

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

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
رقم: 15/d95/Msot 09

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع
من اعداد الطالبة:
ميهوبي عائشة
تحت عنوان

السلوك القيادي وعلاقته بإبداع العامل بالمؤسسة الإنتاجية -دراسة ميدانية في مؤسسة TINDAL-

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلقرومي سهام	دكتورة	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
السعيد فكرون	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
نش عمر	أستاذ	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2016-2017 م

إهداء

إلى من لا يطيب الليل إلا بشكره .. ولا يطيب النهار إلا بطاعته..
ولا يطيب الحياة إلا بذكره وعبادته .. من وفقني في جميع الخطوات..
ولبي ما في قلبي من دعوات من عالي سبع سموات .. جل جلاله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. وهدى الأمة .. نبي الرحمة..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من تحت أقدامها تنام أول أمنياتي ... وفوق رأسها أجمل محطات
القبل.. خديجة

وجنتي ... يا نبع الحنان وحن الأمل...
وشاركني عناء مشواري ورحلتي .. يا سندي وقدوتي..يا رفيق الدرب
ابي عبدالله
إليك يا من زرع بدري فوانيسا تضيء العتمة.. يا حزن الرضا.. ونبض
المودة

إلى اخواتي زكريا، فارس، محمد علي، فضيلة، مديحة

إلى من رسموا من الدموع ألف ابتسامة.. ينابيع الصدق ورفقاء الدرب
بهنائه وشقاءه وجمعتني الاقدار بهم عبر طيات سنين الحياة تاركين
بصمات الحب والوفاء في ذاكرتي امال، شفاء، سهيلة، هاجر

حائسة



شكر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين
انطلاقاً من قوله عز وجل ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد
الآية 12 من سورة لقمان، وقوله صلى الله عليه وسلم " : من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
أتوجه إلى الله عز وجل خالقي والمنعم عليّ بنعمه التي لا أحصيها والمتفضل عليّ بكرمه وجوده،
بالحمد والثناء الذي يليق بجلالته وعظمته إذ وفقني إلى إنجاز هذا العمل، وأسأل الله أن يجعله في
ميزان حسناتي، يوم ألقاه، إنه ولي ذلك والقادر عليه. واعترافاً بالفضل لأهله فإنني أتقدم بعظيم
شكري وامتناني وخالص تقديري إلى أستاذي وقدوتي الأستاذ الفاضل البروفيسور السعيد
فكرون حفظه الله ورعاه وتفضله بكل كرم، بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى مساعدته لي،
علاوة على إرشاداته القيمة والنافعة، فقد كان نعم العون والسند، فأسأل الله أن يبارك له في علمه
وصحته وأن يجزل له المثوبة

ولا أنسى أن أشكر مكتبة السفير وبالأخص نصر وكل من ساعدني وساهم في إعانتني على هذا
البحث ووقف بجانبني لتخطي الصعوبات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ج	مقدمة:
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	أولاً: الإشكالية.
06	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها.
06	ثالثاً: أهداف الدراسة.
07	رابعاً: تحديد المفاهيم.
08	خامساً: فرضيات الدراسة.
08	سادساً: الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: السلوك القيادي رؤية سوسيو تنظيمية.	
17	أولاً: السلوك القيادي.
20	ثانياً: المقاربات النظرية للسلوك القيادي.
20	1-منطلقات النظريات الفردية للقيادة.
22	2-منطلقات النظريات السلوكية.
25	3-منطلقات النظريات الموقفية.
28	ثالثاً: المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة.
28	رابعاً: محددات السلوك القيادي الفعال.
الفصل الثالث: الإبداع.	
34	أولاً: الإبداع وعناصره.
36	ثانياً: المقاربات النظرية للإبداع.
36	1-منطلقات وترومان وبيترز البحث والتفوق.
36	2-منطلقات كيلفورد وكافيني والأداء الفائق.
37	3-منطلقات نظرية إدوارد دي بونو والتفكير الإبداعي.
37	4-منطلقات نظرية Burnes & stulker

فهرس المحتويات

37	ثالثا: معوقات الإبداع.
38	رابعا: آليات الإبداع.
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية.	
43	أولا: مجالات الدراسة.
43	المجال المكاني.
43	المجال الزمني.
43	المجال البشري.
45	ثانيا: المنهج المستخدم.
45	ثالثا: أدوات جمع البيانات.
47	رابعا: أسلوب اختيار العينة.
48	خامسا: المداخل الاحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات وتفسير النتائج	
49	1- عرض وتحليل النتائج وتفسيرها
61	2- الاستنتاج العام للدراسة
62	3- التوصيات
63	خاتمة
64	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
23	نموزج نظرية "البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو	01
25	نموزج "الشبكة الإدارية لبلاك وموتون"	02
26	نموزج "تاتبوم وشميدت"	03
27	نموزج "فريد فيدلر"	04
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
45	الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة	06

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	48
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
03	يوضح العلاقة بين على أي أساس تم تقييم رئيسك للأداء في العمل والمستوى التعليمي للعامل	49
04	يوضح العلاقة بين قرار اتخذه الرئيس حول العمل والوضع المهني	50
05	يوضح العلاقة عند مواجهة مشكلة في الوظيفة والوضع المهني	51
06	يوضح العلاقة بين معاملة الرئيس والوضع المهني للعامل	52
07	يوضح العلاقة بين كيف يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء العامل والخبرة المهنية للعامل	53
08	يوضح العلاقة بين الأسلوب الذي يساهم في توفير الإبداع وهل مسؤولك المباشر يسمح لك بالمشاركة واتخاذ القرار	54
09	توضح العلاقة بين هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال وهل يزود الإبداع العاملين بأفكار جديدة	55
10	يوضح العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر وهل يشجع الرئيس المنافسة بين المرؤوسين على المهارات الإبداعية	56
11	يمثل نتائج أداء المستجوبين حول هل تكون القيادة متساهلة مع العاملين	57
12	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول أين ينصب اهتمام القيادة في مؤسستكم	57
13	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول هل يمنحك الرئيس أي فرصة لانتقاد أخطائه	58
14	يمثل نتائج آراء المستجوبين هل تعتقد أن الرئيس يستخدم العقاب كأداة لتعلم المرؤوسين من أخطائهم	58
15	يوضح آراء المستجوبين حول هل يكافؤك رئيسك على ما تقوم به باعتباره إبداعا يفيد العمل.	59
16	يوضح نتائج آراء المستجوبين حول هل سبق أن عاقبك رئيسك على قرار اتخذته لمواجهة مشكلة طارئة في العمل دون استشارته	59
17	يوضح نتائج أداء المستجوبين حول هل يحدثك رئيسك في العادة على ضرورة التعود على التفكير الذاتي في حلول المشاكل التي تواجهك في عملك	60

تعتبر القيادة من أهم المواضيع الاجتماعية لتنظيم شؤون المجتمعات البشرية وتقييم العدل بينها، ولقد أمر النبي (ص) بتعيين القائد حتى يدير أمورها، حيث قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم"؛ فالقيادة كلمة تتداول قديما وحديثا ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات والحروب سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ، ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثل هي قيادة الرسول محمد (ص) حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

وتعد القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك، والاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم ووفقا لما قاله دارين بنيسيت وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

وعليه فإن القيادة الإدارية الناجحة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني، بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقدمها، في صورتها الأكثر قبولا، وهو ما يستدعي ممارسة كبيرة من التدريب، والذي يصبح بدوره شرطا موضوعيا لإنجاز مهمة قيادية ناجحة، واتخاذ قرار إداري سليم، وحتى يستطيع القائد النجاح في تحقيق أهداف المنظمة تجاه مجتمعها الخارجي، فإن عليه أن يحقق التفاعل الداخلي الفعال داخل المنظمة، وأن ينشط مجموعة العمل بإذكاء روح المبادرة والابتكار، وتحقيق التكامل والتعاون الفعال، والقضاء على أسباب الصراع الضار بالمنظمة، ما يؤدي إلى تشجيع جماعة تعمل بروح فريق واحد.

باعتبار أن القائد الناجح هو الذي يحدث التغيير المرغوب في سلوك الأفراد مع قدرته على تحويل الخبرات والمبادئ الفاضلة إلى سلوك عملي في دنيا الواقع، وهذا بالإضافة إلى طريقة تصرفه وتعامله مع أفراد المنظمة تلعب دورا مهما في الحصول على المزيد من المجهودات وإتقانهم للعمل.

وقد أصبح نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة في محيط يمتاز بكثرة التغيير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها على إيجاد تلك الحلول، ويعد الإبداع أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف نوعها، حجمها، نشاطها وإمكانياتها. فهو مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعدم السماح بهدره، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالموهب المبدعة، والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة، والثورة المعلوماتية، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي، وتحقيق العدالة.

فالإبداع ميزة تنافسية وخاصة في الصناعات الناشئة، والانفجار الإبداعي الذي تعيشه المنظمات الصناعية لا يتضمن فقط التقنية الجديدة، بل يشمل أيضا إستراتيجيات وسياسات وممارسات وخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة حول كيفية تحقيق أقصى إبداعية ممكنة، وعليه فالإبداع لا يستحوذ اهتمام المنظمات الناشئة فقط، لكنه يحتل قلب وجوهر كثير من السياسات والأعمال والأنشطة في منظمات الأعمال العتيدة الراسخة.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه نحاول معرفة السلوك القيادي وعلاقته بالإبداع داخل المؤسسة حيث تناولنا الموضوع وفق الخطة البحثية التالية:

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية خصص لدراسة الإشكالية البحث، أهمية

الدراسة وأسباب اختيارها ثم أهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والفرضيات وأخيرا دراسات سابقة.

الفصل الثاني: (السلوك القيادي رؤية سوسيو تنظيمية) تناولنا فيه المقاربات النظرية ومحددات

السلوك القيادي الفعال.

الفصل الثالث: (الإبداع)، تناولنا عناصر الإبداع والنظريات الإبداع وآلياته.

الفصل الرابع: (المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية)، تناولنا التعريف بالميدان الدراسة المنهج

وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: تم عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات.

وجاءت الخاتمة كقراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة.

أولاً: الإشكالية

يعد موضوع الإبداع من المواضيع الهامة في العلوم الإدارية الحديثة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها. وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على أنه من الوظائف الرئيسية للمدير، وعلى هذا الأساس فإنه من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع، وعليه فهو أمر ضروري وحيوي للمنظمة، وليس أمراً ترفاً أو أمراً ثانوياً.

وضمن هذا التصور فإن معظم المنظمات قد استجابت للإبداع ولكن بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية، فالبعض منها قد تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة والبعض منها قام بتدريب الأفراد والجماعات على السلوك والتفكير الإبداعي، وقد أخذت تتنافس فيما بينها باعتباره ميزة تنافسية، وفي نفس الوقت تؤدي إلى ظهور إبداعات سريعة.

لكن الملاحظ أن الإدارة في المؤسسات الجزائرية منذ فترة تعاني أزمة إدارية واضحة، بحيث تجد صعوبات في تحقيق أهدافها، وذلك بسبب غياب عنصر الإبداع أي إيجاد طرق إبداعية بالتالي أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة لهم بسبب ما يفرضه علينا التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وال نفسية وغيرها في المجتمع. وعليه أصبح أمل المنظمات التي تحاول أن تصل إلى مستوى إداري أعلى هو بذل مجهود كبير حتى توفر بيئة ملائمة ومحفزة على الإبداع وحل الكثير من المشاكل والقضايا التي تواجهها، والتي تتطلب من العاملين فيها التفكير في التقليل من المنهج التقليدي والاعتماد على المنهج الإبداعي. وبالتالي فهي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية وأساليب لتنمية ودعم هذه المهارات والقدرات لتكون قادرة على مواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

في خضم الإرهاصات التي تبلور واقع الإبداع داخل البنية التنظيمية الجزائرية والتي تجعل من الواقع التنظيمي يجسد أهم المعوقات التي تدحض في طياتها آليات السلوك في سياق غياب ممارسات عقلانية القيادة التوجيهية، المشاركة والمساعدة.

تدعيماً للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين، السلوك القيادي والإبداع، فتحدد سؤال الإنطلاق في خضم معطيات التحليل كالتالي:

هل للسلوك القيادي علاقة بإبداع العامل داخل المؤسسة؟

ولتضمنين معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية نبور الأسئلة الفرعية التالية:

هل للسلوك القيادي المساعد علاقة بتحسين أداء العامل؟

هل للسلوك القيادي المشارك علاقة بتحديد العامل داخل المؤسسة؟

هل للسلوك القيادي التوجيهي علاقة بابتكار العامل؟

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها: تكمن أهمية الدراسة في:

- تحديد النمط السلوك القيادي السائد داخل المنظمة.

- إبراز الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات من أجل بقاءها واستمرارها بالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى قادة مشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع.

- أهمية القيادة الإدارية ودورها في تحفيز وتشجيع الأفراد على الإبداع الذي يعتبر مطلب رئيسي لأي منظمة، فالمنظمة التي لا تبذل في وقتنا الحاضر مصيرها الزوال.
وعليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع لعدة أسباب منها:

- الاهتمام بالموضوع من حيث الأبعاد الموضوعية والقيمة العلمية.

في خضم هذه المنطلقات البحثية جاءت الدراسة الموسومة بالسلوك القيادي وعلاقته بإبداع العامل كألية سوسيو تنظيمية لتضمنين معالم الوضوح، الابتكار، التجديد والتحسين داخل السياقات التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه، في هذا السياق نبور الأهداف التالية:

- محاولة الوقوف على واقع السلوك القيادي داخل المؤسسة الإنتاجية.

- محاولة اكتشاف النمط السلوك القيادي الذي يساهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

- التعرف على واقع الإبداع الإداري داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم

السلوك: هو كل نشاط يصدر عن الإنسان سواء أكان أفعال يمكن ملاحظتها أو قياسها كالنشاطات العضوية والحركية أو النشاطات غير ملحوظة كالتكبير والتذكر والشجاعة والعدوان.¹

عرف رنسيس ليكارت القيادة "على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف الموسومة".²

القيادة: هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل.³

ويعرف القريوتي "السلوك القيادي": بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بشكل مرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين.⁴

التعريف الإجرائي للسلوك القيادي: هو القدرة على التأثير بين الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

يعرف حسن حريم الإبداع: "هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت إشعاراتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".⁵

يعرف تورانس الإبداع: "الإبداع هو عملية تحسين للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات

¹ العسيلي رجا زهير: النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة الخليل رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة القدس، فلسطين، 1999، ص10.

² حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص215

³ هاني خلف طراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص106.

⁴ القريوني محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص104.

⁵ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص345.

وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل نتائج الآخرين".¹

الإبداع: هو عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية تستدعي توليد أفكار ومفاهيم جديدة أو أصيلة".²

التعريف الإجرائي للإبداع: هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

مفهوم إجرائي آخر: أو هو عملية متعددة المراحل ينبع عنها أفكار أو أعمال تتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والطلاقة.

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: للسلوك القيادي علاقة بإبداع العامل.

الفرضية الفرعية الأولى: للسلوك القيادي المساعد علاقة بتحسين أداء العامل.

الفرضية الفرعية الثانية: للسلوك القيادي المشارك علاقة بتجديد العامل .

الفرضية الفرعية الثالثة: للسلوك القيادي التوجيهي علاقة بابتكار العامل .

سادسا: الدراسات السابقة

دراسات جزائرية:

• تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: فإن مشكلة البحث تكمن في

الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل سؤال جوهري التالي:

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط؟

- وهذا السؤال الجوهري يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية.

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

¹ فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، ط1، الأردن، 2001، ص22.

² محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو: الإبداع مفهوم ووسائل تنميته، السعودية، ص15.

- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه وما أهم سبل تحسينه؟
 - ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة.
- تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري والمؤسسة محل الدراسة.
 - تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية، وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.
 - تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
 - معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية، بمختلف مدارسها ومنظريها، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس. أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:
 - أسلوب المسح بالعينة، نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الأغواط.
 - أسلوب الاستبيان يجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزي إلى المتغيرات التالية:
 - السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
 - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة. (النمط الديمقراطي، السيروقراطي والقوضوي، باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- وتوصلت دراسة الباحث إلى عدة نتائج:
 - وجود استقرار وظيفي نسبي للموظفين.
 - وجود عدد من القيادات الإدارية المتسلطة التي تنفرد باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار.
 - لا يتعاطف المدير مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية أو اجتماعية أو عملية.
 - وجود مقاومة من جانب الموظفين لعمليات التعبير وهو تعبير عن عدم قناعتهم بحد ذاتها بالنسبة لهم، وتعبيرا عن عدم رضاهم نسبيا.
 - دراسة صالح جيلج: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2006.
- حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر السمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
 - أن لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
 - وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.¹

¹ كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

الدراسات العربية:

- دراسة العامري (2002): دراسة حول السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة سلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية واعتمد الباحث على الإستبانة في جمع البيانات، وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاجتماعية الهادفة" واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج:

- سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة: الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، والروح الرياضية متدن في هذه الأجهزة.
- كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين.
- كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التحويلية¹.

- دراسة العنقري عادة (2001): علاقة السلوك القيادي بالإبداع لدى المرؤوسين أجريت الدراسة على الأجهزة في مدينة الرياض.

تهدف الدراسة إلى البحث في علاقة بعض المتغيرات للسلوك القيادي والمتمثلة في الاهتمام القائد بالمرؤوسين ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين وكذلك التعرف على الصفات ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى الإبداع لدى الموظفين مرتفع جدا.
- وجود ارتباط إيجابي بين عناصر المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية للمرؤوسين بمستوى الإبداع بالمؤسسة.

¹ محمد كريم/ حسن سعيد خلف: 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، 2010، ص59.

- كذلك أن من أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى المرؤوسين هما التحليل والربط.¹
- دراسة بعنوان أبو فارس (1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، تتلخص مشكلة الدراسة في بحث مدى تواتر وجود الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ومدى دور تلك المؤسسات في تنمية الإبداع ورعاية المبدعين.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية والمتغيرات المستقلة (القطاع المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة) على الإبداع واستخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوبين من أساليب البحث العلمي حيث قسم البحث إلى جزئين أحدهما المنهج الوصفي (المسحي) والتحليل الإحصائي في تغطية هذا الجانب من خلال استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من المجتمع الأصلي الذي تمثل في قطاع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ (38) مؤسسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من عشر مؤسسات عامة تمثل مختلف المؤسسات العامة.

أما بالنسبة لمفردات العينة الدراسة فقد تم اختيار كافة العاملين في الإدارة العليا واختيار عينة عشوائية تقدر بحوالي (70%) من الأفراد العاملين والإدارة الوسطى وبتحليل إجابات مفردات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع حيث بلغ المعدل العام للإبداع (83.3%).
- بينت هذه الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع.
- عدم تبني المؤسسات العامة الأردنية سياسات معينة لدعم الإبداع حيث أن (75.2%) من أفراد العينة الدراسة أكدوا في استجاباتهم على أن المؤسسات العامة لا تتبنى سياسات معينة لدعم الإبداع.

¹ محمد بزيغ حامدين تويلي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 87-88.

- عدم تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف والذي يقضي بضرورة إشراك الموظفين في التخطيط، وإتاحة الفرصة للمشاركة واتخاذ القرارات والذي يؤدي بدوره إلى غرس الثقة في نفوس العاملين والالتزام والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- عدم الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات العامة الأردنية بإدارة الصراعات أو النزاعات التي تحدث داخلها، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسات بشكل فعال.
- معارضة الإدارة العليا للإبداع أحياناً، وذلك خوفاً على المصالح الشخصية والذي يعتقد بعض أفراد الإدارة العليا أن الإبداع من قبل العاملين سوف يؤدي إلى الإضرار بها.
- أظهرت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بمستوى درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، تعزى التأثير كل من المتغيرات المستقلة التالية: (القطاع، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، والعمر) في حين أثبتت الدراسة أنه ليس الاختلاف الجنس (ذكر، أنثى)، وطبيعة الوظيفة (تنفيذية، استشارية) أثر على درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات تتعلق بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، إضافة إلى استمرار وإجراء الدراسات الميدانية حول الإبداع.

دراسات أجنبية:

- دراسة: (Tierney, et ...al، 1990) تهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة الإبداع من جهة، وكل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي، أسلوب التفكير) وخصائص القادة والعلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى، تألفت العينة من 191 موظفاً يعملون في قسم البحث والتطوير (R & D) في شركة كيميائية كبيرة تعمل في الو.م.أ، وضمت مديري أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين. ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع ومن أهم نتائج الدراسة:
- وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد بمعنى أن للقيادة تأثير إيجابي على حافزية وإبداع العاملين.

- يزيد إبداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، فقد أشارت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الحافزية العالية تقل إبداعاتهم عند العمل مع مشرفين لديهم حافزية منخفضة.

- يزيد الإبداع في حال كان للقادة والأفراد نفس أسلوب التفكير.¹

• **دراسة إيكفال: (EKVALL 1996):** بعنوان المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار تهدف هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي وكان من أهم نتائج الدراسة:

- - المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة إلى الابتكار والأداء الجيد.
- - النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبتكارية للمؤسسة.
- - هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.²

• **دراسة: (Hoffman & Heyarty, 1993) بعنوان: "To^Management influence on .tnovation"**

وقد بحثت هذه الدراسة بعض خصائص القادة في الإدارة العليا (الخبرة، والقدرة على توفير المصادر، ومسح البيئة الخارجية، والتخطيط) وتأثيرها على الإبداع بنوعية (التقني والإداري)، بالإضافة إلى دراسة تأثير الثقافة كعامل وسيط على العلاقة بين خصائص القادة والإبداع.

تكونت عينة الدراسة من (430) مديرا في الإدارة العليا، استجاب منهم (36)، وقد شملت العينة 97 مؤسسة صناعية في 9 بلدان صناعية هي (بلجيكا، سويسرا، السويد، فرنسا، ألمانيا، الدنمارك، النرويج، الو.م.أ، بريطانيا) وقد توصلت إلى عدة نتائج:

- خصائص القادة لها تأثير أكثر على إبداع العاملين من العوامل البيئية والتنظيمية.
- عامل الخبرة كانت أكثر الخصائص تأثيرا على إبداع العاملين.
- خاصيتي القيادة (المسح للبيئة الخارجية، التخطيط) تمثل أهمية كبرى للإبداع التقني أكثر منها للإبداع الإداري.

¹ خالد ذيب حسين أبوزيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين والبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال (M.B.A) قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص57.

² قاسم شاهين بريس العمدي: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص155.

- أشارت النتائج إلى أن للثقافة تأثيراً على الإبداع الإداري في حين أن الإبداع التقني لا يتأثر بها.¹

الدراسات السابقة في ضوء موضوع الدراسة:

- بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية مختلفة حيث استفاد الباحث ومنها:

- التعرف على القضايا ذات العلاقة بالسلوك القيادي والإبداع الإداري.

- كما وضحت هذه الدراسات الرؤية للباحث فيما يخص العلاقة بين مفهوم القيادة وغيره من المفاهيم الأخرى.

- مكنت الباحث من التعرف على طبيعة النمط القيادي السائد.

- استفاد منها الباحث في استنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

- وكذلك استفاد الباحث منها واختيار المنهج المناسب.

- وكذلك كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها.

وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

¹ خالد ذيب حسين أبوزيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص57.

تمهيد

تعتبر القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، ويعد السلوك القيادي أحد المعايير في نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال أداة القيادة الإدارية لأن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل باستعداد عامل وبحماس متقطع لإنجاز العمل بكفاية.

وعليه فإن القيادة الناجحة لا تحتاج إلى دليل يقودنا لرؤيته لأنها تظهر بوضوح في إنتاجية العاملين وفي روحهم المعنوية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم النظريات المعالجة للقيادة.

أولاً: السلوك القيادي

1- عناصر القيادة ومصادر قوتها:

1-1- عناصر القيادة:

لكي تكون القيادة ناجحة لابد من توافر وتواجد عدد من العناصر وهي 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 رسمية أو غير رسمية لكل أسلوب ومنهجه.
- دوافع القيادة، دوافع اقتصادية، حسب السيطرة أو رغبة في تحقيق الجد الشخصي.¹

1-2- مصادر القوة في القيادة:

1-2-1- مصدر الخبرة والمهارة: يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة المتنوعة لأنه يعطي ثقة التابعين بقائدهم وبالتالي تحقق الأهداف.

1-2-2- مصدر منح التقدير المالي: يكون لدى القائد القدرة في صنع القرار المالي حيث يكافأ من يقوم بالعمل.

1-2-3- مصدر التأثير الشخصي: يعتمد على الصفات الشخصية للقائد كلما كانت قوة شخصيته والإقناع والرقابة والسيطرة كلما كانت الأمور جيدة.

1-2-4- السلطة النظامية: وهو التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد.

1-2-5- مصدر التأثير النابع من الاحترام: وتكون قواعد النزاهة الشخصية وكبر السن ثم الأقدمية.

1-2-6- استخدام الضغط مصدر للتأثير: وهذا الضغط يؤدي إلى نتائج عكسية.²

¹ هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية المؤسسة، دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر، مصر، ص 231-232.

² طاهر محمود كلالده: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 234 - 235.

2- خصائص السلوك القيادي: أهم الخصائص ما يلي:

2-1- المبادرة والابتكار والمثابرة والطموح: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء المبادرة بالعمل، وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف.

2-2- التفاعل الاجتماعي: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاط وإيجابية وفعاليته والتفاعل الاجتماعي، وتنتظر منه أن يكون أكثر ودا وحرارة في استجاباته الانفعالية.¹

2-3- السيطرة: ويكون للقائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وإعطاء الأوامر وعلو المراكز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده.

2-4- التمثيل الخارجي للجماعة: وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية من أعضاء الجماعة بعضهم ببعض.

2-5- التكامل: والقائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته، وتخفيف حدة التوتر، ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه.

2-6- التخطيط والنظام والتنظيم: والقائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة، عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتقسيمه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

2-7- الإعلام: يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور.²

2-8- التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري في السلوك القيادي، والتوافق يتطلب علاقات اجتماعية متوازنة بين القائد والإتباع، وهنا يربط بالتوافق والثبات والرصانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه.³

¹ حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة/2006، ص 384-385.

² شفيق رضوان: السلوك والإدارة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002، ص 112-113.

³ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص281.

3- الوظائف والعوامل المؤثرة في السلوك القيادي:

3-1- وظائف القيادة:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقدم بها الإدارة أهمها ما يلي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة يصعب فهمها وإدراكها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد، سواء كانت اجتماعية، اقتصادية أو سياسية.
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق أهداف التي تشهدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.¹

3-2- العوامل المؤثرة في السلوك القيادي: هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره النمط القيادي الملائم وهي:

3-2-1- العوامل الخاصة بالمدير: إن المدير يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية، ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير مايلي:

- أ. نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب. مدى ثقة في مرؤوسيه: فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة، بالتالي مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.
- ج. ميوله القيادية الشخصية: يختلف المديرون فيما بينهم بالخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعر براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعر براحة أكثر عندما يعمل وسط الجماعة كعضو من أعضائها.

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص204.

د. مدى شعورهم بالأمان في المواقف الغامضة: إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيه في إنجاز القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجاتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها.

3-2-2-العوامل الخاصة بالمرؤوسين: قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن نأخذ مجموعة من العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسه. وهناك شروط يجب أن يوفرها المدير لمرؤوسيه حتى يسمح لهم بحرية التصرف:

- أ. إزاء حاجة المرؤوسين الشخصيين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- ب. توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- ج. توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.
- د. توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

3-2-3-العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة: هناك مجموعة من العوامل يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه، ومن أهم العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة:

- أ. **توعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة:** إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها.
- ب. **كفاءة الجماعة:** قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة، وأخذ العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة.¹

ثانياً: المقاربات النظرية لسلوك القيادي

1-منطلقات النظريات الفردية

1-1-نظرية الرجل العظيم: اعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة مهمة مميزة للفرد، وأن القليل من الأفراد لديهم السمات الشخصية، كما يرون أن

¹ طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 90-91.

الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة. وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.¹

1-2- نظرية السمات: نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يضع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة. ومن بين سمات القائد منها:

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، للصحة والجبرية.
- سمات ذهنية: الذكاء والفهم والتفكير، الإدراك بعد النظر، القدرة على التنبؤ.
- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف والتسيير للأمور.
- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.²

¹ جيدراد روبرت، رفاعي ويسيونى: إدارة السلوك في المنظمات، ط7، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص572.

² هاني خلف طراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص104.

2-منطلقات النظرية السلوكية:

2-1-دراسات جامعة أيوا: تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونلد ليبيث، وألف وايت وكيرت ليفين تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على مجموعة. ونمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي:

-الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي.

-الأسلوب الديمقراطي.

-الأسلوب التسيبي الحر.

2-2-دراسات جامعة ولاية أوهايو: ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع الاستبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف بـ "استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فيلشمان وشارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

أ. القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكلة العمل كما يحرص على

توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

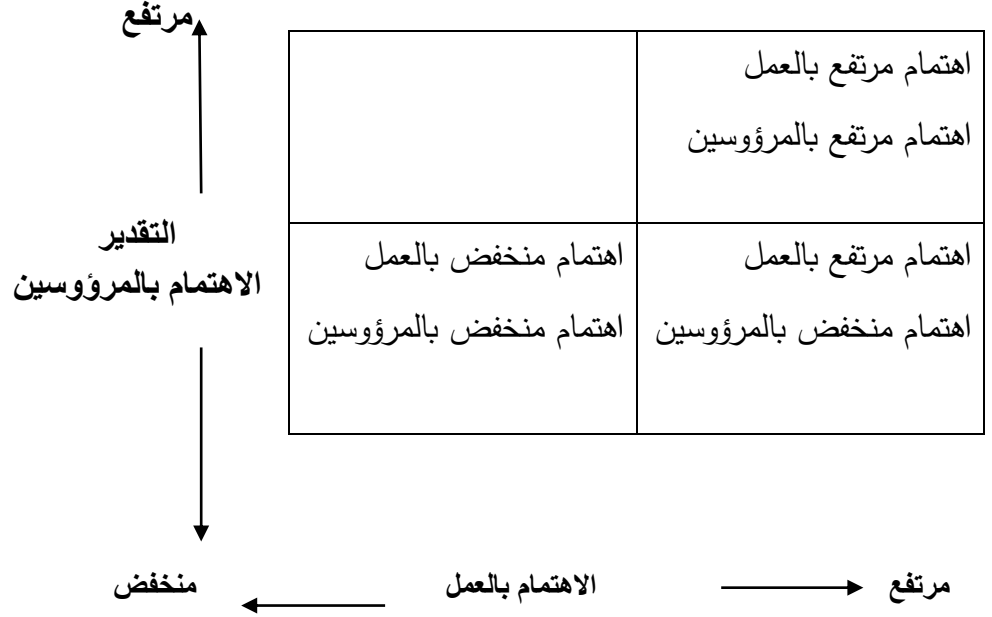
ب. القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية

تجاه مشاعر نابعية، وكل ما يزيد من رضاهم.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي.¹

¹ كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 25-26.

الشكل رقم (01) نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو



المصدر: مدحت محمد أبو نصر.

2-3-دراسات جامعة ولاية ميشيغان: بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز)، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وخلص ليكرت إلى النتائج التالية:

- إن هناك محورين أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، والقائد المركز على الإنتاج ويتناسب مع النمط المرتكز على هيكلة الأنشطة في جامعة أوهايو.
- إن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.
- إن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهـم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم. ولقد وضع ليكرت نموذجا يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة من بينها:¹
 - o النظام التسلطي الاستغلالي: يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسهم.
 - o النظام التسلطي النفعي: يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيهـم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة.

¹ كيرد عمار: مرجع سبق ذكره، ص 27.

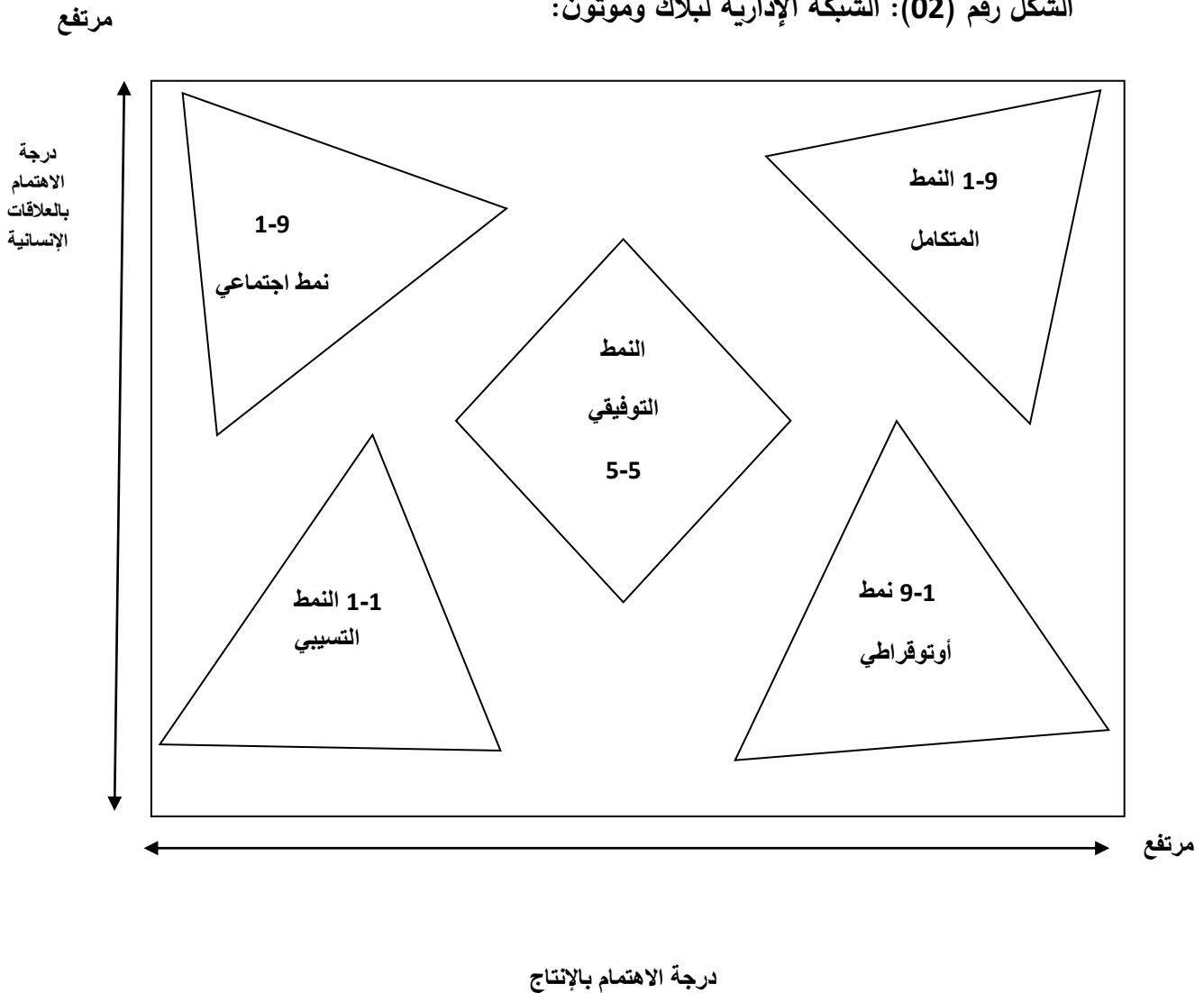
- النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء.
- النظام الجماعي المشارك: يتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل.¹

2-4- نظرية الشبكة الإدارية: نموذج الشبكة الإدارية "بلاك وموتون" أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، وقد اعتمد على بناء هذه النظرية من خلال نتائج جامعة ميشيغان وأوهايو وقام كل من بلاك وموتون ببناء الشبكة وذلك يوضح البعد الأقصى لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج) والبعد الرأسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، يتعدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، ركز بلاك وموتون على خمسة أنماط أهمها:

- **النمط الأوتوقراطي المتسلط (9-1):** يهتم بالعمل بشكل كبير، الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة.
- **النمط الاجتماعي (9-1):** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج.
- **النمط التسبيبي (1-1):** يهتم إلى حد أدنى بكل من الأفراد والإنتاج.
- **النمط المعتدل (5-5):** حاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية).
- **النمط المتكامل (9-9):** يدعم القائد هنا التزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة.

¹ العسيلي رجا زهير: النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة الخليل رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة القدس، فلسطين، 1999، ص 10.

الشكل رقم (02): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون:



Source: Nicole Aubert et autres, diriger et Motirer art et pratique du Management, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2006, P73.

3-منطلقات النظريات الموقفية:

3-1-نظرية تاننبوم وشميدت: استخدم تاننبوم وشميدت مصفوفة نقض سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، ويقوم وعليه فإن السلوك القيادي قسم إلى سبعة أنماط من القائد الديكتاتوري إلى القائد الديمقراطي، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس والثاني يصف السادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين.

الشكل رقم (03): نموذج تاننوم وشميدت للقيادة.¹

القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين						
القرارات المتخذة من طرف القادة						
1	2	3	4	5	6	7
يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع للمرؤوسين	يضع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض افكاره ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية بإمكان المرؤوسين تقديم آرائهم قبل أن يتخذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسين اقتراحات والقائد يتخذ القرار المناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	اختياري	استشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

Source: Marc- philippe lumé, leadership and organization in the Aviation Tndustry Misced sources, ur, 2008, P10.

3-2-نظرية مسار الهدف: وتتسبب هذه النظرية للكابتن هاوس وميتشيل وجوهر النظرية هو أن دور المدير هو مساعدة المرؤوس على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد.

وهنا يشمل المدير على جانبيين هما:

- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية.

¹ عبد الفتاح بوخمخ: تقسيم الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص241.

- زيادة العوائد التي تعتبر الفرد قيمة.

ومن أهم الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار-الهدف- يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة:¹

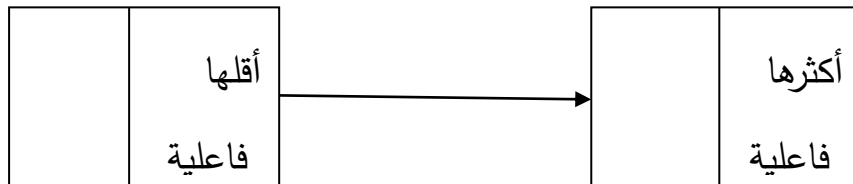
- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها.
- السلوك المساند: توفير المستورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين.
- السلوك الإنجازي: بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.
- السلوك المشارك: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.²

3-3- نموذج فريد فيدلير: Fred Fiedler³: على وقف نظرية فيدلير فإن فاعلية القيادة تعتمد على ثلاثة عوامل هي:

- أ. العلاقة بين القائد والمرؤوسين، والثقة المتبادلة بينهم.
- ب. هيكل المهمة، وتمثل بموجب الوضوح (أنشطة) المرؤوسين.
- ج. قوة القائد وتمثل بالصلاحيات الممنوحة له والمستمدة من التنظيم الرسمي.

الجدول رقم (04) نموذج فيدلير.

		سيئة		جيدة			
هيكل المهمة		مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة	
قوة القائد		قوية		ضعيفة		قوية	
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية



¹ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2006، ص227.

² المرجع نفسه، ص228.

³ م م جلال حبيب عبد علي: أنماط القيادة (دراسة تطبيقية) مجلة ديالي، 2012، ص26، 25.

ثالثا: المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة:

1. المهارات الفكرية: تعني الكفاءة وابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وتقديم الحلول والتوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.
2. المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على معالجة المواقف، والكفاءة هو استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.
3. المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهام وتنسيق الجهود المبذولة.
4. المهارات الإنسانية: والتي تمثل القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، القدرة على تفهم السلوك العاملين، ودوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة، وتحقيق الأهداف المشتركة.¹

رابعا: محددات السلوك القيادي الفعال:

- 1- السلوك القيادي في المنظمات: إن القيادة هي تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسه، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل وفي 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 مجالا لأي لبس أو غموض لدى المرؤوسين.
- والسلوك القيادي في المنظمات تتمثل من خلال ما يمارسه القائد الإداري من نشاط داخل المنظمة، فقد أشار بعض كتاب الإدارة على أن القائد المتميز يتسم بالمقومات التالية:
- التميز بخاصية الفكر والتوجيه الأمثل والاستعداد القيادي والرؤية المتميزة لجميع نشاطات المنظمة.
 - القدرة على تحريك وحق وتشجيع مواهب ومهارات الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات وتنمية مبادراتهم والاهتمام بها.²

¹ يوسف أبو عبدة: الأنماط القيادية والجامعات وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص21.

² حبيش فوزي: الإدارة والتنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998، ص98.

- العمل على استثمار نتائج التوجيه، وتشغيل مواهب الآخرين فدراسة السلوك القيادي تساعد على تنمية فعالية استخدام الموارد في المنظمة، وبعث اهتمام العاملين بالنشاط الذي يزاولون وتشجيعهم على تنمية مواهبهم، ومهاراتهم.¹ وعليه فالقيادة الفعالة لابد أن تعطى الاهتمامات للأمور التالية:

1-1- الأهداف البناءة والبرامج العملية: يجب على القائد أن يكون لديه برنامج الهادف إلى تحقيق هذه الأهداف، لذا فعليه أن يكشف عن القيم المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة والعمل على وضع خطط عديدة تسهم في دفع العاملين لتحقيق الأهداف.

1-2- الأوامر والنظام: لابد للقائد أن يدرك العلاقات بين العاملين ووظائفهم التي يجب عليهم القيام بها بفعالية، كما أن على القائد العمل على المحافظة على هذه العلاقات.

1-3- الاتصالات المقنعة: يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على الإقناع.

1-4- التركيز على العلاقات الإنسانية: إن القادة الماهرين هم الذين يظهرون الاهتمام بالتفاعلات الإنسانية نتيجة لاستجاباتهم مع المؤثرات البيئية.

1-5- إعطاء المكافأة المناسبة: إن العلاقة الطيبة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين جزء هام من السلوك القيادي.

1-6- السلوك والدور المتميز: فعلى القائد أن يقوم بالأداء الأعمال المختلفة بطرق صحيحة.²

2- محددات فعالية القائد: لكل قائد شخصيته وقيمه ومدركاته وطموحاته وأهدافه وفلسفته القيادية وسماته التي تميزه عن غيره.

2-2- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد: إن الجماعات تتفاوت من حيث الحجم، والتماسك والمعايير والثقافة وغيرها، وهذه العوامل جميعها تؤثر في فعالية القائد.

¹ الشناوي أحمد: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1976، ص17.

² أبوريا أمين محمد: القيادة الإدارية والمهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988، ص 11-15.

2-3- عوامل تتعلق بالمنظمة: إن سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عملياتها، وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية لها تأثيرها على فعالية القائد.¹

2-4- عوامل ثقافية: تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي هو جزء منه وبثقافته المنظمة التي يعمل فيها، فالقائد لا يستطيع إغفال القيم والاعتقادات والمدرجات السائدة في المجتمع والمنظمة التي يعمل فيها.

2-5- ظروف الحالة أو الموقف: وتشمل مدى وضوح المهام والإجراءات، وصعوبة تعقد العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغط التي يواجهها القائد، وكذلك طبيعة المشكلة، وأخيرا فإن العامل الزمن له تأثير على أسلوب القائد.²

3- صفات القائد الإداري:

3-1- الصفات الشخصية: ومنها:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والإتزان ومعالجة الأمور.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- القدرة على ضبط النفس.
- المظهر الحسن.

3-2- الصفات القيادية: وأهمها:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على خلق جو مناسب وملائم لحسن العمل.
- توخي العدالة ومواجهة المرؤوسين.³

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2006، ص231.

² المرجع نفسه، ص232.

³ زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 29-30.

4- أثر السلوك القيادي على الإبداع: من أهم العوامل المؤثرة على إبداع لدى العاملين في المنظمات هو السلوك القيادي، لأنه ينبع في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤوسيه. فالقائد يؤثر في سلوك مؤوسيه من خلال السلطات الممنوحة له فليده سلطة الثواب والعقاب. كما أنه يحكم منصبه واحتكاكه المتواصل بمؤوسيه يحدد أدوار هؤلاء المرؤوسين ويشكل سلوكياتهم وتحقيق أهدافهم المطلوبة.

والدراسات الميدانية في هذا المجال، تجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة.¹

ويمكن القول أنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل يجب عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين ومناقشتهم فيها وإبلاغ الآخرين بها.

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها داخل الجهاز ذو أثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين فالطريقة التي يتم بها وصنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية العقلية.²

¹ عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص46.

² سعود النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، القاهرة، 1992، العدد 117، ص66.

خلاصة

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن القيادة بمفهومها الشامل هي عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا من أجل اتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها.

أي أن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

فالقيادة هي عملية جوهرية ونجاحها يتوقف على مدى مهارة وكفاءة القائد ولكن ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات ولكن من خلال القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل. وعليه لتحقيق أهداف الإدارة لابد من توفر قيادة إدارية قادرة على توجيه وتحفيز العاملين.

تمهيد

الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العلم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد الميادين الحياة الإنسانية.

وعليه فالتفكير الإبداعي غريزة فطرية إنسانية، فلا يوجد إنسان لا يفكر، فهو حركة العقل، ويمكن أن نضطر إلى حركة عشوائية ولا غائية وقد تفقد هذه الحركة وجهتها، فيسيطر عليها الهوى، أو تقسيم على طريق ومنهجية صحيحة فيسير بخطى منظمة يصل بها إلى الغاية المنشودة من وراءه.

أولاً: الإبداع وعناصره

1-1-الأصالة: ونعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وتعني الخبر والتفرد.

1-2-الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة ويمكن تلخيص الطلاقة والأنواع التالية:

أ-طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد وإعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.

ب-طلاقة التداعي: وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

ج-طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

د-طلاقة الأشكال: وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

1-3-المرونة: وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف نعني القدرة على توليد الأفكار المتنوعة التي ليست من نوع الأفكار المتوقفة عادة. وللمرونة مظهرين هما:

أ. المرونة التلقائية: وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

ب. المرونة التكيفية: وتعني التوصل إلى حل المشكلة.

1-4-الحساسية للمشكلات: وهو قدرة الفرد على رؤية المشكلات والأشياء والعادات، أو النظم، يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف البيئة أو الموقف.¹

1-4-التفاصيل: وهي عبارة عن مساحة الخيرة، والوصول إلى الأفكار جديدة من خبرات سابقة لدى المتعلم، وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل المشكلة.²

2-مستويات الإبداع وأنواعه:

2-1-مستويات الإبداع في المنظمات: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

2-1-1-الإبداع على المستوى الفردي (Individual Innovation): هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وقد تناول هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

¹ محمد خضر عبد المختار، دانجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي ومركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، القاهرة، 2011، ص6.

² المرجع نفسه، ص20.

- المعرفة: إتقان الفرد العمل.
 - التعليم: التعليم يؤكد على منطق يعيق الإبداع.
 - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء.
 - الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية.
 - الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع.
 - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه بأن يميل إلى التفاعل.
- 2-1-2- الإبداع على المستوى الجماعية (Group Innovation):** هو الإبداع الذي تم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، واعتماده على خاصية التداؤب وهذا يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:
- الرؤية (Vision): يزداد الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة، قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة.
 - المشاركة الآمنة (Participation safety): إن البيئة والمناخ شجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.
 - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق يشجع على إيجاد المناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر.
 - دعم ومؤازرة الإبداع: توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- 2-1-3- الإبداع على مستوى المنظمة (Organizational Innovation):** الإبداع والمنظمات أمر ضروري وملح، فهو لم يعد أمر ترف أو شيئا كماليا لذلك عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية.

وبتحقيق ذلك يتوفر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.¹

2-2- أنواع الإبداع: لقد حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي:

أ. الإبداع التعبيري: وهو طريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما.

¹ محمد خضر عبد المختار، دانجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، ص 21.

- ب. الإبداع الفني: ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات.
- ج. الاختراع: وهو استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن العناصر والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم تعديلها حتى تؤدي مهمة مميزة.
- د. الإبداع المركب: وهو تجميع غير عادي بين الأشياء وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
- هـ. الاستحداث: وهو استحداث شيء موجود فعلا ولكنه يطبقه في مجال جديد.¹ أي فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

ثانياً: المقاربات النظرية للإبداع:

1- منطلقات ووترومان وبيترز والبحث والتفوق: يخلص كل من بيترز ووترومان بعد دراسة تحليلية نحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل.
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على التقليل منها.
- استمرار المؤسسة وتقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

2- منطلقات كيلفورد وكافيني والأداء الفائق: لقد توصل كلا من كيلفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الفائق (الناجح) The winning performance إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية العالمية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية:

- وضع وتطوير رسالة **Mission** محددة للمؤسسة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجربة.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.²

¹ سعود بن محمد العريفي والمعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، 2006، ص 17.

² خزار الأخضر: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسة حالة مركب حمام ربي (سعيدة)، 2011، ص 38.

3-منطلقات نظرية إدوارد بونو والتفكير الإبداعي (Edward de bono) يعد اسم بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة وكذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح وقد أصدر بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الإقتناع والتطبيق والكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.¹

4-منطلقات نظرية 1961 (stalker*Burnes): يعتقد رواد هذه النظرية بأن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية وتطبيق الإبداع في المنظمات والهيكل التنظيمية التي توفر قدرا كبيرا من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها. لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.²

ثالثا: معوقات الإبداع:

1-المعوقات الشخصية الفردية: ومبدأها ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.³

2-المعوقات من طرف المدير:

- النظر إلى أفكار جديدة صادرة عن مستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على تواقيعهم.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح.
- السيطرة على كل شيء بعناية.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية.

¹ خزار الأخضر: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مرجع سابق، 2011، ص39.

² عاطف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 50-51.

³ حسن حريم: إدارة المنظمات منظور علي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص310.

3-المعوقات التنظيمية:

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
- عدم توافر الموارد اللازمة.
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

4-المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تقف القيم والاعتقاد ثم الاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أما التنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.¹

رابعاً: آليات الإبداع:

1-سمات الشخصية المبدعة: الإبداع لا يأتي من فراغ، بل هو طاقة يمتلكها الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة وسنتعرض إلى جملة من الصفات التي يتميز بها المبدع:

- لديه قدرة عالية على التفكير الإبداعي ومحبذ للتجديد.
- يمتلك ذاكرة قوية، وقادر على الإلمام بتفاصيل مهمة.
- لا يفضل القيام بالأعمال التقليدية، بل القيام بالأعمال التي تنطوي على التحدي والمغامرة، ويفضل التجريب.²

وكذلك نجد أن المبدع يتصف بالصفات منها:

- الطلاقة في توليد الأفكار وانسياقها بصورة طبيعية.
- الأصالة ودقة الخبرة المتعمقة والممارسة المتصلة.
- الواقعية والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع الواقع.
- درجة عالية من المرونة الذهنية.
- الرشد والتعامل مع أفكار الآخرين وتصوراتهم.³

¹ حسن حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، 2010، ص311، 312.

² ناجحة محمد طاهر: الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2004، ص17.

³ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية ومدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الإسكندرية، دار الجامعية، 2008، ص177.

2- وسائل تنمية الإبداع:

2-1- إدارة الذات: تحقيق ما يطمح إليه من أمور إيجابية وكذلك المجاهدة المستمرة لرغبات النفس التي تقعد بالفرد دون استثمار مثل في أعلى ما يملك قدراته التي ليس لها حدود.

2-2- طرق النقاش والمناظرات: فكلمة فتح الإنسان لنفسه آفاق في المنظمات حاول التفكير في الجديد والمفيد غالباً بالتدريب على النقاش المنهجي البناء يؤدي إلى إثراء الخلايا التخزينية في العقل، فيمنح خصوبة في الخيال.

2-3- التفكير: فكلمة ترك الإنسان لفكره العنان كلما توسعت دائرة تفكيره واتسع مجال إدراكه وسعى نحو التميز والإبداع.

2-4- التنوع: إن الدين الحنيف لم يأتي بالتبعية المقيتة إنما جاء بالرحمة الكبيرة واضعاً للناس الطرق التي يسيرون عليها والضوابط التي ينضبطنون بها في طريق سيرهم إلى الله تعالى، ثم ترك المجال لهم ليتنافسوا منافسة شريفة على وفق هذه الضوابط والإمكانات.

2-5- المكافأة: هذا العامل المهم الذي يحتاجه حتى من بلغ أعلى الدرجات والمراتب فمن الناس يحتاج لكلمة شكر أو تقدير تخفف عنه كثير من العناء الذي لاقاه أو مر به.

2-6- سير المبدعين: وتأتي هذه الوسيلة لنشر الوعي بأهمية القراءة والإطلاع على سير أجدادنا العظماء الأماجد الذين سطوروا لنا تاريخاً فريداً في بابه.¹

3- العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع:

3-1- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لا يمارس الخبرة والمهارات التفكير الإبداعي، ويجب على المدير أن يكون واعياً وشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين.

3-2- الحرية: وتعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتماؤهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم.

3-3- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقبل الإبداع روتينياً من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

3-4- سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل): حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلمة تكون هذه المجموعات المختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

3-5- التشجيع التوجيهي والإشرافي: نجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

¹ محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو: الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، المملكة العربية السعودية، ص 25.

3-6-الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء. وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.¹

4-الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع: من أهم الممارسات ما يلي:

4-1-تحديد وتوضيح الأهداف للعاملين: وهنا يقوم القادة المبدعون من أجل تحقيق الأهداف الاعتماد على مهارات العاملين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم وجعل الأهداف المحددة وواضحة لدى الجميع حتى يتم تحقيقها والوصول إليها.²

4-2-تمكين العاملين: إن موضوع تمكين العاملين له أهمية كبيرة والذي يعبر عنه بالقيادة الذاتية أو المشاركة أو المتوقفة. ولقد تعددت الكتابات المتتالية لهذا الموضوع بما له من دور في وقع الروح المعنوية للعاملين.³

ولتحقيق عملية التمكين ناجحة لابد من تحقيق الشروط التالية:

- الخبرة: الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة.
- الثقة: فبدون ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه لا يوجد تمكين للعامل.
- المعلومات: لابد من توفر المعلومات تكون متبادلة مابين القائد ومرؤوسه وبين العاملين بعضهم ببعض.⁴

4-3-الاتصال وتوفر الموارد: يعتبر عنصر الاتصال هام لنقل وتبادل الأفكار والآراء نحو موضوع أو شكل معين، وركيزته الأساسية هي الإصغاء والاستماع المتبادل بين القائد ومرؤوسيه يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة.⁵

4-4-الحوافز: الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة والفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب الذي يتحقق بإشباع حاجات الفرد.⁶

4-5-التدريب: يعد التدريب من الممارسات المشجعة والمساهمة في خلق الإبداع بالمؤسسة إن للتدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة ولحسن أساليب العمل.⁷

¹ دركر بيتر: الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، القاهرة، ط3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2003، ص32.

² عمرو حامد: الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل، ملتقى، معهد العلوم الإدارية، القاهرة، 2007.

³ علاوة السلمي: إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تفسيرية حديثة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص55.

⁴ مدحت أبو النصر: إدارة تنمية الموارد البشرية، مصر، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007، ص175.

⁵ خالد علي: أثر الإبداع الإداري على أداء الوظيفي للعاملين ومنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، المركز الجامعي التبيسي، الجزائر، 2008، ص86.

⁶ ديري زاهد محمد: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص299.

⁷ ابو شيخة نادر احمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص388.

خلاصة

يمكن القول أن الإبداع هو توليد وتطبيق أفكار ومفاهيم وإجراءات وأساليب جديدة من قبل الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وعليه يجب على المنظمة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي.

وعليه نستنتج أن المنظمات اليوم بحاجة للإبداع بحيث يضمن لها النجاح والتطور والاستمرار بحيث نجدها تواجه العديد من التحديات لذلك وجب عليها أن تجد الوسائل والأساليب الضرورية والتي تساعد على تحديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، لهذا فإن أي منظمة لا تتعي الإبداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والإفلاس.

تمهيد

يعتبر هذا الفصل بمثابة مدخل للدراسة الميدانية، حيث تم فيه التطرق لكل ما من شأنه أن يخدم هذا البحث، وهذا انطلاقاً من تحديد وتعريف مجال الدراسة ثم المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات، أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه وأخيراً المداخل الإحصائية.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني: أجريت دراستنا بمؤسسة الأقمشة "تيندال" وتقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، في الجهة الجنوبية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء، ومن الجهة الشرقية مؤسسة سوناطراك، أما من الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الجهة الغربية حي 160 مسكن، تختص بصناعة النسيج المسجلة بعقد مؤرخ في 13-11-1995م بمساحة إجمالية تقدر بـ 29800م، وقد بدأ الأشغال بتاريخ 13/04/1977م، وانتهت سنة 1979م، وفي 01/12/1980م، وتم التحول الفعلي في الإنتاج، وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متوسط.

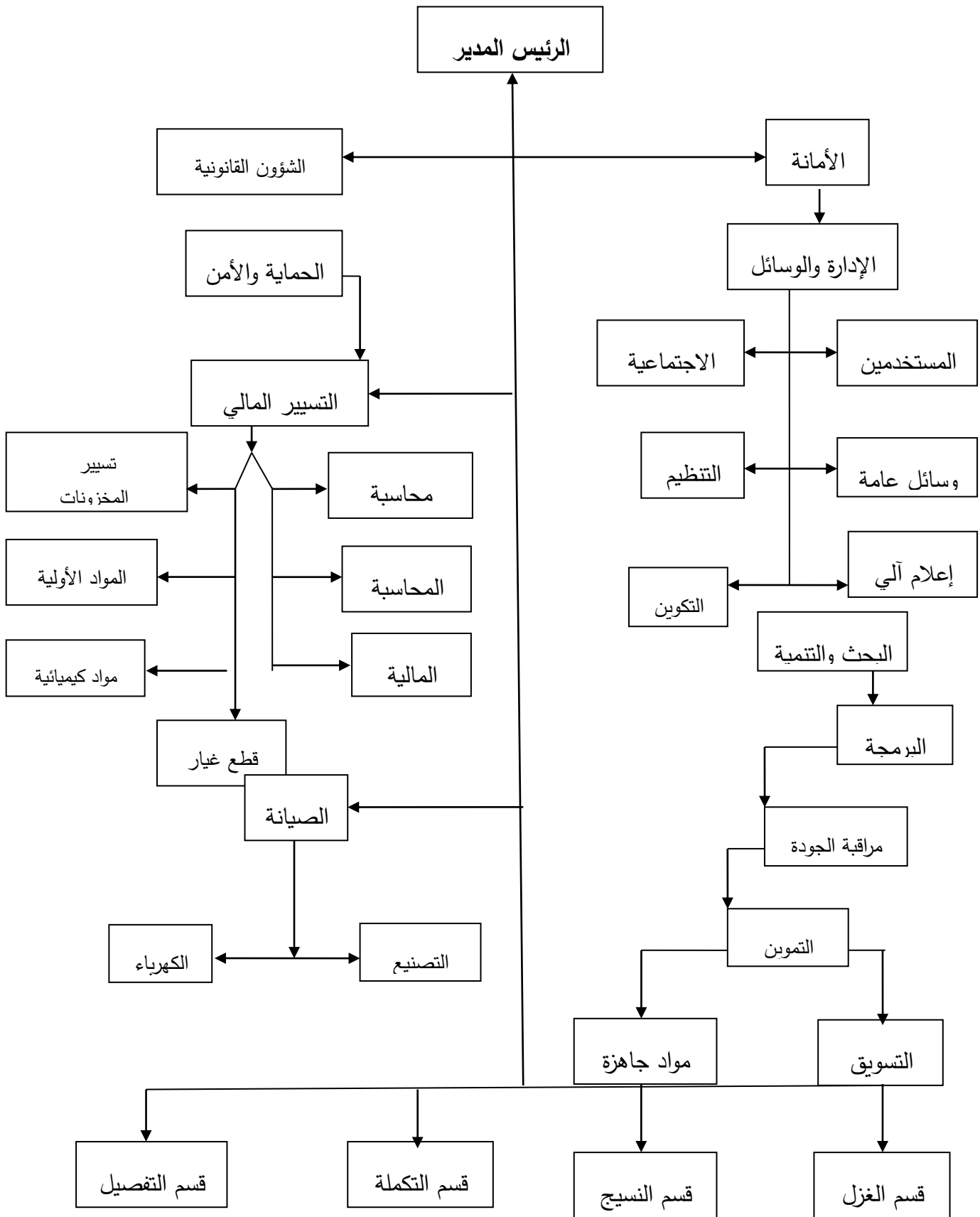
لقد تم اختيار مؤسسة صناعة النسيج من بين المؤسسات الوطنية، والتي وافقت إدارتها على قبول إجراء هذه الدراسة بتطبيق استمارة بحث معدة مسبقا على عينة عمالية تلقت تدريباً، ومنه نقول بأن الطاقم المشرف على هذه المؤسسة قد رحب بفكرة إجراء هذه الدراسة وقدم لنا كل التسهيلات، ولقد اخترنا هذا الميدان للأسباب التالية:

- حجم المؤسسة (عدد العمال الكبير، حجم الإنتاج ضخم).
- تتوفر على عينة البحث.
- منتجة (عملية الإنتاج).
- أسباب شخصية مرتبطة بالعلاقة بين الباحث وبعض المسؤولين.

2-المجال الزمني: تمت دراستنا بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -المسيلة-والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحث من النزول إلى الميدان، وامتدت هذه الدراسة من 26/03/2017م إلى غاية 06/04/2017م.

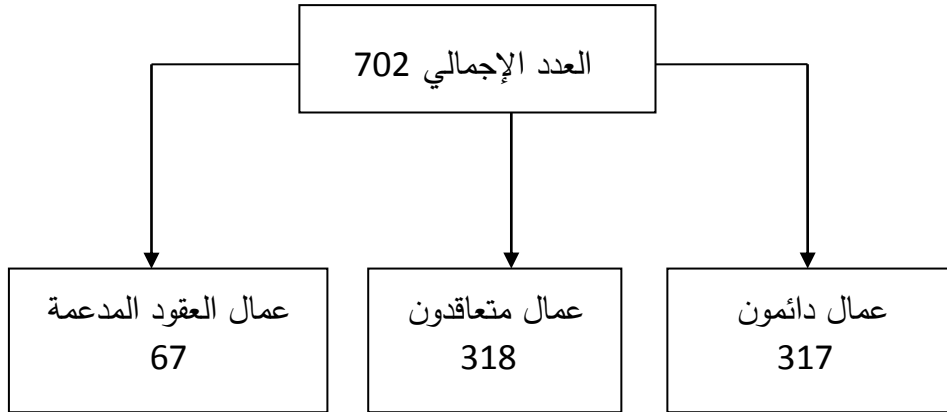
3-المجال البشري: ومن الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة وهذه خطوة ضرورية لإنجاز أي بحث بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها.

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: نظام معلوماتي لتسيير دائرة الوسائل العامة فرع التجهيزات والأثاث "تيندال".

الشكل (06): الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة.



من خلال هذا المخطط المتمثل في الإحصائيات، والذي من خلاله تم اختيار العينة المناسبة للدراسة المتمثل ومجتمع البحث الذي أقمنا عليه الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم

إن اختيار موضوع الدراسة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، يتوقف على نوع المنهج المستخدم لمعالجة متغيرات الدراسة من حيث الأهداف المراد التوصل إليها والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها. إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج.¹

وهذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي تطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره استقصاء ينصب على ظاهرة اجتماعية أو نفسية كما هي موجودة في الواقع بعد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها.

المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً.²

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

1-الملاحظة: الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي الشائعة في العديد من الدراسات والبحوث الاجتماعية خاصة تلك المتعلقة بالدراسات الاستطلاعية والوصفية والأنثروبولوجية، وتستخدم الملاحظة المباشرة للسلوك بصورة عريضة كأحد أساليب جمع البيانات في مجال التفاعل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد سواء في الدراسات التجريبية أو الوصفية.³

¹ موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، 2006، ص36.

² المرجع نفسه، ص36.

³ عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، 208، ص123.

ويشاع استخدام أداة الملاحظة المباشرة للتعرف على العديد من الأمور الهامة التي تفيد البحث في إطار فهم أداة العينة من خلال ممارسة النشاطات التي تشير إلى تطابق الواقع مع النظري واستخدام أداة الملاحظة المباشرة في السلوك القيادي وعلاقته بإيداع العامل من شأنها أن تساهم في فهم الموضوع بشكل كبير ولقد اعتمدنا دليل الملاحظة تماشياً مع أبعاد ومؤشرات الدراسة التي يمكن طرحها في هذه النقاط:

- إن المؤسسة تحوي على عدد كبير من الأفراد.
- كما أن المناخ السائد يخلو من الصراع هذا الكون أن الأفراد اللذين يعملون فيها يتسمون بدرجة عالية من الثقة والتفاهم بينهم.
- أن نمط الإشراف السائد ليس متشدداً جداً يتسم بالرقابة الشديدة وليس متسيب.
- إن الرقابة المسندة لا تعني أن هؤلاء الأفراد لا يعملون عملهم ولكنهم يقومون به في الوقت المحدد.
- نوع القائد ديمقراطي وذلك من خلال اتصاله وتعاونه مع الموظفين.

المقابلة: المقابلة هي أحد أدوات البحث الاجتماعي في جميع البيانات عن طريق اللقاءات الشخصية أو اليبينية، بحيث يأخذ الباحث البيانات من المبحوث مباشرة، وكل وحدة على حدة، على عكس الملاحظة التي تجمع البيانات من الجماعة جملة واحدة.

وتعرف المقابلة بأنها "مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للتعلم المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم استمارة وقد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين، ويتركه يسترسل في الحديث أو في نقاط هامة من الموضوع.¹

ومن خلال ما سبق فقد تم إجراء مقابلة كما يلي مع نائب رئيس المؤسسة يوم 2017/03/25 على الساعة 10.00 إلى 11.00.

وقد كانت الإجابة دقيقة وصريحة.

3-الاستمارة: إن طبيعة المنهج الذي يتبعه الباحث للتحقق من الفرضيات ذات المتغيرين فرضت عليه استخدام تقنية الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات وترتكز على قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بهدف الحصول على إجابات تتضمن البيانات والمعلومات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعرف الاستمارة: "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.²

¹ عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، مرجع سابق، ص137.

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاج، ط1، 2002، ص123.

وتبعاً على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى فئة العمال في المؤسسة، احتوت الاستمارة 35 سؤال موزعة على الشكل التالي:

- المحور الأول: بيانات علمية، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوضع المهني.
- المحور الثاني: بيانات حول السلوك القيادي واحتوى على أسئلة من 6 إلى 19.
- المحور الثالث: بيانات حول الإبداع الإداري واحتوى على أسئلة من 20 إلى 35.

رابعاً: أسلوب اختيار العينة

باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة طبقات (طبقة عمال دائمون، طبقة عمال متعاقدون، طبقة عمال العقود المدعمة).

فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة العشوائية الطبقية إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث وهي العينة التي لا يعتمد عليها الباحث في اختيارها أية وسيلة مهما كانت بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصاً متساوية في الاختيار. أما الأسباب التي دفعتنا لاختيار مثل هذه العينة العشوائية البسيطة هي:

- أنه يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالي.
- يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة والظاهرة نفسها.
- كتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج.
- تساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها.
- يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم الإنسانية.
- يقدم تفسيراً للظواهر والعوامل التي تؤثر فيها مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها.¹

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة العشوائية الطبقية فإنها تبدأ بتحديد وحدة العينة أو الفئة التي يطبق عليها أدوات الاستقصاء، وتحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة وتسمى في بعض الأحيان قاعدة مجتمع البحث، وطريقة اختيار العينة من خلال مراعاة عامل الزمن.

ومن خلال بحثنا هذا تم اختيار نسبة 10% من أصل 702 عامل منهم 317 دائمون، 318 متعاقدون، 67 في إطار العقود المدعمة، حصلنا على عينة 71 عامل وذلك يمكن توضيحه من خلال:

$$\text{العملية التالية: } \frac{702 \times 10}{100} \cong 71 \text{ بالتقريب}$$

¹ محمد محمود: الذنبيات ومناهج البحث العلمي، دار الحامد، 1995، ص 135-136.

الجدول رقم (1): مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	خصائص العينة
43.66	31	عمال دائمون
45.07	32	عمال متعاقدون
9.85	7	عمال العقود المدعمة
98.58	71	المجموع

خامسا: المداخل الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، المجمع ثم استخدام الحزم من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية والإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي.

1- عرض وتحليل النتائج وتفسيرها.

الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	%
ذكر	36	78.27
أنثى	10	21.73
المجموع	46	%100

من خلال نتائج الجدول رقم (2) يتضح لنا أن أغلب مفردات العينة كانت من الذكور وذلك بنسبة 78.67 % في مقابل 21.73% من الإناث وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل تفرض جنس الرجل أكثر من جنس المرأة إضافة إلى أن ثقافة المنطقة لا تشجع عمل المرأة في مثل هذه الميادين.

الجدول رقم (03) يوضح العلاقة بين على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل والمستوى التعليمي.

المجموع	العلاقات الشخصية	نتائج الأداء	كفاءة مهنية	س23	
				ت	3س
5	2	3	0	ت	ابتدائي
%100	0.4	0.6	-	%	
16	3	8	5	ت	متوسط
%100	18.75	%50	31.25	%	
%18	3	8	7	ت	ثانوي
%100	16.67	44.44	38.89	%	
7	0	4	3	ت	جامعي
%100	-	57.14	42.86	%	
46	8	23	15	ت	المجموع
%100	17.40	0.5	32.60	%	

من خلال نتائج الجدول رقم (03) أعلاه نجد أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 57.14% كانت من الجامعيين الذين يتم تقييم أدائهم على حساب نتائج الأداء، تليها نسبة 42.86% الذي يتم تقييم أدائهم على

الفصل الخامس عرض وتحليل المعطيات وتفسير النتائج

حساب الكفاءة المهنية، وفي المقابل نجد 50% من ذوي مستوى المتوسط يتم تقييم أدائهم حسب نتائج الأداء كما نجد ما نسبته 44.44% من ذوي مستوى الثانوي أيضا يتم تقييم أدائهم حسب نتائج الأداء النهائية.

وهذا يرجع إلى أن القيادة على أساس كفاءة من ذوي المناصب العالية وعليه فإن القيادة تعامل العاملين بالطريقة العلمية وموضوعية مما يؤدي إلى إظهار أفكار جديدة تخدم مصلحة المؤسسة وكذلك تحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد هو في أداء العمل.

الجدول رقم (04) يوضح العلاقة بين قرار اتخذه الرئيس حول العمل والوضع المهني.

المجموع	لا	نعم	س4	
			س9	ت
27	21	6	ت	عامل مهني
%100	77.78	22.22	%	
9	7	2	ت	عامل تقني
%100	77.78	22.22	%	
7	6	1	ت	عامل إداري
%100	85.71	14.29	%	
3	1	2	ت	عامل متخصص
%100	33.33	66.67	%	
46	35	11	ت	المجموع
%100	76.08	23.91	%	

من خلال نتائج الجدول رقم (04) أعلاه يتبين أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانت من العمال المهنيين الذين أكدوا أنهم لا يعترضون على القرارات المتخذة من قبل الرؤساء وكان ذلك بنسبة 77.78% تليها نسبة 22.22% من الذين يعترضون على هذه القرارات، وفي المقابل نجد ما نسبته 77.78% من التقنيين الذين لا يعترضون على قرارات الرؤساء ونسبة 85.71% من العمال الإداريين الذين هم غير معارضين للقرارات المتخذة من قبل الرؤساء.

وهذا راجع إلى أن القيادة تشجع العاملين على إظهار قدراتهم وبالتالي تقديم أساليب جديدة في العمل.

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة عند مواجهة مشكلة في الوظيفة والوضع المهني.

المجموع	تتصرف مباشرة	تستشير زميلك	تخبر رئيسك أولاً ثم تتصرف	تخبر رئيسك أولاً وتنتظر أوامره	س30	
					س4	
27	0	4	13	10	ت	عامل مهني
%100	-	14.81	48.14	37.03	%	
	1	1	5	2	ت	عامل تقني
%100	11.11	11.11	55.55	22.22	%	
7	0	2	2	3	ت	عامل إداري
%100	-	28.58	28.58	42.85	%	
46	1	8	21	16	ت	عامل متخصص
%100	02.17	17.40	45.65	34.79	%	

من خلال نتائج الجدول رقم (05) أعلاه يتبين أن أعلى نسبة كانت من العمال التقنيين الذين يخبرون رؤسائهم قبل التصرف وذلك نسبة 55.55% من التقنيين الذين يخبرون الرؤساء ثم ينتظرون الأوامر، في المقابل نجد نسبة 48.14 من العمال المهنيين الذين يخبرون رؤسائهم ثم يتصرفون تليها 37.03% للذين يخبرون رؤسائهم ثم ينتظرون الأوامر، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 42.85% من العمال الإداريين الذين يخبرون رؤسائهم ثم ينتظرون الأوامر.

وهذا يرجع إلى: إلى أن العامل يستشير القائد والأعمار التي يجهلها للإطلاع على سير العملية الإنتاجية فهو يستشير التقنيين وذوي الرتب المهنية وكذلك زملائه في العمل، حتى يتقاضي المشاكل التي تحدث في العمل.

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين معاملة الرئيس والوضع المهني.

المجموع	المساهمة المعرفية	كفاءة العامل	منصب عمل	س20	
				س4	
27	2	14	11	ت	عامل مهني
%100	07.40	51.86	40.74	%	
9	1	7	1	ت	عامل تقني
%100	11.11	77.76	11.11	%	
7	1	3	3	ت	عامل إداري
%100	14.29	42.85	42.85	%	
46	4	24	18	ت	عامل التخصص
%100	08.70	52.18	39.13	%	

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 77.76 كانت من العمال التقنيين الذين يتم معاملتهم على أساس كفاءتهم، في المقابل نجد نسبة 51.86% من العمال المهنيين الذين يتم معاملتهم على أساس الكفاءة تليها 40% منهم يتم معاملتهم على أساس منصب العمل، أما فيما يتعلق بالعمال الإداريين فيتم معاملة أغليبيتهم على أساس المنصب.

وهذا راجع إلى: أن القيادة تعامل العاملين على أساس كفاءة العامل ومنصب العمل، وذلك من خلال تقديم أفكار جديدة تخدم المؤسسة، بحيث تزود العاملين على الإبداع والابتكار والبعد عن العمل الروتيني.

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين كيف يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء العامل والخبرة المهنية.

المجموع	تقديم عمل مع القدرات الإنتاجية	إدخال تكنولوجيا في الإدماج	توظيف أمثل لعناصر الإنتاج	إشباع طرف جديدة	س 29	
					س 5	أقل من 5 سنوات
12	05	01	06	00	تكرار	أقل من 5 سنوات
% 100	41.67	% 08.33	% 50	-	نسبة	
21	08	03	08	02	تكرار	من 5-10 سنوات
% 100	38.09	14.29	38.10	09.52	نسبة	
2	01	00	01	00	تكرار	من 11-15 سنة
% 100	% 50	-	% 50	-	نسبة	
11	04	01	04	02	تكرار	أكثر من 15 سنة
% 100	36.36	09.09	36.37	18.18	نسبة	
46	18	05	19	04	تكرار	المجموع
% 100	39.13	10.87	41.3	08.7	نسبة	

من خلال نتائج الجدول رقم (07) أعلاه يتبين لنا أن غالبية عينة الدراسة كانت ذات خبرة من 5 إلى 10 سنوات أقروا أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين أداء العامل من خلال التوظيف الأمثل لعناصر الإنتاج وذلك نسبة 38.1 تليها نسبة 33.09 أكدوا أن ذلك يتم من خلال تقديم الأعمال التي تتوافق مع القدرات الإنتاجية للعامل، في المقابل نجد ما نسبة 50% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات الذين قالوا أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين الأداء من خلال التوظيف الأمثل لعناصر الإنتاج.

وهذا راجع إلى اهتمام القائد بالمرؤوسين ودرجة الحرية التي يمنحها لهم بحيث كانت النتائج أن مستوى الإبداع لدى الموظفين مرتفع جدا وأن عناصر الإبداع الإداري متوفرة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الأسلوب الذي يساهم في توفير الإبداع وهل مسؤولك المباشر يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرار؟

المجموع	يتقبل الانتقادات	الأداء الإبداعي	نسبة العمل وفق الأوامر والتعليمات	أسلوب أوتوقراطي	أسلوب ديمقراطي	س23	
						ت	س6
20	1	2	9	3	5	ت	نعم
%100	05	10	45	15	25	%	
26	2	5	9	4	6	ت	لا
%100	07.70	19.23	34.61	15.39	23.7	%	
46	3	7	18	7	11	ت	المجموع
%100	06.52	15.21	39.13	15.21	23.91	%	

تشير المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (08) أن نسبة 45% من مفردات عينة الدراسة تقر بأن المسؤول المباشر يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار مع تسيير العمل وفق الأوامر والتعليمات وتليها نسبة 25% تقر أن الأسلوب المساهم في توفير الإبداع هو الأسلوب الديمقراطي، في حين نجد نسبة 15% لديها الأسلوب الأنتوقراطي.

وفي المقابل نجد نسبة 34.61 أقرروا أن المسؤول المباشر لا يسمح لهم بالمشاركة في الأسلوب المساهم في توفير الإبداع هو تسيير العمل وفق الأوامر والتعليمات.

وتليها نسبة 23.07 ترى أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المساهم في توفير الإبداع.

من خلال تفسير معطيات الجدول نستنتج أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بالمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية وعليه فإن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج. * هذا ما أشار إليه ليكارت.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين هل الإدارة تقبل اقتراحات العمال وهل يزود الإبداع العاملين بأفكار جديدة.

المجموع	لا	نعم	س24	
			س12	ت
15	04	11	ت	نعم
%100	26.67	73.33	%	
31	21	10	ت	لا
%100	67.74	32.26	%	
46	25	21	ت	المجموع
%100	54.34	45.66	%	

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (09) أعلاه أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 84% كانت ممن لا يزودهم الإبداع بأفكار جديدة مع عدم تقبل اقتراحاتهم من قبل الإدارة، تليها نسبة 16% ممن يتم تقبل اقتراحاتهم من قبل الإدارة، في المقابل نجد نسبة 52.39% أقرروا أن الإبداع يزودهم بأفكار جديدة مع تقبل الإدارة اقتراحاتهم تليها نسبة 47.61% من الذين لا يتم تقبل اقتراحاتهم.

وهذا راجع إلى أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع والمنظمات وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا كبيرا من المشاركة للموظفين والعاملين فوضع القرارات التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين إضافة إلى استمرار إجراءات الدراسات الميدانية حول الإبداع.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر وهل يشجع الرئيس المنافسة بين المرؤوسين على المهارات الإبداعية.

المجموع	لا	نعم	س27	
			س15	
11	7	4	ت	جيدة
%100	63.63	36.37	%	
26	17	09	ت	عادية
%100	65.39	34.61	%	
09	07	02	ت	سيئة
%100	77.76	22.22	%	
46	31	15	ت	المجموع
%100	67.40	32.60	%	

من خلال نتائج الجدول رقم (10) أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة كانت من الذين لا يتم تشجيعهم في المنافسة على المهارات الإبداعية وأنهم على علاقة عادية مع رؤسائهم وذلك بنسبة 54.83% تليها نسبة 22.58 ذو العلاقة الجيدة والسيئة، في مقابل نسبة 26.67% من الذين يتلقون تشجيع على المنافسة مع العلاقة الجيدة بالرؤساء.

وهذا راجع إلى: أن القيم والمبادئ التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل وكذلك استمرار المؤسسة في تقديم الخدمات بحيث تثبت فيها المؤسسة القدرة والتميز، وكذلك نجد أن خصائص القادة لها تأثير أكثر على إبداع العاملين من العوامل البيئية والتنظيمية وكذلك نجد أن الثقافة لها تأثير كبير على الإبداع الإداري.

وعليه فإن المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين.

الجدول رقم (11) يمثل نتائج أداء المستجوبين حول هل تكون القيادة متساهلة مع العاملين؟

الإجابات	التكرارات	%
نعم	18	39.1
لا	28	60.9
المجموع	46	%100

تماشياً مع معطيات جدول رقم (11) وتعرض الكشف عن مواضيع اهتمام أن القيادة تكون متساهلة مع العاملين قد استعانت الدراسة بمعطيات كمية، أقرت فيها الفئات الفاعلة بنسبة 39.1% أجابوا فيها المبحوثين أن القيادة تكون متساهلة مع العاملين، تليها نسبة 60.9% أجابوا فيها المبحوثين بلا. من خلال تفسير معطيات الجدول ذلك أن القيادة تكون عادلة مع العاملين بحيث تطبع عليهم المساواة والعدالة بين العمال وهذا يرجع إلى المكانة التي يحظى بها العمال لدي قيادتهم.

الجدول رقم (12) يمثل نتائج أداء المستجوبين حول أين ينصب اهتمام القيادة في مؤسستكم؟

الإجابات	التكرارات	%
التحسين طرق التسيير	20	43.5
تنمية وتطوير المهارات	7	15.2
توفير الموارد المالية	18	39.1
تطوير التكنولوجيا	1	2.2
المجموع	46	%100

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (12) ولغرض الكشف عن مواضيع اهتمام القيادة في مؤسسة، قد استعانت الدراسة بمعطيات كمية أقرت فيها الفئات الفاعلة بنسبة 43.5% تكون من تحسين طرق التسيير، ونسبة 15.2% تنمية وتطوير المهارات، 39.1% أجاب فيها المبحوثين أنه يتم توفير الموارد المالية، ونسبة 2.2% تطوير تكنولوجيا، ومن خلال تفسير معطيات الجدول يتضح أن اهتمام القيادة في المؤسسة ينصب

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل المعطيات وتفسير النتائج

في تحسين طرق التسيير وهذا راجع إلى أن العمال متخبطين في العمل، خاصة وأن العمال لهم علاقات مباشرة مع القادة وهذا يتوقف على طبيعة النمط القيادي السائد.

وعليه فإن القيادة هي تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسيه ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل وفي إطار القيادة الإداريين لابد من تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، لكي يستطيع القائد الإداري إبلاغ المرؤوسين بالقرارات المتخذة، ويكون الاتصال خطيا لا يترك مجالا لأي لبس أو غموض لدى المرؤوسين.

الجدول رقم (13) يمثل نتائج أداء المبحوثين حول هل يمنحك الرئيس أي فرصة لانتقاد أخطائه؟

الإجابات	التكرارات	%
نعم	19	41.3
لا	27	58.7
المجموع	46	%100

تماشيا مع معطيات الجدول رقم (13) ولغرض الكشف عن مواضيع اهتمام هل يمنح الرئيس أي فرصة لانتقاد أخطائه، قد استعانت الدراسة بمعطيات كمية أقرت فيها الفئات الفاعلة بنسبة 41.3% أجابوا فيها المبحوثين بأن الرئيس يمنح أي فرصة لانتقاد أخطائه.

من خلال تفسير معطيات الجدول نستنتج أن النمط السائد داخل المؤسسة تتلقى ذلك أن القائد يكون متسلط وصارم مع العمال حيث لا يعطيهم فرصة لتقديم اقتراحات أو توجيهات تقديم أفكارهم.

الجدول رقم (14) هل تعتقد أن رئيسك يستخدم العقاب كأداة لتعلم المرؤوسين من أخطائهم س21.

الإجابات	التكرارات	%
نعم	21	45.7
لا	25	54.3
المجموع	46	%100

توضح بيانات الجدول رقم (14) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم 54.3% من المبحوثين أجابوا بنعم أو أن الرئيس يستخدم العقاب كأداة لتعلم المرؤوسين من أخطائهم وهذا راجع إلى الظروف المحيطة بالعمل، وكذلك نوع الأسلوب القيادي السائد.

ونجد في المقابل نسبة 45.7 من المبحوثين الذين أجابوا بلا.

الجدول رقم (15) هل يكافئك رئيسك على ما تقوم به باعتباره ابداعا يفيد العمل

الاجابات	التكرارات	%
نعم	19	41.30
لا	27	58.70
المجموع	46	%100

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن غالبية مفردات العينة قالوا أنه لا يتم مكافأتهم على ما يقومون به باعتباره ابداعا فكريا يفيد العمل وذلك نسبة 58.7، في المقابل نجد ما نسبته 41.3 ممن قالوا أنه لا تتم مكافأتهم على ما يقومون به.

وهذا راجع إلى أن القيادة تسخر للعاملين الوسائل لتنفيذ أفكارهم الإبداعية وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وأداء العمل، فهذه الوسائل لها أثر كبير في تنمية القدرات والمهارات الإبداعية وبالتالي تحقيق العمال لذاتهم، بمعنى وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد، أي للقيادة تأثير إيجابي على حافزين وإبداع العاملين. الجدول رقم (16) يوضح نتائج أداء المبحوثين حول هل سبق أن عاقبك رئيسك على قرار اتخذته لمواجهة مشكلة طارئة في العمل دون استشارته.

الاجابات	تكرار	النسبة%
نعم	14	30.43
لا	32	69.57
المجموع	46	%100

من خلال نتائج الجدول رقم () يتبين أن أغلب مفردات العينة قالوا أنه لا تتم معاقبتهم على قرارات تم اتخاذها لمواجهة مشاكل طارئة واجهتهم في العمل دون استشارته وذلك بنسبة 69.57% في مقابل نجد ما نسبته 39.43% من أفراد العينة أقرروا أنه تتم معاقبتهم.

وهذا راجع إلى أن المسؤول يعطي لهم بعض الصلاحيات والحريات في التصرف تجاه الأعمال وأن بعض المشاكل تحتاج إلى سرعة في إنجازها دون إضاعة الوقت.

الجدول رقم (17) هل يحتك رئيسك في العادة على ضرورة التعود على التفكير الذاتي في حلول المشاكل التي تواجهك في عملك س32.

الإجابات	التكرارات	%
نعم	24	52.2
لا	22	47.8
المجموع	46	%100

توضح بيانات الجدول رقم (17) أن نسبة 52.2% من المبحوثين أقرروا بأن العامل أكثر قدرة على حل المشاكل الوظيفية وأنه يمتلك القدرة على مساعدة الرئيس في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل في المؤسسة، وأنه قادر على مساعدة زملائه وتحسين الأداء في حين نجد أن نسبة 47.8% من المبحوثين أقرروا عكس ذلك.

2- الاستنتاج العام للدراسة:

في ضوء ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة، والتذكير بالتساؤل الرئيسي والذي كان على الشكل التالي: هل للسلوك القيادي علاقة بإبداع العامل؟

حيث نجد أن النتيجة المتوصل إليها في الفرضية الأولى أن القائد يسمح للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات بمعنى أن النمط السائد داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية هو النمط الديمقراطي كما أن الإبداع يزود العامل بأفكار جديدة.

أما عن نتيجة الفرضية الثانية: فنجد أن القيادة الإدارية تكون متساهلة مع العمال بحيث تكون العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر علاقة موجبة بحيث يتم تقييم الأداء من خلال الكفاءة المهنية والخبرة والأداء الجيد وكذلك العلاقات الشخصية.

أما عن الفرضية الثالثة: نستنتج أن القائد لا يعطي فرصة للعمال لإبداء رأيهم بحيث يتم تقييم العامل على أساس كفاءة العامل وكذلك نجد أن عناصر الإبداع متوفرة داخل المؤسسة من خلال تطوير القدرات الإبداعية لدى العمال حيث نجد المؤسسة توفر بيئة مشجعة على التعاون والتفاهم.

وأخيرا يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين السلوك القيادي وإبداع العامل فنجاح القائد يسوق أساسا على استخدامه النمط القيادي الملائم وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة مشجعة ومحفزة على الإبداع داخل المؤسسة وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية.

3-التوصيات:

- ضرورة تخلص المؤسسة من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية.
- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لاتباع أساليب إدارية فعالة.
- ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات وذلك من خلال تنمية المواطنين في عناصر الإبداع.
- ضرورة تدريب القادة الإداريين تدريباً مستمراً، وأن تكون البرامج التدريبية متقدمة مواكبة للتطورات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات، استخدام أجهزة الاتصالات الحديثة، التوجه العلمي، المنافسة والتحدي في سوق العمل.
- ضرورة أن يمنح للقائد فرصة لإثبات كفاءته.
- ضرورة اختيار طرق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري في المؤسسة لتساعده على التكيف مع المتغيرات وتساعده أيضاً على توسيع الرؤيا واستشراف المستقبل في مجال عمله وتعزيز مناطق القوة ومعالجة مناطق الضعف.
- تشجيع المنظمات على توفير بيئة محفزة ومشجعة على الإبداع وذلك من خلال إتباع النمط الديمقراطي.
- ضرورة اجتهاد القائد في المؤسسة من خلال تطوير المستمر وتحقيق أهداف المؤسسة ليلحق بذلك المؤسسات المتقدمة محليا وإقليميا وعالميا.

خاتمة

لقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، فكان أولها النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات أساسها أن القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف، فظهرت النظريات السلوكية، وقدمت العديد من الأنماط السلوكية واعتمدت على بعدين أساسيين هما الاهتمام بهيكل العمل وبعد الاهتمام بالعاملين، وأن التفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد.

وبناء عليه ظهرت النظريات الموقفية، التي تقوم أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي تعيشه.

وفي هذه الدراسة للسلوك القيادي وعلاقته بإبداع العامل داخل المؤسسة الصناعية (TINDAL) تم التركيز على الإبداع كأحد المحركات الموضوعية لتقييم فعالية القيادة من خلال إسقاطه على المؤسسة، استنتجنا أن النمط السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي لأنه يساعد على تشجيع وتوفير بيئة محفزة على الإبداع والأداء المميز.

وعليه فإن الإبداع يعتبر عامل هام جدا للارتقاء بالعمل الإداري في كافة المنظمات ومنها المنظمات الإنتاجية التي تحتاج إلى التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات الإدارية القائمة كونها تتعامل مع كافة المواطنين وتؤثر على مصالحهم المختلفة.

ونظرا لأن نجاح القائد في أي جهاز يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي الملائم والمؤثر على العاملين تحت إشرافه مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل.

فالقائد المبدع يعمل دائما على أساس أن المستقبل هو امتداد للحاضر، فالمستقبل هنا يكمن والحاضر، لأن هناك عوامل تؤدي إلى التغيير السريع والمستمر الذي يحدث في بيئتها مثل اشتداد المنافسة، والإبداع الذي يحدث في الجوانب المختلف، تغير قيم العاملين وتزايد الارتقاء بخدمة العاملين وغير ذلك، وهنا يقوم القادة المبدعون من أجل تحقيق الأهداف والاعتماد على مهارات العاملين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم وجعل الأهداف محددة وواضحة لدى الجميع حتى يتم تحقيقها والوصول إليه وتعد الأهداف الواضحة والمحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على الإبداع لديهم، فهو ذو علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة، فهي تساعد على تركيز العاملين جهودهم باتجاه معين، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أو تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية أهداف واضحة سيجذب الأفراد المبدعين نحو المؤسسة، والتي ستركز على جهود العاملين وعلى إبداعاتهم لتحقيقها.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أبوريا أمين محمد: القيادة الإدارية والمهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988.
3. جيرارد روبرت كرفاعي وبسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، ط7، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
4. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
5. حبيش فوزي: الإدارة والتنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998.
6. حسن حريم: إدارة المنظمات منظور علي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة الحامد، الأردن، 2006.
8. دركة بيتر: الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ط3، دار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
9. ديري زاهد محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. رشيد زرواقي: مناهج وأدوات البحث العلمي، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، 2007.
11. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. زيد منير عيوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. شفيق رضوان: السلوك والإدارة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، 2002.
14. الشناوي أحمد: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1976.

15. ظاهر محمود كلالده: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
16. عاطف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
17. عامر عوض: السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
18. عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية، 2008.
19. عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، 2011.
20. فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع مفهومة، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، ط1، الأردن، 2011.
21. القريوني محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
22. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقروا: الإبداع مفهوم ووسائل تنميته، السعودية.
23. محمد خضر عبد المختار، وإنجي صلاح فريد عدوي: التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، القاهرة، 2011.
24. محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي، دار الحامد، 1995.
25. مدحت أبو النصر: إدارة تنمية الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
26. موريس اجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، 2006.
27. هاني خلف طراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
28. هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية المؤسسة، دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر.

ثانيا: رسائل الماجستير والدكتوراه:

29. حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
30. خالد ذيب حسين أبو فريد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
31. خالد علي: أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، الجزائر، 2008.
32. خزار الأخضر: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2011.
33. سعود بن محمد العريفي: المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، 2006.
34. طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
35. عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
36. العسيلي رجاء زهير: النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة الخليل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين، 1999.
37. علاوة السلمي: إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
38. قاسم شاهين بريسم العمدي: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
39. كيرد عمار (بتصرف): تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسييرية.

40. محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
41. محمد كريم/حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
42. ناجحة محمد طاهر: الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2004.
43. يوسف أبو عبدة: الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

ثالثاً: المجالات

44. سعود النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد 117، 1992.
45. جلال حبيب عبد علي: أنماط القيادة (دراسة تطبيقية)، مجلة دبالى، 2012.

الملحق رقم (01)

دليل المقابلة الحرة:

دليل المقابلة الحرة الخاص: نائب الرئيس.

1- المستوى التعليمي.

2- هل تعمل وفقا لتخصصك؟

3- ما هي أهم الأسس التي تركز عليها آليات السلوك القيادي داخل مؤسساتكم؟

4- ماذا تمثل كلمة قائد بالنسبة إليك؟

5- هل المشاركة في اتخاذ القرار تعني لك كفاءة أكثر؟

6- ما هي المحركات التي تضمنها من أجل تكريس التجديد والابتكار؟

7- كيف يمكن كبح آليات السلوك التوجيهي داخل المؤسسة الجزائرية؟

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأساتذة المحكمين	الرقم
مسيلة	أستاذ محاضر	جغولي يوسف	01
مسيلة	أستاذ مساعد	زيتوني العياشي	02

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة.

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم: علم اجتماع تنظيم وعمل.

استبيان حول:

السلوك القيادي وعلاقته بإبداع العامل

داخل المؤسسة.

دراسة ميدانية بمؤسسة TINDAL

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل.

تحت إشراف:

أ.د. سعيد فكرون.

من إعداد:

ميهوبي عائشة

السنة الجامعية: 2016-2017

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من من 50 سنة فأكثر.

50 سنة

3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4-الوضع المهني: عامل مهني عامل تقني عامل إداري

عامل متخصص

5-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 11 إلى 15 سنة. أكثر من 15 سنة.

ثانياً: بيانات متعلقة حول السلوك القيادي:

1-بيانات متعلقة بالسلوك المشارك:

6- هل مسؤولك المباشر يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرار: نعم لا

7- في حالة الإجابة بنعم: ما نوع القرارات التي تشارك فيها؟

- قرارات إنتاجية

- قرارات إدارية

- قرارات تحسين الخدمة

- قرارات أخرى....

8- في حالة الإجابة بلا حدد السبب؟

- النوع التسلطي

- المشاركة الصورية

- نوع الأسلوب القيادي السائد

9- هل حدث أن اعترضت أنت وزملاؤك على قرار اتخذه رئيسك بخصوص العمل؟

نعم لا

10- في حالة الإجابة بنعم:

- أجبركم على التنفيذ دون نقاش
- شاوركم ثم أقنعكم
- حاوركم ثم عدل القرار

11- في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب:

.....

12- هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال نعم لا

13- كيف تقيم الإدارة هذه الاقتراحات؟

.....

II- بيانات متعلقة بالسلوك المساعد:

14- في حالة الغياب هل تكون القيادة متساهلة مع العاملين؟

نعم لا

15- كيف هي العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر؟

جيدة عادية سيئة

16- في رأيك أين ينصب اهتمام القيادة في مؤسستكم؟

- تحسين طرق التسيير
- تنمية وتطوير المهارات
- توفير الموارد المالية
- تطوير التكنولوجيا

17- هل تلمس اهتمام من طرف مدير المؤسسة بالعنصر البشري؟

نعم لا

18- في رأيك كيف تجعل القيادة المهمة بالأداء تحقق أهدافها؟

.....

III- بيانات متعلقة بالسلوك التوجيهي:

19- هل يمنحك رئيسك أي فرصة لانتقاد أخطائه؟

نعم

لا

20- على أي أساس يعاملك رئيسك؟

- منصب عمل
- كفاءة العامل
- المساهمة المعرفية

21- هل تعتقد أن رئيسك يستخدم العقاب كأداة لتعلم المرؤوسين من أخطائهم
 نعم لا

22- كيف تقيم القيادة التي تؤكد على السلوك التوجيهي داخل المؤسسة؟

.....

ثالثا: بيانات متعلقة بالإبداع الإداري.

I- بيانات متعلقة بالتجديد داخل المؤسسة.

23- ما هو الأسلوب الذي يساهم في توفير الإبداع الإداري؟

- أسلوب ديمقراطي أو أوتوقراطي بر العمل وفق الأوامر
- والتعليمات الأداء الإبداعي يتقبل الانتقادات

24- هل يزود الإبداع العاملين بأفكار جديدة داخل المؤسسة؟

- نعم لا

25- في رأيك كيف تقيم الإبداع المهم بالتجديد العام داخل

المؤسسة؟.....

II- بيانات متعلقة بتحسين أداء العامل داخل المؤسسة؟

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

- كفاءة مهنية
- نتائج الأداء
- العلاقات الشخصية

27- هل يشجع رئيسك المنافسة بين المرؤوسين على المهارات الإبداعية؟

- نعم لا

28- هل يكافؤك رئيسك على ماتقوم به باعتباره إبداعا يفيد العمل؟

- نعم لا

29- كيف يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء العامل داخل المؤسسات؟

- إتباع طرق جديدة في التسيير
- توظيف أمثل لعناصر الإنتاج
- إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإدماج
- تقديم عمل يتوافق والقدرات الإنتاجية للعامل

III-بيانات متعلقة بابتكار العامل؟

30- عندما تواجه مشكلة جديدة في وظيفتك كيف تتصرف عادة هل:

- تخبر رئيسك أولاً وتنتظر أوامره
- تخبر رئيسك أولاً ثم تتصرف
- تستشير زميلك
- تتصرف مباشرة

31- هل سبق أن عاقبك رئيسك على قرار اتخذته لمواجهة مشكلة طارئة واجهتك

في عملك دون استشارته: نعم لا

32- هل يحدثك رئيسك في العادة على ضرورة التعود على التفكير الذاتي في

الحلول للمشاكل التي تواجهك في عملك؟: نعم لا

33- في حالة الاجابة بنعم: ماهي الفائدة التي تحققت من ذلك؟

- أصبحت أكثر قدرة على حل مشاكل وظيفتك بمفردك
- أصبحت تمتلك القدرة على مساعدة رئيسك في اتخاذ قرارات حل مشكلات العمل في المؤسسة

- أصبحت قادرا على مساعدة زملائك

- أصبحت قادرا على تحسين أدائك

34- في حالة الاجابة ب لا حدد السبب؟.....

.....

35- كيف في رأيك تجعل عملية الإبداع المهمة بابتكار العامل تحقق أهدافها داخل

المؤسسة؟.....

.....