر، (. د.س.) ص 258.

4- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

4-1- الاستمارة: حيث تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف⁽¹⁾، وتبعاً لذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى فئة العمال في المديرية، حيث احتوت على 42 سؤال مقسمة على النحو التالي:

- المحور الأول: ويضم بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية، احتوى على 06 أسئلة، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.

- المحور الثاني: ويضم بيانات حول القيادة الداعمة، احتوى على 18 سؤال، من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 24.

- المحور الثالث: ويضم بيانات حول إبداع العاملين، احتوى على 18 سؤال من السؤال رقم 25 إلى السؤال رقم 42.

4-2- مصادر جمع المادة النظرية والميدانية:

* مصادر جمع المادة النظرية: استعنا للقيام بدراستنا هذه على مجموعة من المصادر لجمع المعلومات حول الموضوع تتمثل في المصادر التالية: كتب، المجالات العلمية، الرسائل الجامعية.

* مصادر جمع المادة الميدانية: تم استخراج السجلات والوثائق من أجل جمع البيانات المتعلقة بـ:

- بيانات متعلقة بنشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي ومختلف نشاطاتها.

- بيانات متعلقة بعدد العمال بالمؤسسة مجال الدراسة .

- بيانات متعلقة بالهيكل التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة .

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع والفرضيات المطروحة التي تدرس العلاقة بين المتغيرين، والمنهج المستخدم الذي يصف ثم يحلل ويفسر الظاهرة انطلاقاً من معطيات إحصائية خاصة بالدراسة الميدانية من أجل إثبات أو نفي الفرضيات لمعالجة البيانات الكمية التي تم الحصول عليها اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في بناء الجداول والتفريغ ثم التبويب وذلك لضيق الوقت وبناءها بناءً صحيحاً استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية و التكرار: وذلك من خلال القاعدة التالية:

عدد الإجابات المتحصل عليها X 100

II. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- البيانات العامة للمبحوثين:

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	57	76
أنثى	18	24
مجموع	75	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 76% من المبحوثين جنس ذكور، و24% من المبحوثين جنس الإناث، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تقوم بخرجات ميدانية لأماكن العمل والسهر على مراقبة الشبكات، أما لإناث فإنهن يتمركز بقسم العلاقات التجارية فقط ويهتم هذا القسم بتسديد فواتير الكهرباء والغاز وهذا القسم لا يضم إلا نسبة قليلة من موظفي المؤسسة ذات الأقسام المتعددة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	ت	%
30 - 20	18	24
40 - 31	45	60
50 - 41	10	13.3
أكثر من 50	2	2.7
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية [31 - 40] يمثلون نسبة 60% من مبحوثين وهي أكبر نسبة تليها الفئة العمرية [20 - 30] ويمثلون نسبة 24%، ثم تليها الفئة العمرية [41 - 50] يمثلون 13.3% من المبحوثين وفي الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 يمثلون 2.7%، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تستقطب الفئات الشابة التي تتمتع بالإبداع، وهو السن الذي يكون فيه الفرد

قادرا على العطاء والتميز، كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه لحرصه على عمله وعدم تفرطيه فيه.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	ت	%
متزوج	48	64
أعزب	24	32
مطلق	03	04
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن الحالة الاجتماعية للمبحوثين موزعة بـ 64% متزوجا تليها 32% اعزبا، في حين نجد 04% من المبحوثين مطلوقون، وهذا يرجع إلى أن أغلبية المبحوثين مسؤولين عن أسر و لديهم احتياجاتهم و الذي ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي و حيث يسعون للحفاظ على المنصب الذي يمثل مصدر رزقهم، أما فئة العزاب فهب مرتبطة بسن الشباب حديثي الالتحاق بالمؤسسة و الذين لم يستقروا اجتماعيا بعد.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
المتوسط	01	1.3
الثانوي	21	28
الجامعي	53	70.7
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 70.7% من المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، في حين نسبة 28% مستواهم التعليمي ثانوي، يليها 1.3% من المبحوثين يمثل موظف واحد مستواه التعليمي متوسط، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي و المهارات و القدرات العلمية العالية، باستقطاب فئات ذات مستوى عالي كون الفئة المتوفرة في سوق

العمل بالسنوات الأخيرة في المجتمع الجزائري اغلبها من خريجي الجامعات، في حين نسجل نسبة لا بأس بها لذوي المستوى الثانوي و هي الفئة ذات الأقدمية في العمل و التي تأهلها الخبرة.

الجدول رقم(06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	ت	%
إطارات	35	46.6
إطارات سامية	20	26.7
مهندسون	20	26.7
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 46.6% من المبحوثين يمثلون إطارات، تليها نسبة 26.7% يمثلون إطارات سامية، على التوالي نسبة 26.7% مهندسين و هذا يرجع إلى أن غالبية مجتمع الدراسة من الإطارات حاملي الشهادات الجامعية و هذا من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بينما فئة إطار سامي فهم من حاملي الشهادات الجامعية أيضا لكن المؤسسة تعمل على التوفيق بين المؤهل العلمي و منصب العمل الذي سوف يشغله، في حين فئة المهندسون فهم من ذوي المستوى الثانوي، حيث أن هذه الفئة تحتاج إلى الخبرة و الممارسة الفعلية أكثر من أي مؤهل آخر.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل (السنوات)	ت	%
5 - 1	34	45.3
10 - 6	17	22.7
15 - 11	18	24
20 - 16	01	1.3
أكثر من 20	05	6.7
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 45.3% من المبحوثين هم الذين لديهم خبرة من [1 - 5 سنوات، تاليها نسبة 24% من الذين تتراوح خبرتهم من [11 - 15 سنوات، ثم تاليها نسبة

22% من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من [6 - 10] سنوات، في حين نجد أن نسبة 6.7% من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة، و في الأخير نسبة 1.3% من المبحوثين و يمثل عامل من الذين تتراوح خبرته من [16 - 20] سنوات، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تعمل على تجديد مواردها البشرية، كما يمكن اعتباره شيء ايجابي كون هذه الفئة قادرة على الإبداع و تحقيق نتائج عالية، أما بالنسبة لأصحاب الخبرة فنلاحظ أنهم الفئة التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي التزام اكبر اتجاهها إضافة إلى خلق جو عائلي متماسك خاصة إذا توفر جو التفاعل بين الفئتين من اجل نقل الخبرات و المعارف .

1-2- عرض و تحليل فرضية: للدفع الإلهامي للقائد علاقة بالطلاقة الفكرية للعمال.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب تأكدهم لقدرة

الرئيس على إقناع العاملين و زيادة حماسهم للعمل.

الاحتمالات	ت	%
نعم	44	58.7
لا	31	41.3
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 58.7% من المبحوثين صرحوا بان رئيسهم يمتلك القدرة على إقناع العاملين و زيادة حماسهم في العمل، في حين نجد أن نسبة 41.3% من المبحوثين صرحوا بالعكس، و هذا يرجع إلى أن الموظفين يقتدون برئيسهم وهو مصدر إلهامهم و مثلهم الأعلى، و عليه فان القيادة هي تفاعل مستمر بين الرئيس و مرؤوسيه، فحسب ما توصل إليه وليام أوتشي من خلال نظرية (Z) أن التحفيز عملية تركز على تصرفات القائد الذي تولد في التابعين حب العمل و التحدي و الانخراط في أنشطة جديدة، أما الذين يرون أن رئيسهم لا يمتلك القدرة على إقناع العاملين فهذا يرجع إلى أن تعامل الرئيس معهم لا يزيد من رغبتهم في العمل و أنهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومة.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين مصدر إلهام الرئيس وقدرة العمال على التعبير بآفكارهم بطلاقة.

المجموع		لا		نعم		مصدر إلهام الرئيس قدرة العمال على التعبير بطلاقة
%	ت	%	ت	%	ت	
70.66	53	32	24	38.66	29	نعم
29.32	22	14.66	11	14.66	11	لا
100	75	46.66	35	53.32	40	المجموع

يتضح من معطيات الجدول أن نسبة 53.32% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا أن الرئيس يعتبر مصدر إلهامهم مما يجعلهم ملتزمين في العمل، منهم 38.66 صرحوا أن قدرتهم على التعبير بطلاقة عن أفكارهم لها علاقة بإلهام رئيسهم وهذا يرجع إلى أن القائد الذي يعد مصدر إلهام لمروسيه يستطيع أن يخلق ثقافة قوية يبين الموظفين بالتالي تكون هناك فعالية في طرح الأفكار وهذا أما يشجع على الإبداع، فالرئيس الملهم بشخصية الناجحة هو الذي يجعل من العاملين حلقة ذات تسلسل متواصل وناجح، أما نسبة 46.66 من إجمالي عينة الدراسة 32% صرحوا أن رئيسهم لا يعد مصدر إلهامهم لكنهم يمتلكون القدرة على التعبير على أفكارهم بطلاقة، وهذا يدل على أن الموظفين من ذوي الخبرة أو لديهم مشاكل مع الرئيس وهذا ما يقلص من نسبة التزامهم في العمل.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الأقدمية ووضع بدائل ومقترحات

لتغيير أوضاع المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وضع بدائل ومقترحات لتغيير أوضاع المؤسسة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
45.9	34	23	17	23	17	5-1
23	17	9.5	7	13.5	10	10-6
24.3	18	5.4	4	18.9	14	15-11
1.4	1	0	-2	1.4	1	20-16
5.4	4	4.1	3	1.4	1	أكثر من 20
100	75	41.9	31	58.1	43	المجموع

يتضح من المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 58.1% من إجمالي العينة الدراسة صرحوا أنهم يضعون بدائل ومقترحات لتغيير أوضاع المؤسسة، منهم 23% من الذين لديهم الخبرة من [5-1] وهذا ما يدل على أن هذه الفئة تسعى إلى التغيير ولتحقيق التميز والتطوير التجديد لتحقيق والتميز والتطور وهذا راجع إلى رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما يرجع إلى أن هذه الفئة من الموظفين الذين يردون أن يحققوا ذاتهم كما أن هؤلاء الأشخاص من الذين يضعون أكثر من بديل، وهذا كون المؤسسة في بيئة تنافسية لا بد لها أن تكون مبدعة، أما نسبة 41.9% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا أنهم لا يضعون بدائل ومقترحات لتغيير أوضاع المؤسسة منهم 23% من الذين لديهم خبرة من [5-1] سنوات وهذا يدل على أنهم من ذوي الوظائف البسيطة تقتصر على تنفيذ الأوامر.

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين التشجيع الرئيس للعمال على طرح أفكار جديدة وقدرتهم على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.

المجموع		لا		نعم		تقديم العمال أكثر فكرة في فترة زمنية قصيرة	تشجيع الرئيس للعمال على طرح أفكار جديدة
ت	%	ت	%	ت	%		
48	64	0	0	48	64	نعم	
27	36	27	36	0	0	لا	
75	100	27	36	48	64	المجموع	

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 64% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا أن لديهم القدرة علي تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة، منهم 64% صرحوا أن تشجيع رئيسهم يطرح أفكار جديدة تساعدهم على ذلك، و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ينصب اهتمامهم حول تقديم أفكار جديدة و هذا راجع إلى الحرية التي يمنحها لهم الرئيس في ذلك، فالقيادة هي تفاعل مستمر بين القائد و مرؤوسيه و يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تفاعلهم فمن صفات القائد الفعال تشجيع المرؤوسين على تقديم و عرض أفكارهم و آرائهم كما يشجعهم على تجربتها، أما نسبة 36% من

إجمالي عينة الدراسة صرحوا أنهم لا يقدمون أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة، منهم 36% صرحوا أن الرئيس لا يشجعهم على طرح أفكار جديدة، و هذا يدل على أن الرئيس لا يصغي لأفكارهم أو أنهم لا يعتبرون من الفاعلين في المؤسسة، هذا ما يكبح طرح أفكارهم و يجعلهم مترددون في الإدلاء بآرائهم.

1-3- عرض و تحليل الفرضية: للتأثير الإيجابي للقائد علاقة بأصالة العاملين.

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب إعطاء الرئيس صورة ايجابية للآخرين عن

المؤسسة.

الاحتمالات	ت	%
نعم	56	74.7
لا	19	25.3
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 74.7% من المبحوثين صرحوا أن رئيسهم يعطي صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة، تليها نسبة 25.3% من المبحوثين صرحوا بالعكس، و هذا يدل على أن الرئيس حريص على سمعة المؤسسة مما يجعله يكون علاقات طيبة مع مرؤوسيه و هذه العلاقات الطيبة هي ناتجة عن الثقة المتبادلة و الاحترام، كما أن الرئيس يمتلك خصائص التأثير في مرؤوسيه مما يزيد ولائهم و انتمائهم و دافعيتهم للعمل و الإبداع و تنمية روح الالتزام لدى الموظفين.

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين اعتراض العمال على قرارات

الرئيس و تقبل الإدارة لاقتراحات العمال.

المجموع		لا		نعم		تقبل الإدارة لاقتراحات العمال
%	ت	%	ت	%	ت	
58.6	44	33.3	25	25.3	19	نعم
41.4	31	14.7	11	26.7	20	لا

100	75	48	36	52	39	المجموع
-----	----	----	----	----	----	---------

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 52% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا أن الإدارة تقبل اقتراحاتهم المختلفة، منهم 26.7% صرحوا أن الإدارة تقبل اقتراحاتهم و أنهم لا يعترضون على قرار رئيسهم، و هذا يدل على أن الإدارة تأخذ بالاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين لكن ليس كلها، فقد تأخذ باقتراح كل شخص وفق تخصصه و مجال عمله و منصبه كما أن هذه الفئة لا تعترض على قرار الرئيس و هذا يفسر أن الرئيس ديمقراطي و يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار و عليه فالقيادة الديمقراطية تساهم في توفير الإبداع لدى المرؤوسين وهذا ما يدل على وجود اللامركزية في اتخاذ القرارات و وجود أكفاء يعتمد عليهم و أن هناك روح المشاركة و التفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه، أما نسبة 48% من إجمالي عينة الدراسة و هي نسبة لا بأس بها صرحوا أن الإدارة لا تقبل اقتراحاتهم، منهم 33.3% صرحوا أن الإدارة لا تقبل اقتراحاتهم كما أنهم يعترضون على قرار الرئيس، و هذا يدل على أن منصبهم لا يسمح لهم بتقديم اقتراحات، لكن اعتراضهم على القرارات يمكن تفسيره أن الرئيس يتقبل انتقادات المرؤوسين و عليه نستنتج أن الرئيس يمتلك خاصية الأصالة.

الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الجنس و ثقة العامل بقدراته في العمل.

المجموع		لا		نعم		ثقة العامل بقدراته في العمل	الجنس
%	ت	%	ت	%	ت		
76	57	5.3	4	70.7	53	نعم	
24	18	1.3	1	22.7	17	لا	
100	75	6.6	5	93.4	70	المجموع	

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 93.4% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا ان لديهم ثقة بقدراتهم في العمل، منهم 70.7% من جنس الذكور لديهم الثقة بقدراتهم، و هذا يدل على أن طبيعة العمل تعطي ثقة اكبر لجنس الذكور الذي يستطيع التعامل مع المواقف و المشاكل المطروحة و هذه الثقة تؤدي إلى تركيز العاملين على جهودهم لاتجاه معين و السعي إلى تحقيقها بأفضل الطرق، أما

نسبة 6.6% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا بالعكس، منهم 5.3% من جنس الذكور صرحوا انه ليس لديهم ثقة بقدراتهم في العمل، و هذا يدل على أن قدراتهم محدودة و في العموم نستنتج أن للجنس علاقة بقدرات العامل كما أن شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة يؤدي إلى زيادة ثقتهم بقدراتهم الإبداعية، و هذا ما يجعلهم يمثلون للأوامر و بالتالي زيادة مستوى أدائهم.

الجدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب تحلي العمال بروح المسؤولية في حل المشاكل التي تعارض طريقهم.

الاحتمالات	ت	%
نعم	70	93.3
لا	5	6.7
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 93.3% من المبحوثين صرحوا أنهم يتحلون بروح المسؤولية في حل المشاكل، تليها نسبة 6.7% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك، و هذا يدل على أن المرؤوسين يتحلون بقيم و مبادئ التي تتسم بالمسؤولية العالية في العمل و يمكن أن يرجع هذا إلى المكانة التي يحظون بها لدى رئيسهم، حيث انه يعطي لهم بعض الصلاحيات و الحريات في التصرف اتجاه المشاكل التي تحتاج إلى السرعة في حلها، و نستنتج أن إعطاء الرئيس بعض الحرية لمرؤوسيه يساهم في زيادة المسؤولية اتجاه الوظيفة و المؤسسة، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم.

4-1- عرض و تحليل الفرضية: لقدرة القائد على إدارة الصراع علاقة بالمرونة لدى العمال.

الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب تبادل العمال للمعلومات التي تساعدهم في انجاز العمل.

الاحتمالات	ت	%
نعم	53	70.7
لا	22	29.3
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 70.7% من المبحوثين صرحوا أنهم يزودون بعضهم بالمعلومات التي تساعدهم في انجاز العمل، في حين نجد أن نسبة 29.3% من المبحوثين

صرحوا عكس ذلك، و يدل هذا على انه يتم تشجيع العمل الجماعي و التعاون بين الأفراد و تبادل الآراء بينهم مما يخفض حدة الصراع بين المرؤوسين، فتشجيع العمل الجماعي من قبل الإدارة يعتبر وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق الإبداع و هذا ما أكدت عليه النظرية السلوكية حيث انه إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد فان من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب، فالعمل المبني على مبدأ التعاون و تبادل الآراء تكون له نتيجة ايجابية و بالتالي شعور العمال بأنهم أسرة واحدة .

الجدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب تفاعل الرئيس مع الموظفين في القرارات التي

تؤثر على عملهم.

الاحتمالات	ت	%
نعم	56	74.7
لا	19	25.3
المجموع	75	100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 74.7% من المبحوثين صرحوا أن رئيسهم يتفاعل مع القرارات التي تؤثر على عملهم، في حين نجد أن نسبة 25.3% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك، و هذا يدل على أن الرئيس يتفاعل معهم كما يصغي جيداً لأفكارهم و هذا يعني وجود نظام اتصال فعال بين الأقسام و في جميع المستويات، و هذا يدل أيضاً على أن استماع و تبادل الآراء بين القائد و مرؤوسيه راجع إلى سهولة الاتصال بالمؤسسة لأن أهمية الاتصال تكون في بساطة المستويات الإدارية هذا ما أكدته دراسة نور الدين بوراس.

الجدول رقم (18): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين قدرة الرئيس على التحسس بالمشاكل و تبادل المعلومات بشكل جيد.

المجموع		لا		نعم		قدرة الرئيس على التحسس بالمشكلات	تبادل الأفكار و المعلومات مع العمال بشكل جيد
%	ت	%	ت	%	ت		
85.3	64	25.3	19	60	45	نعم	
14.7	11	12	9	2.7	2	لا	
100	75	37.3	28	62.7	47	المجموع	

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 62.7% من إجمالي عينة الدراسة صرحوا أن لرئيس قدرة على التحسس بالمشكلات، منهم 60% صرحوا بان لقدرة الرئيس على التحسس بالمشكلات علاقة بسهولة تبادل المعلومات مع بعضهم بشكل جيد، و هذا يدل على ان الرئيس يتمتع بخاصية التحسس بالمشكلات و يسعى لحلها بأسلوب جديد و يساعد الرئيس على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة و يسهل عملية تبادل المعلومات بين جميع الموظفين و التعرف على التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، أما نسبة 37.3% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك، منهم 25% صرحوا أن عدم قدرة الرئيس على التحسس بالمشكلات له علاقة بتبادل المعلومات بشكل جيد مع الموظفين، وهذا يدل على أن لرئيس دور كبير في عملية الاتصال و أن قدرته على إدارة الصراع داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير على توطيد العلاقات بين الموظفين.

2- مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة:

2-1- الفرضية الأولى: للدفع الإلهامي للقائد علاقة بالطلاقة الفكرية للعمال.

من خلال ما سبق من عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى تبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة يتمتعون بخصائص إبداعية، كما نجد أن القيادة الإدارية بالمؤسسة تتمتع بالمهارات اللازمة في التنظيم مما ينعكس على طلاقة المرؤوسين من خلال طرح الأفكار الجديدة المساهمة في إحداث التغييرات و زيادة القدرات الإبداعية، حيث أن تعامل القائد و تفاعله مع المرؤوسين يوفر لديهم الثقة و الاطمئنان مما يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن القيادة الداعمة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة مما يعزز الروابط و العلاقات بينهم.

ويتضح أن القائد يتبع الأسلوب الديمقراطي الداعم من أجل توحيد الجهود و تحقيق الانسجام و التقارب و التعاون بين المرؤوسين مما يؤثر ايجابيا على القدرات الإبداعية و التعبيرية و الثقافية للعمال، كما أن القائد الذي يعطي جزء من الحرية في التصرف للعمال هذه الحرية التي تخلق نوع من المسؤولية و الولاء اتجاه المؤسسة و لهذا نستخلص أن الفرضية الأولى تحققت بشكل كبير.

2-2 - الفرضية الثانية: للتأثير الإيجابي للقائد علاقة بأصالة العاملين.

إن تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثانية تبين أن أغلبية عينة الدراسة اقرروا أن القائد قادر على التأثير في الموظفين، كما أن له القدرة على خلق جو من الثقة المتبادلة بينهم، كما أن الموظفين تتوفر فيهم السمات الإبداعية حيث أن لديهم القدرة على التفكير السريع و الاستجابة لعدة مواقف و تصور عدة بدائل للتعامل مع المشاكل و هذا قد يكون عائد الى إصرارهم على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق.

ف نجد أن القائد يتحلى بصفات قيادية تؤثر في ممارسات الموظفين داخل المؤسسة، و تساعد على تحويل رؤية الموظفين إلى حقيقة من خلال التسهيلات التي تقدسها الإدارة من خلال تقبلها لاقتراحاتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و هذا ما يؤدي إلى توفير بيئة إبداعية جيدة و من هنا نستخلص تحقق الفرضية بشكل كبير.

2-3- الفرضية الثالثة: لقدرة القائد على إدارة الصراع علاقة بالمرونة لدى العمال.

من خلال ما سبق من عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة تبين لنا أن هناك تواصل بين قيادة المؤسسة و الموظفين من خلال تبادل الأفكار و سهولة نقل المعلومات، حيث أن هناك وعي للقيادة بأهمية الاتصال في المؤسسة و ذلك بتبسيط الهيكل التنظيمي و أن قدرة الرئيس على إدارة الصراع

تحفز العمال على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة و تشعرهم بقيم المؤسسة و ارتباطهم بها و الرغبة في التمسك و التوحد فيها كما أن للاتصال اثر في زيادة درجة التعاون فيما بينهم.

كما أن قدرة الرئيس بالمشكلات أمر ضروري لتجنب المخاطر و تفاديها حيث تكون له القدرة على قراءة الجوانب التي سوف تشكل خطر على المؤسسة، خاصة و أن هذه الأخيرة في جو تنافسي فهي يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لضمان مكانتها و بقائها و بناء ما تم مناقشته يمكن القول أن هذه الفرضية تحققت إلى حد كبير.

٧ النتائج العامة للدراسة:

لقد سعت الدراسة من خلال العملية التحليلية و التفسيرية للبيانات إلى استخلاص جملة من النتائج تلقي الضوء و تهتم بالإجابة على تساؤلات الإشكالية و نستطيع أن نشير إلى النتائج العامة للدراسة و ما تحتوي عليه من دلالات نظرية كالاتي:

- إن أسلوب الرئيس مع المرؤوسين يتسم بنوع من التفاهم و الاتفاق من خلال فتح المجال لهم للمشاركة في صنع القرار و تنفيذه، و إفضاء المهام لهم فالفائد الداعم هو الذي يوضح مسارات الأهداف و يساعدهم على تجاوز العقبات و الأزمات و يعمل على تحفيزهم.

- إن الأفراد يجب أن يعيشون في بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي سليم لان ذلك يشعرهم بالارتياح و يشجعهم على العمل بشكل كبير في تحفيز العاملين على الإبداع و الانضباط في العمل كما يخلق في ذات الفرد روح التحلي بالمسؤولية اتجاه الوظيفة خاصة و المؤسسة عامة.

ومجمل القول فان دراسة موضوع علاقة القيادة الداعمة بإبداع العاملين قد أظهرت أن القائد يقوم بدوره من خلال بناء نظام متكامل للمعلومات و تنمية مهارات العاملين و توجيههم بطرق تؤدي للحصول على ولائهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف المنشودة، و بالإجراءات و التحليلات الإحصائية و السوسولوجية لإثبات الفرضية العامة و التي تنص على القيادة الداعمة و علاقتها بإبداع العاملين، حيث دلت النتائج على وجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة الداعمة و إبداع العاملين.

خاتمه

خاتمة

إن نجاح المؤسسات يعتمد على مجموعة من الآليات الفعالة التي تعتمد على تفاعل خصائص الشخصية للقائد و سلوك العاملين و عليه فعملية القيادة تشكل عامل بناء أو هدم للمؤسسة مما يتطلب أن يكون هناك تلاحم ايجابي لتعزيز مستوى الفاعلية و إيجاد الموائمة بين أهداف المؤسسة و مصالح العاملين.

وفي هذه الدراسة للقيادة الداعمة و علاقتها بإبداع العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة تم التركيز أيضا على الإبداع كأحد المحكات لتقييم فعالية القيادة، و استنتجنا إن النمط القيادي الداعم يساعد على تشجيع و توفير بيئة محفزة على الإبداع .

وعليه فان الإبداع يعتبر عاملا هاما في نجاح المؤسسة و الارتقاء بها في كافات المجالات، لان نجاح القائد يتوقف بحد كبير على تحقيق أهداف المؤسسة التي ترتبط بتحقيق أهداف العاملين و هنا يعتمد القائد على مهارات العاملين و مشاركتهم و الأخذ بأرائهم و عليه فالقيادة كلما اتبعت أساليب فعالة كلما زادت بطريقة غير مباشرة من إبداع العاملين في المؤسسة بما يخدم المصالح و الأهداف العامة لهذه الأخيرة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ المراجع بالعربية:

I. الكتب:

1. ابوريا أمين محمد: القيادة الإدارية و المهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988.
2. أوكيل محمد سعيد: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
3. بخشونجي حامد الحارس و آخرون: تنظيم المجتمع و الأجهزة، المكتب العالمي للكمبيوتر، الإسكندرية.
4. بلقيس أحمد، مرعي توفيق: المسير في علم النفس التربوي، ط1، دار الفرقان، عمان، 1983.
5. بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999.
6. بيترس و واترمان: البحث عن الامتياز (مترجم)، مكتبة جرير، جدة 1997.
7. جلدة سليم بطرس، زيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2011.
9. مجموع هشام محمد نور: سيكولوجية المؤسسة، دار مكتبة الهلال للطباعة و النشر، مصر.
10. جودة محفوظ احمد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
11. حريم حسن: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط4، الأردن، 2013.
12. حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط4، الأردن، 2013.
13. حسن حريم: الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2006.
14. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

15. خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. زرواتي رشيد: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الكتاب الحديث، دار الهدى، الجزائر، (د س).
17. زهران حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
18. سلاطنية بلقاسم، الجلاي حسن: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004.
19. سهيلة محمود عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
20. شفيق رضوان: السلوك و الإدارة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002.
21. الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط2، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
22. الشناوي احمد: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1976.
23. الشيباني عمر محمد التومي: مناهج البحث العلمي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط2، 1975.
24. شين فيروز: القيادة الإدارية و تنمية المهارات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2017.
25. الصرن حسن رعد: نظريات الإدارة و الأعمال، ط1، دراسة 401 نظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر، سوريا، دمشق، حزيران، 2004.
26. طارق كمال: الابتكار من منظور سيكولوجي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
27. طاهر محمود كلادة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
28. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة. (بيروت: الدار الجامعية، 1993).

29. عبوي زيد منير: القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
30. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
31. عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم: تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
32. غربي علي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1، قسنطينة.
33. فوزي حبيش: الإدارة والتنظيم، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998.
34. قنديلجي عامر: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة، عمان، 2008.
35. مبحث محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية.
36. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشراق سعيد سبعون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2004.
37. هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال و القيادة الإدارية، دار الراية، ط1، 2010.

II. المجلات والدوريات:

1. بلوناس عبد الله، طراد فارس: الإبداع ودوره في نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد4، الجزائر 2008.
2. سعود النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، القاهرة، 1192، العدد117.
3. عبد الرحمان احمد هيجان: كيف توظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العدد20، 1416هـ.

4. محمد عباس إبراهيم: الأبعاد الاجتماعية و الثقافية للتنمية الحضرية في مجتمع الخليج العربي، مجلة التعاون مجلة فصلية شاملة، محكمة تصدر عن الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، السنة الرابعة، العدد14، سنة 1409 يونيو 1989.
5. معراج و آخرون: الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد6، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.

III. الملتقيات والندوات الوطنية والدولية.

1. سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان " الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 17-21 فبراير 2008.
2. فلاح محمد وعامر بشير: اثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يمي 18-19 ماي 2011.
3. ميلود زيد الخير و عبد القادر بن برطال: اثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.

IV. المذكرات والأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أبو عبيدة يوسف: الأنماط القيادية و الجامعات و انعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة.
2. سحوان بوعلام: القيادة و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
3. طراد فارس: مناقمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
4. عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

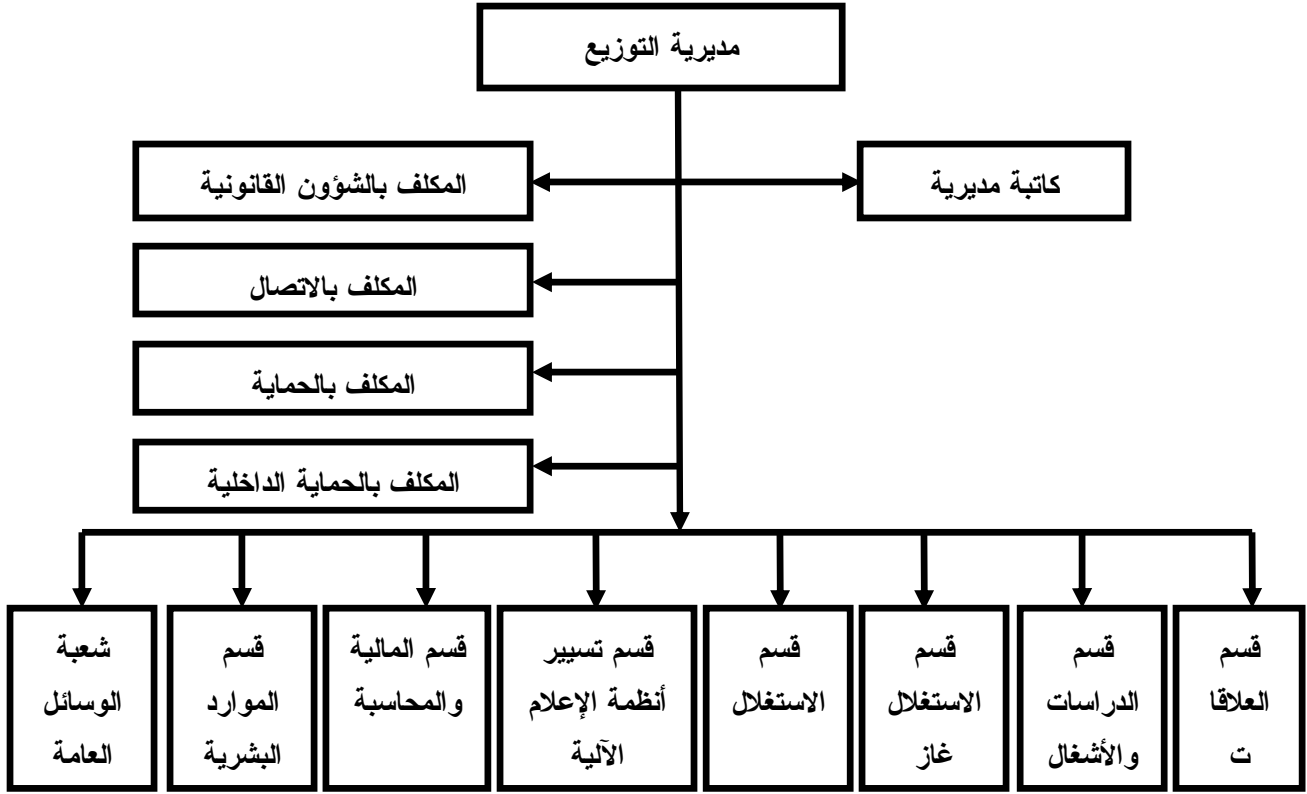
5. العتيبي، منيرة بنت نايف، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2007.
6. غزالي حافظ عبد الكريم: اثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، إعداد حافظ عبد الكريم الغزالي، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
7. لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، محافظات غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2012-2013.
8. منير حسن احمد شقورة: إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. -joeti ddjon bessant:management de l'innovation de boeck .France. 2006.

ملاحی

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة



المصدر : المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة حول موضوع

القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

إشراف الدكتورة: بوخييط سليمة

الطالبة: لبوازدة سارة

نرجوا منكم المساهمة في بحثنا للإجابة على هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أن المعطيات
بهذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً/ بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 30-20 40-31 50-41 50 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة المهنية: إطارات إطارات سامية مهندسون
- 6- الأقدمية في العمل 1-5 6-10 11-15 16-20 20 فما فوق

ثانياً/ بيانات حول القيادة الداعمة:

I. بيانات حول الدفع الإلهامي:

- 7- هل يعد رئيسك مصدر الإلهام مما يجعلك ملتزماً في عملك؟
 نعم لا
- 8- هل يمتلك رئيسك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل؟
 نعم لا
- 9- هل يشارك رئيسك الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة؟
 نعم لا
- 10- هل يوكل رئيسك المهام للموظفين وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم؟
 نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: ما نوع المهام التي يوكلها؟

- مهام إدارية
- مهام إنتاجية
- مهام تحسين الخدمة
- مهام أخرى

11- هل يشجعك رئيسك على طرح أفكار جديدة ؟

نعم لا

12- كيف يعمل رئيسك على توفير جو ملائم للعمل الجماعي؟

.....

II. بيانات حول التأثير الايجابي:

13- هل يحظى رئيسك باحترام الجميع؟

نعم لا

14- هل يتجاوز رئيسك مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة؟

نعم لا

15- هل يهتم رئيسك بإعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة؟

نعم لا

16- هل حدث أن اعترضت أنت وزملائك على قرار اتخذه رئيسك بخصوص العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم:

- أجبركم على التنفيذ دون نقاش؟

- شاوركم ثم أقتعكم؟

- شاوركم ثم عدل القرار؟

- أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

17- هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات؟

نعم لا

18- كيف هي علاقتك برئيسك داخل المؤسسة؟

III. بيانات حول القدرة على إدارة الصراع:

- 19- هل يملك رئيسك قدرة التحسس بالمشكلات ؟
- نعم لا
- 20- هل يتم تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة الموظفين دون تمييز؟
- نعم لا
- 21- هل قدرة رئيسك على حل المشاكل تدفعك لرفع مستوى أدائك؟
- نعم لا
- 22- هل يطلب منك رئيسك القيام بأعمال زائدة غير مطلوبة منك من أجل تحسين أداء المؤسسة؟
- نعم لا
- 23- هل يشجعك رئيسك على تبادل المعلومات مع زملائك؟
- نعم لا
- 24- هل يحدك رئيسك على ضرورة التعود على التفكير الذاتي في حل المشكلات التي تواجهك في عملك؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم: ما هي الفائدة التي تحققت من ذلك؟
- أصبحت أكثر قدرة على حل مشاكل وظيفتك بمفردك؟
- أصبحت قادرا على مساعدة زملائك؟
- أصبحت قادرا على تحسين أدائك؟
- أخرى تذكر.....

ثالثا/ بيانات حول إبداع العاملين:

- I. بيانات حول الطلاقة الفكرية:
- 25- هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة؟
- نعم لا
- 26- هل لديك القدرة تقديم النقد البناء لزملائك وتقبل انتقاداتهم؟
- نعم لا
- 27- هل تضع بدائل ومقترحات لتغيير الأوضاع الإدارية في المؤسسة؟
- نعم لا
- 28- هل لديك إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير المنشود في العمل؟
- نعم لا
- 29- هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟
- نعم لا

30- في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العاملين على الإبداع؟
 II. بيانات حول الأصالة:

31- هل لديك ثقة بنفسك؟

نعم لا

32- هل تثق بقدراتك في انجاز العمل؟

نعم لا

33- هل تتمتع بروح المسؤولية في العمل؟

نعم لا

34- عندما تواجه مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة هل؟

- تخبر رئيسك أولاً؟

- تستشير زملائك؟

- تتصرف مباشرة؟

- أخرى تذكر.....

35- هل تقبل الإدارة اقتراحات الموظفين؟

نعم لا

36- هل تقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: على أي أساس تقدم هذه المبادرات؟

- على أساس منصب العمل.

- على أساس كفاءة العامل.

- على أساس المساهمة المعرفية.

- أخرى تذكر.....

III. بيانات حول: المرونة:

37- هل تتبادل المعلومات والأفكار مع زملائك بشكل جيد؟

نعم لا

38- هل لديك القدرة على انجاز أكثر من عمل في وقت قصير؟

نعم لا

39- هل تملك القدرة على التفكير السريع في مواقف عدة؟

نعم لا

40- هل يمنحك رئيسك صلاحية اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟

نعم لا

41- على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل؟

- الكفاءة المهنية

- نتائج الأداء

- العلاقات الشخصية

- أخرى تذكر.....

42- في رأيك كيف يساهم إبداع العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة؟

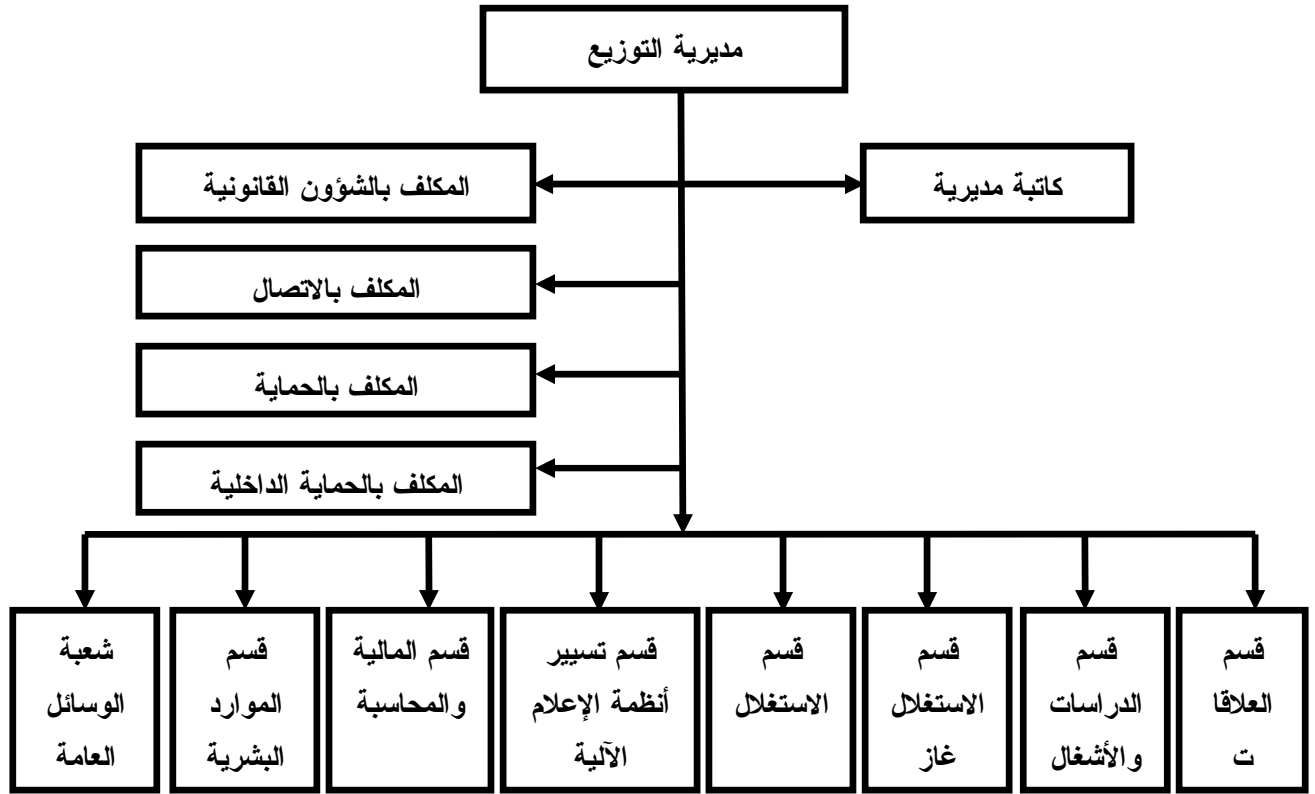
.....

.....

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين.

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
د. عزوز عبد الناصر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د. بسطي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د. بنتقة ليلي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة حول موضوع

القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

إشراف الدكتورة: بوخلط سليمة

الطالبة: لبوائزة سارة

نرجوا منكم المساهمة في بحثنا للإجابة على هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أن المعطيات
بهذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً/ بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 30-20 40-31 50-41 50 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة المهنية: إطارات إطارات سامية مهندسون
- 6- الأقدمية في العمل 5-1 10-6 15-11 20-16 20 فما فوق

ثانياً/ بيانات حول القيادة الداعمة:

I. بيانات حول الدفع الإلهامي:

- 7- هل يعد رئيسك مصدر الإلهام مما يجعلك ملتزماً في عملك؟
 نعم لا
- 8- هل يمتلك رئيسك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل؟
 نعم لا
- 9- هل يشارك رئيسك الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة؟
 نعم لا
- 10- هل يوكل رئيسك المهام للموظفين وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم؟
 نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: ما نوع المهام التي يوكلها؟

- مهام إدارية
- مهام إنتاجية
- مهام تحسين الخدمة
- مهام أخرى

11- هل يشجعك رئيسك على طرح أفكار جديدة ؟

نعم لا

12- كيف يعمل رئيسك على توفير جو ملائم للعمل الجماعي؟

.....

II. بيانات حول التأثير الايجابي:

13- هل يحظى رئيسك باحترام الجميع؟

نعم لا

14- هل يتجاوز رئيسك مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة؟

نعم لا

15- هل يهتم رئيسك بإعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة؟

نعم لا

16- هل حدث أن اعترضت أنت وزملائك على قرار اتخذه رئيسك بخصوص العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم:

- أجبركم على التنفيذ دون نقاش؟

- شاوركم ثم أقنعكم؟

- شاوركم ثم عدل القرار؟

- أخرى تذكر.....

.....
في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

17- هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات؟

نعم لا

18- كيف هي علاقتك برئيسك داخل المؤسسة؟

III. بيانات حول القدرة على إدارة الصراع:

- 19- هل يملك رئيسك قدرة التحسس بالمشكلات ؟
نعم لا
- 20- هل يتم تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة الموظفين دون تمييز؟
نعم لا
- 21- هل قدرة رئيسك على حل المشاكل تدفعك لرفع مستوى أدائك؟
نعم لا
- 22- هل يطلب منك رئيسك القيام بأعمال زائدة غير مطلوبة منك من أجل تحسين أداء المؤسسة؟
نعم لا
- 23- هل يشجعك رئيسك على تبادل المعلومات مع زملائك؟
نعم لا
- 24- هل يحذك رئيسك على ضرورة التعود على التفكير الذاتي في حل المشكلات التي تواجهك في عملك؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم: ما هي الفائدة التي تحققت من ذلك؟

- أصبحت أكثر قدرة على حل مشاكل وظيفتك بمفردك؟
- أصبحت قادرا على مساعدة زملائك ؟
- أصبحت قادرا على تحسين أدائك؟
- أخرى تذكر.....

ثالثا/ بيانات حول إبداع العاملين:

I. بيانات حول الطلاقة الفكرية:

- 25- هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة؟
نعم لا
- 26- هل لديك القدرة تقديم النقد البناء لزملائك وتقبل انتقاداتهم؟
نعم لا
- 27- هل تضع بدائل ومقترحات لتغيير الأوضاع الإدارية في المؤسسة؟
نعم لا
- 28- هل لديك إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير المنشود في العمل؟
نعم لا
- 29- هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟
نعم لا
- 30- في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العاملين على الإبداع؟.....

II. بيانات حول الأصالة:

31- هل لديك ثقة بنفسك ؟

نعم لا

32- هل تثق بقدراتك في العمل ؟

نعم لا

33- هل تتمتع بروح المسؤولية في العمل؟

نعم لا

34- عندما تواجه مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة هل؟

- تخبر رئيسك أولاً؟

- تستشير زملائك؟

- تتصرف مباشرة؟

- أخرى تذكر.....

35- هل تقبل الإدارة اقتراحات الموظفين؟

نعم لا

36- هل تقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: على أي أساس تقدم هذه المبادرات؟

- على أساس منصب العمل.

- على أساس كفاءة العامل.

- على أساس المساهمة المعرفية.

- أخرى تذكر.....

III. بيانات حول: المرونة:

37- هل تتبادل المعلومات والأفكار مع زملائك بشكل جيد؟

نعم لا

38- هل لديك القدرة على انجاز أكثر من عمل في وقت قصير؟

نعم لا

39- هل تملك القدرة على التفكير السريع في مواقف عدة؟

لا

نعم

40- هل يمنحك رئيسك صلاحية اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟

لا

نعم

41- على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل؟

- الكفاءة المهنية

- نتائج الأداء

- العلاقات الشخصية

- أخرى تذكر.....

42- في رأيك كيف يساهم إبداع العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة؟

.....

.....

قائمة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
د. عزوز عبد الناصر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د. بسطي نوردين	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د. بتقة ليلي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص:

ازداد اعتماد المؤسسات على الاقتصاد المبني على الإبداع ، كما ازداد الاهتمام بالعنصر البشري الذي له دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية ، و قد جاء بحثنا بعنوان القيادة الداعمة و إبداع العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز، فدور القائد الداعم يؤثر على درجة إبداع العاملين و بالتالي انعكاس ذلك على المؤسسة، و قد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي علاقة القيادة الداعمة بإبداع العاملين؟

و كان هدف الدراسة هو محاولة الوقوف على واقع القيادة الداعمة و علاقته بإبداع العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة و قد تم استخدام المنهج الوفي التحليلي كما تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية من اجل تحليل بيانات الدراسة و الإجابة على التساؤلات.

Résumé:

Dépendance accrue des institutions du bâtiment sur l'économie de la créativité, et une attention accrue à l'élément humain, qui a un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité, et est venu notre recherche intitulé le soutien du leadership et la créativité des travailleurs par une institution d'étude sur le terrain Sonelgaz pour la distribution de l'électricité et du gaz. Le rôle du commandant en soutien affecte le degré La créativité des employés et donc la réflexion sur l'institution et le problème de l'étude ont été formulés dans la question principale suivante:

Quelle est la relation entre soutenir le leadership et la créativité des employés?

L'objectif de l'étude était d'essayer d'identifier la réalité du leadership de soutien et sa relation avec la créativité des travailleurs au sein de l'organisation de distribution d'électricité et de gaz de Msila, en utilisant la méthode analytique et des méthodes statistiques pour analyser les données.