الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
nmerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

العنـــوان:

الجماعات القيادية لفرق العمل ودورها في إدارة الإبداع التنظيمي
ـــــــ دراسة ميدانية بجامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة ـــــــ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبة: عمارة أسماء
إشراف الأستاذ: مرواني رابح

أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
نوي نور الدين	أستاذ مساعد – أ–	المسيلة	رئيسا
بن التومي سارة	أستاذ مساعد – أ–	المسيلة	مناقشا
مرواني رابح	أستاذ مساعد – ب–	المسيلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2016/2015

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بعونه اهتدينا وتعلمنا و به وفقنا فإليك يا الله

أرفع يداي لأحمدك وأشكرك على توفيقك لي.

أهدي عملي هذا إلى من كلمت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من أنار لي دروب العلم والمعرفة إلى من ألهمتني توجيهاته ونصائحه، إلى القلب الكبير.

والدي العزيز

إلى التي وإن تزاحمت كل الكلمات الجميلة لن تفي قطرة فضل من بحر غطائها، إلى من علمتني أن الفرح قرين البسطاء، وأن البسطاء لا يولدون مرتين.

والدتي الحبيبة

إلى الشموع التي أنارت لي ظلمة حياتي، إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم.

إخوتي وأخواتي

وكل الأهل والأقارب من بعيد ومن قريب، وإلى كل الصديقات اللواتي قابلتهم طيلة مشواري الدراسي

وإلى كل طلبة الماستر بالأخص طلبة " تسير عمومي " دفعة 2015 / 2016 .

الطالبة عمارة أسماء

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم

أحمده على نعائمه و أشكره على جزيل فضائله، و أصلي و أسلم على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا و قدوتنا سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامها، وما كنت لأتمها لولا عونه وتوفيقه، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين اللذين كان لهما الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل و أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتي الكرام من الابتدائية إلى الجامعة وخاصة الأستاذ المشرف مرواني رابح الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ، و لم يدخر أي جهد أو بنصائحه القيمة، وأدعو الله عز وجل أن يجازيه خير الثواب في الدنيا والآخرة، ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

سائلة المولى العلي القدير أن ينتفع بهذا العمل و أن يوفق الجميع بما يحبه و يرضاه فإن كنت قد أصبت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء وإن كنت غير ذلك فحسبي أنني إجتهدت، و الله الموفق و هو المستعان

الطالبة : عمارة أسماء

الفهارس

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
المقدمة	أ–و
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي حول الجماعات القيادية لفرق العمل وإدارة الإبداع التنظيمي	
تمهيد	8
1– أساسيات حول القيادة وجماعات قيادة فرق العمل	9
1–1– ماهية القيادة الإدارية	9
1–1–1– مفهوم القيادة وخصائصها	9
1–1–2–أساليب القيادة	10
1–2– المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة	12
1–2–1– القيادة التبادلية	12
1–2–2– القيادة التحويلية والإبداعية	13
1–2–3– القيادة القائمة على الفريق	14
1–2–4– القيادة الكلية والوظيفية الجزئية	15
1–*3*– القيادة الجماعية لفرق العمل	16
1–3–1– مفهوم فرق العمل وأنواعها	16
1–3–2– عناصر القيادة الجماعية لفرق العمل	18
1–3–3– مراحل تشكيل الجماعات القيادية لفرق العمل وفق نموذجي Six Sigma &TQM	19
1–3–4– الوظائف الإدارية للقيادة الجماعية لفرق العمل	22

العنوان	الصفحة
2- الإطار العام للإبداع التنظيمي وإدارته	25
2-1- ماهية الإبداع	25
2-1-1- مفهوم الإبداع	25
2-1-2- أنواع الإبداع	26
2-1-3- خصائص الإبداع وأهميته	26
2-1-4- العلاقة بين الإبداع وبعض المصطلحات الشبيهة	28
2-2- الإبداع التنظيمي (الإبداع: الإداري والخدمي)	28
2-1-1- الإبداع التنظيمي في المنظمة (مفهومه، نظرياته، ومراحله)	29
2-2-2- الإبداع الإداري (مفهومه، ومكوناته)	31
2-2-3- الإبداع الخدمي (مفهومه، وأنواعه)	33
2-3- إدارة الإبداع التنظيمي	34
2-3-1- مفهوم إدارة الإبداع التنظيمي	34
2-3-2- نماذج إدارة الإبداع التنظيمي	35
3- علاقة الجماعات القيادية لفرق العمل بإدارة الإبداع التنظيمي	36
3-1- أهمية القيادة في بناء الفرق ودورها في تحسين الأداء الإبداعي للفريق	36
3-2- الممارسات القيادية للجماعات الداعمة للإبداع	37
3-2-1- تحديد ووضوح الأهداف والتمكين	37
3-2-2- الاتصال الفعال والحوافز	38
3-2-3- توفير الموارد والتدريب	39
3-3- تنمية الإبداع على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة	40
3-4- النماذج الممكنة للربط بين دور الجماعات القيادية لفرق العمل وفعالية إدارة الإبداع التنظيمي	41
3-4-1- نموذج القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري	41
3-3-2- نموذج تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري	42
3-3-3- نموذج القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري	43
3-3-4- نموذج سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي	45
3-3-4- نموذج الدراسة المركب المتعلق بخصائص القيادة الجماعية لفرق العمل ودورها في إدارة الإبداع التنظيمي	47
خلاصة الفصل	48

العنوان	الصفحة
الفصل الثاني: تحليل دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي بجامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة	
تمهيد	50
1- نظرة عامة حول المنظمات الحكومية	51
1-1- تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها	51
1-1-1- الأجهزة المركزية المنظمات الحكومية وأنواعها	53
1-2- التعريف بميدان الدراسة	55
1-2-1- تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	56
1-2-2- الهياكل الإدارية للجامعة والكليات	57
1-2-3-الإحصائيات الخاصة بالطلبة	62
1-2-4- الهياكل البيداغوجية للجامعة	62
2- الإطار المنهجي للدراسة	63
2-1- منهج الدراسة ومصادرها	63
2-1-1- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة	63
2-1-2- مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية	64
2-2- مجتمع الدراسة	64
2-2-1- عينة الدراسة والمسح الشامل	65
3- عرض وتحليل نتائج الدراسة	66
3-1- نتائج خصائص عينة الدراسة	67
3-1-1- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	67
3-1-2- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	67
3-1-3- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	68
3-1-4- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة	69
3-2- أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة	70
3-3- صدق أداة الدراسة وثباتها	71
3-3-1- الصدق الظاهري	71

العنوان	الصفحة
3-3-2- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	71
3-3-3- الصدق البنائي لمجالات الاستبيان	75
3-3-4- ثبات أداة الدراسة	76
3-4- تحليل النتائج واختبار الفرضيات	77
3-4-1- تحليل نتائج الدراسة	77
3-4-2- اختبار فرضيات الدراسة	83
خلاصة الفصل	87
الخاتمة	89
المراجع	93
الملاحق	98
الملخص	112

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أساليب القيادة	12
02	الفرق بين الإبداع والابتكار	28
03	أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع	43
04	توزيع كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	57
05	الإحصائيات الإجمالية للطلبة	62
06	الهياكل البداغوجية للجامعة	63
07	الاستبيان قبل وبعد التعديل	65
08	اتجاهات (العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام)، حسب مقياس ليكرت	66
09	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	67
10	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	68
11	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	69
12	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الخدمة في الجامعة	69
13	الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	71
14	معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (القيادة التبادلية) والدرجة الكلية لفقراتها	72
15	معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية لفقراتها	72
16	معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (القيادة التشاركية) والدرجة الكلية لفقراتها	73
17	معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات إدارة الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته	74
18	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	76
19	قيمة معامل (Cronbach's Alpha)	76
20	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم T المعنوية، ومستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية	77
21	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم T المعنوية، ومستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية	78

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
22	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم T المعنوية، ومستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية	80
23	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم T المعنوية، ومستوى أهمية إدارة الإبداع التنظيمي	81
24	معامل الارتباط بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي	84
25	معامل الارتباط بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي	84
26	معامل الارتباط بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي	85
27	معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي	86

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	القيادة الكلية والوظيفية الجزئية	15
02	نموذج لإدارة الإبداع التنظيمي من علاقات سلسلة التجهيز	36
03	الممارسات القيادية الداعمة للإبداع	39
04	دورة مبسطة للإبداع	43
05	نموذج الدراسة المركب المتعلق بخصائص القيادة الجماعية لفرق العمل ودورها في إدارة الإبداع التنظيمي	47
06	هيكل إدارة الجامعة	59
07	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	67
08	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	68
09	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	69
10	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير الخدمة في الجامعة	70

المقدمة

مقدمة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية، وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، ظهرت هناك مزيدا من الضغوط التي أفرزت كثيرا من التحديات أمام المنظمات الخاصة والحكومية، التي لابد من مواجهتها وحتمية التعامل معها دون أن يكون هناك مجال للاختيار. ولكي تبقى هذه المنظمات يجب عليها أن تتكيف بالعيش في حالة ديناميكية وتطور سريع بوعي ومتابعة وتنظيم وتحت إشراف قيادتها الإدارية بشكل عام في جميع المستويات التنظيمية، وبنوع من التنظيم الخاص في صورة ما تقوم به القيادة الإدارية في تطبيقها للقيادة تحت مفهوم جماعة فريق العمل من أجل تحقيق الأهداف المذكورة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن، مع توافر قدر كبير من الرضا لأعضاء الفرق، وقدر كبير من الفعالية.

ولعل ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم ووضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات ستمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها، وفي ذلك تأكيد لدور التنظيم القيادي ونمطه ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري، حيث يمكن مثلا أن يمتد أثر القيادة الجماعية لفرق العمل إلى توليد عادات وتقاليد بين المرؤوسين لتتلاءم مع تحصيل أهداف المنظمة، ولما لا بشكل مبدع وفي المجالات القابلة للإبداع، تلك المجالات الإبداعية المتعددة التي تتراوح بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات، وإلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة.

وعلى ذكر الإبداع، قد أصبح التجديد جوهر يعبر عن الإبداع التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها المنظمات الحكومية، حيث يجمع خبراء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع التنظيمي ملحة، إذ يتعين على القياديين والمديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة بإبداعهم في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار...الخ وبالتالي إدارة هذا الإبداع. وهذا هو الموضوع الذي سيتم مناقشته في هذه الدراسة من خلال ما يمكن تصوره حول وجود أساس للعلاقة بين أنماط القيادة الجماعية لفرق العمل وبين إدارة ودفع الأفراد العاملين وأعضاء الفرق إلى أداء الأعمال بشكل مبدع أو بالأحرى إدارة الإبداع الذي قد يتجلى في التميز والكفاءة والتحسن المشهود والزيادة في قدراتهم ومعلوماتهم في التعامل مع العوامل المختلفة بنجاح، أو بتحقيق النتائج والأهداف المشتركة بين القيادة والأعضاء داخل المنظمة.

1. الأسئلة النظرية والإشكاليات التطبيقية

مثلما جرت العادة من الناحية المنهجية والعلمية، هناك استفسارات وأسئلة تتعلق بالجانب التنظيري للموضوع المبحوث وأخرى متعلقة بميدان الدراسة التطبيقي، وهذا ما سيتم عرضه فيما هو آت.

- **التساؤل النظري الرئيسي وأسئلته الفرعية**

انطلاقا مما سبق ذكره حول موضوع القيادة الجماعية لفرق العمل وما يمكن أن يتحول في الأبعاد الإدارية بفعل دور هذه الأخيرة، خاصة الجانب المتعلق بإدارة الإبداع على مستوى المنظمة، فإن التساؤل الرئيسي الذي سيجري طرحه في المجال النظري للدراسة يتمثل فيما يلي:

-كيف يمكن تجسيد دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة؟

أما، ما قد يتفرع ضمن الإطار العام لهذا السؤال الرئيسي، فهو الأسئلة الفرعية في شكلها الآتي:

– ما مفهوم القيادة؟ وفرق العمل؟ وما المقصود بإطار الجماعات القيادية لفرق العمل؟

– ما هو الإبداع التنظيمي؟ وكيف تتم إدارته؟

– ما هي المقاربات والنماذج الممكنة للربط بين الجماعات القيادية لفرق العمل وفعالياتها في إدارة الإبداع التنظيمي؟

- **الإشكاليات التطبيقية الرئيسية والجزئية**

بعد الأسئلة النظرية من الممكن صياغة الإشكالية التطبيقية الرئيسية على الوجه الآتي:

– هل تساهم الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

أما الإشكاليات الجزئية، فهي كما يلي:

– ما هي الأنماط القيادية المطبقة من قبل الجماعات القيادية لفرق العمل في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

– ما هو المستوى الذي تظهر عليه إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

– ما هو النمط القيادي الأكثر تأثيرا على إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

2. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضيات التالية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل و الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية التي سيتم عرضها على هذا النحو:

H1 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H3 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

3. أهداف الدراسة

تكمن في تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة نماذج العلاقات النظرية بين الجماعات القيادية لفرق العمل وتفعيل إدارة الإبداع التنظيمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- التعرف على جوانب إدارة الإبداع التنظيمي لدى كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكيف يمكن أن تتأثر بسلوكيات ومهارت القيادة الإدارية.

- الوقوف على السمات التي يجب توافرها في الجماعات القيادية لفرق العمل حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية ولدفع أعضاء فريق العمل إلى الإبداع.

4.أهمية الدراسة

لعل أهمية الدراسة الحالية ستظهر من خلال النقاط الآتية:

– نظرا لحداثة موضوع البحث، فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الباحثين لتعقده، مما جعل البحث قابل للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره.

– تتجلى أهمية هذا البحث في تركيزه على تطبيق أحد النماذج التي من شأنها تحفيز مسؤولي المنظمة الحكومية في تبني الإبداع التنظيمي والعمل على إدارته كأداة فعالة وذات عوائد مهمة لقطاع هذا النوع من المنظمات.

– التعرف على الجوانب النظرية الحديثة والممكنة حول العلاقة بين إدارة الإبداع التنظيمي والجماعات القيادية لفرق العمل.

– الإشارة إلى أنه، تم التطرق لموضوع القيادة من طرف الكثير من الباحثين، إلا أن هناك ندرة في ربطه مع مواضيع جديدة مثل إدارة الإبداع التنظيمي.

– لفت الانتباه إلى وجود قادة النمط الإبداعي الساعين إلى توفير متطلبات وتطبيق الفكرة الجديد الموجودة في فرق العمل.

5. منهج الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بدراسة واقع وظاهرة القيادة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها بين أبعاد موضوع الأنماط القيادية لفرق العمل المختلفة وبين مستوى الإبداع. إضافة إلى أدوات البحث لوصف هذه الظاهرة وتحليلها بكشف العلاقات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره. وكذلك في الجانب التطبيقي، فقد تم أيضا استخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أنماط القيادة وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للإبداع بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

6.مصطلحات الدراسة

المصطلح	شرحه
الجماعات القيادية لفرق العمل	**هي عبارة عن مجموعة من القادة الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو.**
الإبداع التنظيمي	**هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق ،تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ،فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية ، يقودها أشخاص متميزون.**
المنظمات الحكومية	هي ذلك المرفق العام الذي تمنح له الشخصية المعنوية، فيكون له بموجبها قدر من الاستقلال المالي والإداري تجاه الشخص المعنوي العام الذي تربطه به رابطة الخضوع للوصاية فالمنظمة الحكومية تبرز صورة أخرى من صور اللامركزية الإدارية، هي اللامركزية المرفقية أو المصلحية.

7. الدراسات السابقة

– دراسة (محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي)، بعنوان "القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية"،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين، إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، إذ اشتملت الدراسة على العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية

وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيها لقدرات إبداعية إدارية، كما أوصت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة.

- **دراسة يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي (2009)، بعنوان"القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن"**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد، 23، العدد 01، والتي هدفت إلى تسليط الضوء على مدى توفر خصائص القيادة المبدعة في منظمات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، كما تبحث في مدى تطبيق تلك القيادات للممارسات التي تعزز الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع، تمثلت عينة الدراسة من 220 موظف في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات في قطاع الاتصالات اليمنية، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى.

- **دراسة (شريف أحمد حسن عباس)، بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010**،هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شملت (55) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSpss ، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى.

8. التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة دلت نتائج البحث تعدد الدراسات حول القيادة التحويلية والإبداع، القيادة الإدارية والإبداع الإداري إلا أن الدراسات التي تبحث بشكل مباشر حول العلاقة بين القيادة الجماعية لفرق العمل والإبداع التنظيمي نادرة وخاصة العربية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى ملئ هذه الفجوة عن طريق اختيار نموذج شامل يربط بين مختلف الأنماط القيادية (التبادلية، التحويلية، التشاركية) التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل وإدارة الإبداع التنظيمي، كذلك اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، إلا أنها اختلفت مع الدراسات

السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة محمد بوضياف وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فلقد تمت الاستفادة من تلك الدراسات فيما يلي:

- الاستفادة من الدراسة السابقة حول القيادة والإبداع .
- الاستفادة من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة و كذلك اختبار فرضيات التأثير و الفروق.
- كما ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، كما تم من خلال تلك الدراسات التعرف على كيفية تطوير أداة الدراسة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

9. تقسيمات البحث (هيكل البحث وخطته)

تم تقسم البحث إلى فصلين، الفصل الأول تمثل في الجانب النظري، وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول أساسات حول القيادة وجماعات قيادة فرق العمل وتم تقسمه بدوره إلى: ماهية القيادة الإدارية المداخل الحديثة، والمعاصرة للقيادة، القيادة الجماعية لفرق العمل، والمبحث الثاني الإطار العام للإبداع التنظيمي وإدارته وتم تقسيمه إلى: ماهية الإبداع، الإبداع التنظيمي (الإبداع: الإداري والخدمي)، إدارة الإبداع التنظيمي ، والمبحث الثالث علاقة الجماعات القيادية لفرق العمل بإدارة الإبداع التنظيمي والذي قسم بدوره إلى: أهمية القيادة في بناء الفرق ودورها في تحسين الأداء الإبداعي للفريق، الممارسات القيادية للجماعات الداعمة للإبداع، تنمية الإبداع على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة، النماذج الممكنة للربط بين دور الجماعات القيادية لفرق العمل وفعالية إدارة الإبداع التنظيمي.

أما الفصل الثاني تمثل في الجانب التطبيقي فتم تقسيمه كذلك إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نظرة عامة حول المنظمات الحكومية، وتم تقسيمه إلى: تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها، تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها، التعريف بميدان الدراسة، والمبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، وتم تقسيمه إلى: منهج الدراسة ومصادرها، مجتمع الدراسة، أما المبحث الثالث: فتمثل في عرض وتحليل نتائج الدراسة وتم تقسيمه إلى: نتائج خصائص عينة الدراسة، أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة، صدق أداة الدراسة وثباتها، تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي حول الجماعات القيادية لفرق العمل وإدارة الإبداع التنظيمي

تمهيد

تعد القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويكمن جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه فردا يشغل موقعا قياديا في جماعة، ولكي يكون القائد ناجحا لابد أن يكون ماهرا في إدارة وتوجيه المرؤوسين، ويجب أن يكون ذكيا في تكوين الفريق، والفريق أو الجماعة أساس أي عمل في الحياة سواء كان هذا العمل اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا، ويعد بناء فريق عمل ناجح، أحد أهم مهام القائد من خلال ما يوفره من محفزات غير اعتيادية لأتباعه لرفع الروح المعنوية وتنشيط سيادة القيم ويثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، ويشعر الفريق أو الجماعة بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم.

من جهة أخرى أصبحت المنظمات بحاجة للإبداع كمتطلب إجباري، إذا ما أرادت قيادة هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة متغيرة، وأن دور قيادة المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد التابعين بدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لهم بشكل فردي وجماعي، من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها، ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في العصر الحاضر، فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر إبداعا ليتمكن من مواكبة ظروف المتغيرات المحيطة به. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى أساسيات الجماعات القيادية لفرق العمل والإطار العام لإدارة الإبداع التنظيمي، وأخيرا دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي.

1- أساسيات حول القيادة وجماعات قيادة فرق العمل

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

1-1- ماهية القيادة الإدارية

لقد حضيت القيادة باهتمام العنصر البشري منذ زمن بعيد، فالأدبيات القديمة للمصريين، والصينيين واليونانيين والرومان، أشارت إلى المآثر والإنجازات العظيمة لقادتهم، وبينما كانت القيادة والقادة موجودين منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر حيث ظهر في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية، والسياسية ثم ما لبث أن أخذ تعاريف وتفسيرات أخرى اعتمادا على الظروف، والبيئة التي يستخدم فيها مصطلح القيادة.

1-1-1- مفهوم القيادة وخصائصها

تعددت مفاهيم القيادة بين الباحثين و المهتمين بالعلوم الإدارية تبعا لنوعية الدراسة و بيئة المؤسسة التي تدرس فيها، و من هذا المنطلق يتم التطرق في هذا الفرع إلى بعض التعاريف التي وردت من قبل بعض الباحثين فيما يتعلق بمفهوم القيادة وخصائصها:

أولا: مفهوم القيادة

يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف المتعلقة بالقيادة تتمثل في ما يلي:

- القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة[1].
- هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته، دون إلزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحها، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق تجانس أهداف التنظيم والأهداف الفردية[2].
- القيادة هي تجميع القوة في يد شخص، مما يمكنه التحكم في كل الموارد[3].

---

[1] بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص.13.

[2] جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص.32.

[3] J Thomas Wren & all, **"The international of leadership 2 modern classics on leader ship"**, Edward Elgar publishing limited, uk, 2004, p. 11.

▪ القيادة هي القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة[1].

ثانيا: خصائص القيادة

تعد عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم ومواقفهم نحو أهداف مشتركة، يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاونا حيويا فإنه يمكن ذكر خصائصها فيما يلي[2]:

✓ تقوم القيادة على علاقات تفاعلية، بين القائد وأتباعه في مختلف المنظمة.

✓ تقوم القيادة على أهمية سلوك القائد، وتعدد أدواره، ومعرفة طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية.

✓ القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

✓ القيادة عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها هيكليتها المعقدة.

✓ القيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها.

1-1-2- أساليب القيادة

يعكس أسلوب القيادة طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، وكذا يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (مرؤوسين وغير المرؤوسين من أطراف خارجية)، والأسلوب هو نوع من السياق الذي يمثل أسلوب القيادة، الذي يمكن تحديده بأشكال عدة كالتالي[3]:

أولا: السياق يعني طريقة التفكير

هو الأسلوب الذي يتبعه القائد في التفكير في المواقف المختلفة، فالقائد يتبع الأسلوب الدكتاتوري الذي تتسم طريقة تفكيره بالفردية الأحادية، وعدم الانتظار من الآخرين أية فكرة أو حتى معلومة ذات أهمية (عدم الاعتراف بأية قيمة أو أهمية للمرؤوسين).

---

[1] بلال خلف السكارنه، **"القيادة الإدارية الفعالة"**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص .18.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **"القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2010، ص. 85.

[3] نجم عبود نجم، **"القيادة وإدارة الابتكار"**، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. 64- 65.

ثانيا: طريقة سلوك

يمثل سلوك القائد الديمقراطي، التشاركي الذي يميل إلى احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد عالي للمنافسة والتفاعل البناء، عكس القائد التسلطي الذي يضيق ذرعا بالآراء ويتسم بردود فعل سلبية إزاء الآخرين أو المرؤوسين وعدم الاستعداد لسماع آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وقراره لا يناقشه مع المرؤوسين.

ثالثا: طريقة العلاقات

فالقائد الدكتاتوري لا يسمح للمرؤوسين أن يتوقعوا منه إلا الأوامر الصارمة، لهذا يكون نمط العلاقات السائدة هو نمط العلاقات المتوترة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية تتجلى في صورة القائد الذي يهدد، والمرؤوس الخامل العدائي، عكس الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي يؤكد على علاقات التعاون والتعاطف والاستجابة لحاجات المرؤوسين مما يجعلهم أكثر استعدادا للمشاركة والولاء في العمل مع القيادة.

وقد قدمت تصنيفات متعددة لأساليب القيادة، حسب كورت لوين (K,Lewin)، تتمثل في أربعة أساليب أساسية هي[1]:

أولا: الأسلوب الدكتاتوري

يقوم هذا الأسلوب على استخدام القائد التهديد والتأثير بالخوف لتحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد والامتناع عما لا يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها، وهذا الأسلوب محفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات، ومحبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها.

ثالثا: الأسلوب الديمقراطي

في هذا الأسلوب تعمل القيادة على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس التشاركي ويشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي، فالقائد يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلى قرار جماعي، وبهذا يضمن قدرا جيدا من الاستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها.

رابعا: القيادة المتساهلة

يعد هذا الأسلوب أسلوب النادي الاجتماعي والمنظمات التطوعية، حيث القائد لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فاعلية وكفاءة في العمل.ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

[1] نجم عبود نجم،"القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 88- 89.

الجدول رقم: (1) يوضح أساليب القيادة

المدخل	الأسلوب	التفسير
1- المدخل التقليدي كورت لوين K ,Lewin	- الأسلوب الدكتاتوري - الأسلوب الديمقراطي - الأسلوب المتساهل	- القيادة في البداية كان دكتاتوري، ومع ظهور مشكلات العمل كان الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الذي يعالج مشكلات العمل بطريقة أفضل من الدكتاتوري، ليظل الأسلوب المتساهل الأسلوب الملائم للنوادي والجمعيات.
2- ريتشارد بيتنجر RPettinger (1996)	- الأسلوب الدكتاتوري - الأسلوب الديمقراطي - الأسلوب الاستشاري - الأسلوب التشاركي	- يعتبر توصيف بقدر ملائم للتطور في أسلوب القيادة من الدكتاتوري الذي يقرر والعاملون ينفذون، لتؤخذ آراء العاملين في الأسلوب الديمقراطي، والاستشاري هو الذي يقف بين الأسلوبين السابقين، في حين أن التشاركي هو الأسلوب الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم.
4- جودسن بوبو J,Bobo (1997)	- أسلوب القيادة الناشطة - أسلوب الإعادة - الأسلوب المتردد - الأسلوب التحليلي - الأسلوب الدكتاتوري	- يمثل توسيع لأساليب القيادة لشمول تلك الأساليب التي تظهر في المنظمات كالأسلوب المتردد أو الأسلوب التحليلي.
3-جولمان وزميلاه Daniel Goleman (2002)	- الأسلوب الرسالي - الأسلوب التدريبي - الأسلوب التلاحمي - أسلوب واضع المعايير وسير العمل - الأسلوب الآمر	- إعادة صياغة الأساليب بما يضمن تمثيل بعض الأساليب التي تتميز بالرسالة لإعداد الأفراد، أو قواعد ومعايير العمل.
5- توني كيبنبيجير T,Kippenderger (2005)	- الأسلوب الفنان - الأسلوب الحرفي - الأسلوب التكنوقراطي	- النمط الفنان هو النمط العاطفي الخيالي الحدسي الخلاق في حين أن الحرفي هو الواقعي، المسؤول، الجدير بالثقة أما التكنوقراطي فإنه الرشيد، التفصيلي، يبحث عن الوقائع للتوصل إلى الطريقة الصحيحة لعمل الأشياء.

المصدر: نجم عبود نجم، **"القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص. 89- 90.

1- 2- المداخل الحديثة للقيادة

تتمثل المداخل الحديثة والمعاصرة في كل من القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والإبداعية، والقيادة القائمة على الفريق والتي تتم مناقشتها كل واحدة على حدى في ما يلي:

1-2-1- القيادة التبادلية

القيادة التبادلية هي قيادة توجيه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافئات ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام

الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، فالقيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أن تتفوق في الوظائف الإدارية[1]. وتقوم القيادة التبادلية تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة أي التدخل عند الضرورة[2].
ومن الممكن أن يكون سلوك القيادة التبادلية إيجابي أو سلبي، وتظهر القيادة التبادلية عندما يكافئ أو يعاقب القائد المرؤوسين معتمدا في ذلك على أدائهم كمعيار لاستحقاق المكافأة أو العقاب، وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك[3]:

أولا: المكافأة المشروطة

تمثل المكافأة المشروطة العامل الأول من عوامل القيادة التبادلية، والتي تشير إلى عملية المبادلة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتم مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناءا على كفاءة أدائه أو ضعف هذا الأداء، فالمرؤوسين يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على نحو جيد.

ثانيا: الإدارة بالاستثناء (النشطة، الساكنة)

وتتضمن نموذجين كما يلي:

أ- **الإدارة بالاستثناء النشطة**، وتعني التدخل النشط من قبل القائد في أعمال المرؤوسين من خلال البحث عن الأخطاء وفرض القواعد والإجراءات المناسبة لمنع ظهور تلك الأخطاء، حيث يقوم القائد بعمل الترتيبات اللازمة والتصحيحات الفورية في الوقت المناسب لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء في أعمال المرؤوسين، ويكتفي بتوجيه الانتقادات ثم يقوم بعد ذلك باتخاذ بعض الإجراءات لتصحيح تلك الأخطاء أو الانحرافات بعد وقوعها.

ب- **الإدارة بالاستثناء الساكنة**، يتم استخدام العقاب المشروط وبعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة، ويلاحظ أن القائد لا يتدخل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا إذا لم يستطع المرؤوسون الوفاء بمعايير الأداء، فتدخل القائد في هذه الحالة يكون فقط عندما تسوء الأحوال لضمان الواجبات التعاقدية التي تم الاتفاق عليها من قبل بين الطرفين.

1-2-2- القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نهجا جديدا يعزز الإبداع والابتكار، فالقادة التحويليون هم قادة غير تقليديين لديهم سلوك إبداعي ووجهات نظر مختلفة وغير عادية للنظر في المشاكل القديمة يشجعون المرؤوسين لتقييم المشاكل وتقديم الانتقادات والحلول الإبداعية للمشكلات وتجاوز المصالح الفردية والتركيز على المصالح

---

[1] بلال خلف السكارنه، **مرجع سبق ذكره**، ص. 85.

[2] أحمد بن عبد المحسن العساف، **"مهارات القيادة وصفات القائد"**، الرياض، 2002، ص. 7.

[3] وسيلة واعر، **"دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري"**، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص. 39.

الجماعية. وتعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي ترتكز على القيم المشتركة، وتطوير العاملين، وتحقق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية، ومما يؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجالات الأهداف، والمهارات، والقيم والكفاءة، وأن القيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار[1]. وتعرف كذلك على أنها التي تهتم بالمصالح والحاجات التطويرية الشخصية للتابعين، وتعمل على تغيير أسلوب إدراك التابعين للقضايا عن طريق مساعدتهم في النظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة كما أن القادة التحويليين قادرون على إثارة وتحريك التابعين لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجماعة[2]. وبالنسبة للقيادة الإبداعية فهي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أو عن طريق العاملين معها أو من مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير تلك الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح ماديا وتجاريا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار[3].

1-2-3- القيادة القائمة على الفريق

لقد أصبحت القيادة في الجماعات التنظيمية أو فرق العمل إحدى أكثر المجالات انتشارا وأسرعها نموا فيما يتعلق بنظرية القيادة، والبحث الإداري والاجتماعي بشكل عام. فالفريق، هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو، فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق، وقد أشار كل من "يلجن" و"ميجور"، إلى أن أحد الأسباب وراء الاهتمام بفرق العمل وقيادتها ينبع من الظروف السريعة التي تواجه المنظمات، كإعادة الهيكلة التنظيمية، والمنافسة الاقتصادية والتنوع المتزايد داخل الموارد البشرية، والتوسع في التقنية[4].

واتفق العلماء الأوائل الذين قاموا بدراسة الجماعات على وظيفتين جوهريتين في القيادة[5]:

- ✓ مساعدة المجموعة على تنفيذ مهمتها (أي المهام الوظيفية).
- ✓ المحافظة على تماسك المجموعة وقيامها بوظيفتها (أي وظيفة الصيانة).

ويشير أداء الفريق إلى وظائف القيادة المتعلقة بالعمل، أما تطور الفريق فيشير إلى وظائف القيادة فيما يتعلق بصيانة العلاقات، بحيث تبرز مهام قيادة الفريق، في تنسيق مهام ونشاطات الفريق، وفعالية علاقات المنظمة الخارجية وحل مشكلات الفريق، إضافة إلى توجيه النصح والإرشاد لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. ويساعد هذا الأسلوب القيادي في سيادة روح الفريق ضمن

---

[1] قاسم بن عائل الحربي،"القيادة التربوية الحديثة"، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص. 154.

[2] ماجدة العطية، **"سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"**، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص. 233.

[3] علاء محمد سيد قنديل، **"القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"**، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 161.

[4] آرثر بيل، **"مرشد الأذكياء الكامل بناء فريق العمل"**، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص. 16.

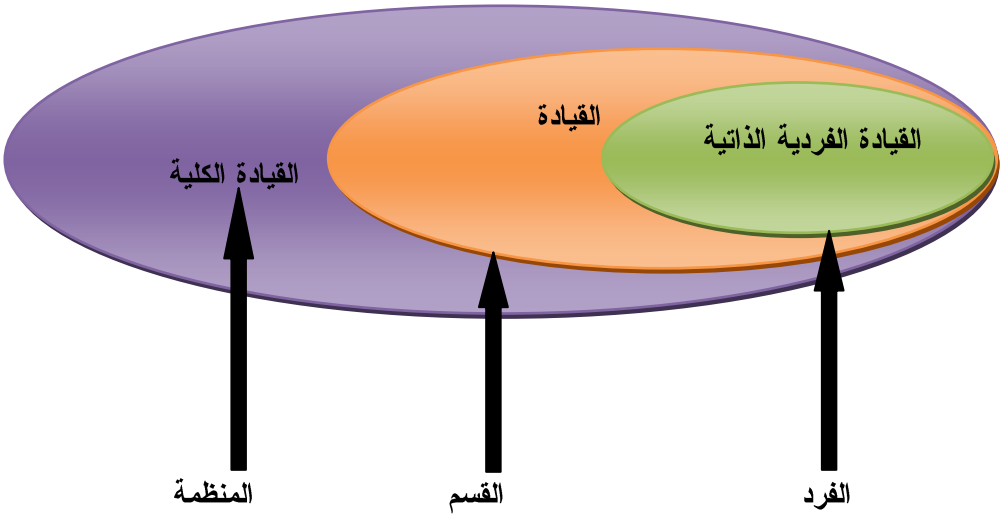
[5] بوعمامة أحمد فارس، **"المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي"**، شهادة ماجستير في علم الاجتماع – تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010، ص. 50-51.

الجماعة ومفاهيم التعاون الخلاقة، وكذلك تسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وفيما بين المرؤوسين بعض[1].

1-2-4- القيادة الكلية والوظيفية الجزئية

تعتبر قيادة كلية، والقيادة في كل وحدة تنظيمية (كالأقسام) هي قيادة وظيفية متخصصة بوظيفة من وظائف المنظمة، وقيادة القسم هي الكل، وقيادة فريق العمل هو الجزء، وكل عضو في الفريق هو الجزء ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي[2]:

الشكل رقم (1) يوضح القيادة الكلية والوظيفية الجزئية



المصدر: نجم عبود نجم، **"القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص. 72.

ويتضح من الشكل الرؤية التي يطرحها البعد الكلي لكل مستويات القيادة (القسم الوظيفي، الفريق، الفرد) وتستخدم القيادة في كل القطاعات والمنظمات والأقسام وغيرها، كما أكد على ذلك جيم باريت بأنها قابلية التطبيق في كل المنظمات، ومعنى الكلي أو الشامل، هو أن العمل الجزئي يتم ربطه بالإطار الأوسع من حيث الغرض والدلالة والعلاقات البينية. فمثلا: القيادة الوظيفية المالية، هي الجزء بالمقارنة مع قيادة المنظمة، المطلوب منها نجاح القيادة الكلية وكل القيادات الجزئية الأخرى في الشركة مهمتين أساسيتين هما[3]:

أولا: أن تكون منسجمة في إستراتيجياتها الوظيفية المالية وأولوياتها في السياسة المالية مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وبدون ذلك فإن القيادة الوظيفية الجزئية هي عكس القيادة الكلية التي تسود في المنظمة، وقد تحدث بيتر دراكر عن إخفاق المنظمات عندما تقوم بتحويل الأقسام إلى قبائل وظيفية، وعرض مقارنته بين المنظمات الأمريكية، والمنظمات اليابانية، فأشار إلى أن اليابانيين يستطيعون أن يكونوا فريقا

---

[1] بلال خلف السكارنه، **مرجع سبق ذكره**، ص. 74.

[2] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص. ص. 71- 72.

[3] **المرجع نفسه**، ص. 72-74.

من الأقسام المتعددة، بينما في المنظمات الأمريكية، فالأفراد المتعاونين مع الفريق فيه أعضاء من الأقسام الأخرى وتقوم القبلية الوظيفية على النحو التالي:

- ✓ أولوية الإستراتيجية الوظيفية للقسم لتحل محل الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- ✓ جعل القسم الوظيفي فوق أهداف المنظمة وأهدافه فوق أهدافها.
- ✓ جعل القيادة المهنية أكثر أهمية من قيادة المنظمة، وجعل المهنة (التخصص وعلاقاته المهنية)، أعلى وأهم من المنظمة.
- ✓ جعل العلاقات المهنية (الجزء)، أهم و أعلى من العلاقات الإدارية التي تمثل كل الاختصاصات.

ثانيا: البراعة المالية المتخصصة

هو أن تستخدم الفن المالي المسبق والمبادئ المالية والخبرات المالية لتحقيق إستراتيجياتها المالية الوظيفية المتسقة مع الإستراتيجية الكلية، فالبراعة المالية المتخصصة هي قيادة البعد الفني، الجانب المتخصص الواحد الذي تكون القيادة المالية الوظيفية هي الأفضل فيه لأنه مجال تخصصها، والتأكد على أن البراعة المالية بقدر ما هي ضرورية للإستراتيجية الكلية، فهي تحقق الكفاءة، في حين تعتبر الإستراتيجية الكلية الفاعلية التي من خلالها تحقق الأهداف.

وبناءا على ما سبق فإن القيادة الكلية في المنظمة عليها أن تنمي الحس بالكل لدى كل الأقسام والفرق والأفراد، وأن يكون كل منهم يمارس هذه القيادة الكلية من خلال الغرض والدلالة والعلاقات مع الأقسام الأخرى والأفراد الآخرين في إطار ما تسعى لتحقيقه القيادة الكلية في المنظمة[1].

1-3- القيادة الجماعية لفرق العمل

يعتبر أسلوب القيادة الجماعية مرتكز أساسي لنجاح فريق العمل، وذلك لتأثيره على جميع أعمال الفريق وإجراءاته وتماسكه، وفعاليته، وإدارته، وتحفيزه، ومعالجته للخلافات، فالقيادة الجماعية لها أهمية خاصة في إدارة النزاعات والالتزام بالأهداف وتوجيه الأعضاء نحوها واستثارة الإبداع والابتكار لديهم ويتم الإشارة في هذا المطلب إلى كل من مفهوم فرق العمل وأنواعه.

1-3-1- مفهوم فرق العمل وأنواعها

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة، وكيفية تأديتها لمهامها وتحقيقها للأهداف استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي يعد مدخلا حديثا متطورا في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات.وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى مفهوم فرق العمل وأنواعها.

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص. 74.

أولا: مفهوم فريق العمل

أصبح مفهوم فرق العمل من أهم الممارسات الإدارية الحديثة، حيث أصبح يلقى اهتماما متزايدا في مجال التطوير التنظيمي، وقد تناول كثير من الباحثين تعريف لفرق العمل كما يلي:

- يعرف فريق العمل، على أنه خلق أثر تجميع إيجابي من خلال تنسيق الجهود، وتؤدي الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع المدخلات الفردية[1].
- يقصد بالفريق بأنه مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون انجاز أهداف مشتركة، أما فريق العمل هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض، ويمكن أن يلعب القائد في إطار فريق العمل أدوارا مهمة وهذه الأدوار تأتي في إطار[2]:

✓ **الإشراف**، حيث يلعب دور الرئيس لوحده الأعمال الرسمية.

✓ **مدعم ومساند**، حيث يكون نظيرا للقائد في شبكة العمل المعتمدة في قوة مهمات خاصة.

✓ **مشارك**، وهنا يكون دوره مساعدا بالمساهمة مع الآخرين في فريق المشروع.

✓ **مدرب**، يقوم بدور الراعي الخارجي لفريق حل المشكلات الذي يلعب الدور القيادي فيه شخص آخر.

ثانيا: أنواع فريق العمل

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشارا[3]:

1- الفرق الخاصة بمهمة معينة أو مشروع معين: هي الفرق التي يتم تكوينها للتعامل مع مواقف خاصة مثل تحسين الجودة أو الحد من التكاليف، كما أن هذه الفرق يتم تكوينها في بعض الأحيان من أجل التخطيط لنشاط جديد للشركة مثل إدخال خدمة جديدة أو إنتاج منتج جديد، يمكن أيضا أن تكلف أتباعها وذلك لمواكبة تعليمات وأنظمة الحكومة، إذ كل الأعضاء قد يأتون من نفس القسم أو يمكن اختيارهم من عدة أقسام مختلفة في المنظمة.

2- الفرق ذات التوجيه الذاتي: هي الفرق التي ليس لها قائد دائم، فهذا النوع من الفرق نجد فيه أن كل الأعضاء يقومون بالمشاركة في القيادة.

3- فرق الإدارة: هي الفرق التي تقوم باتخاذ القرارات الإدارية، ففي بعض المنظمات نجد أن وظيفة الرئيس يمكن استبدالها بفرق الإدارة، هذا بالإضافة إلى هذا، فإن المدير المنفذ في كثير من الأوقات يقوم باستخدام فريق الإدارة وذلك للقيام بدراسة الموضوعات الهامة والمشاكل المتعلقة بالقرارات المصيرية مع إيجاد حلول لهذه المشاكل.

---

[1] ماجدة العطية، **مرجع سبق ذكره**، ص. 150.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **"الإدارة والأعمال"**، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص. 512.

[3] آرثر بيل، **مرجع سبق ذكره**، ص. 19- 20.

1- 3-2- عناصر القيادة الجماعية لفرق العمل

تعتبر الجماعات أحد المدخلات الرئيسية في المنظمات وأحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها تعد على درجة عالية من الأهمية على اعتبار سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة، يتم في الغالب في إطار الجماعات، والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، ومن خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى كل من القيادة التشاركية وديناميكية العمل الجماعي.

أولا: القيادة التشاركية

تعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، ويقصد بها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها [1]. وتعد القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرارات لامركزية حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتخاذه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، والأبعاد التالية توضح الكيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدواره القيادية في ظل القيادة التشاركية:

- **التحفيز:** يعتمد دور القائد التشاركي على استشارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم إحساس أفراد الجماعة بالقدرة على الانجاز والاعتماد على الذات من خلال[2]:

✓ احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.

✓ بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة.

✓ إعطاء مزيد من الدرجة العالية من الثقة بقدرات أفراد الجماعة داخل المنظمة على تحمل المسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية.

✓ ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها.

- **التفويض:** هو إسناد المدير بعضا من اختصاصاته لمن ينوب عنه متابعة وتنفيذ مع تحمل المدير مسؤولية العمل كاملة وذلك من أجل انجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل[3]. ويشير التفويض يشير إلى إسناد صلاحيات تخص مستوى إداري أعلى لمرؤوس من مستوى إداري أقل ليباشر سلطات صاحب السلطة الأصلي، ويعتبر تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب أن يجيدها المدير الناجح[4].

---

[1] قاسم بن عائل الحربي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 132.

[2] **المرجع نفسه**، ص. 135.

[3] فاروق عبده فيله، سيد محمد عبد المجيد، **"السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص 323.

[4] مهدي راشد مهدي ألجهجاه، **"القيادة"**، منشورات ألجهجاه، 2014، ص. 22. WWW. ALJAHJAH. COM

– **الاتصال الإداري:** يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز بـــــ [1]:

- ✓ تفعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم.
- ✓ استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة.
- ✓ تكليف العاملين بأدوار جوهرية، بداية بتحديد الأهداف، وتشجيعهم على الاتصال.

ثانيا: ديناميكية العمل الجماعي

تعد الجماعات من المكونات الأساسية للمنظمات فهي الأساس في البناء التنظيمي المعاصر، إذ أن التوجهات المعاصرة نحو تنفيذ الأعمال والمهام من قبل الجماعات وليس الأفراد، وفي أي منظمة هناك المنظمات الرسمية أي الجماعات التي توكل إليها مهام وأعمال رسمية وتحدد البناء التنظيمي للمنظمة وتمثل في الأقسام والتشكيلات المختلفة ومن ضمنها اللجان وفرق العمل والجماعات غير الرسمية التي تظهر ضمن التنظيمات الرسمية بحكم العلاقات الشخصية والتقارب النفسي أو الاجتماعي لا تحدده المنظمة وإنما ينشأ لإشباع حاجات شخصية لدى العاملين، وتبرز ديناميكية هذه الجماعات من تكونها فيما يلي[2]:

– **الجماعات الوظيفية:** وهي الجماعات الرسمية التي يتم تحديدها بقرار من الإدارة التنفيذية وتتحدد علاقتها بعضها البعض وفق سياسات ونظم وقواعد المنظمة، تتمثل هذه الجماعات الوظيفية بالأقسام والوحدات التنظيمية الأصغر داخل المنظمة، وهناك جماعات وظيفية تمثل جميع الأقسام في المنظمة للقيام بمهام مشتركة، هذه الجماعة تسمى الجماعات أو الفرق الوظيفية المختلطة. – **جماعات المهام:** تشكل هذه الجماعات لإنجاز مهمة أو عمل أو مشروع محدد وينتهي عملها حال انتهاء المهمة المكلفة بها وقد تكون هذه الجماعات من أعضاء ينتمون إلى أقسام وإدارات مختلفة.

– **اللجان:** هي عبارة عن فرق يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو موضوعات معينة تتعلق بالنشاطات التنظيمية، وقد تكون هذه اللجان دائمة أو وقتية ينتهي نشاطها حال الانتهاء من المهمة المكلفة بها مثل لجان المشتريات والجرد ولجان اختيار الموظفين.

– **فرق العمل المختلفة:** في العديد من المنظمات المعاصرة في ظل التطبيقات الإدارية الحديثة برزت الحاجة إلى تشكيل فرق لإدارة وتوجيه العمليات الإدارية والتنظيمية، إذ أن فرق العمل أصبح لها دورها البارز في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية في تقسيم وتوحيد الجهود وتوجيهها جماعيا، فتعمل الأعضاء

---

[1] قاسم بن عائل الحربي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 143– 144.

[2] سهيلة عباس، **"القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 35– 36.

ضمن فريق يشجعهم في استثمار أفكارهم بدرجة أكبر قياسا بالأعمال المنجزة من قبل الأفراد إذا ما عملوا كأفراد وليس كجماعة.

1-3-3- مراحل تشكيل الجماعات القيادية لفرق العمل وفق نموذجي Six Sigma & TQM

من خلال مما سيأتي يتم الإشارة إلى تشكيل وتطبيق الجماعات القيادية لفرق العمل وفق بعض النماذج الإدارية الشهيرة، منها نموذجي: Six Sigma & TQM.

أولا: مراحل تطبيق Six Sigma في قيادة فرق العمل

يجري تشكيل وتطبيق فرق العمل وقيادتها وفق مفهوم نموذج Six Sigm من أفكار تم إيحاءها من فن الكاراتيه التي استخدمها أحد الخبراء العاملين في شركة موتورولا[1]:

- **الحزام الأسود:** يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في Six Sigma فيعتبر الشخص الذي يقوم بالتحري عن فرصة التغيير المؤثرة طوال الوقت ثم يقوم بتطبيقها واستخدامها لتحقيق النتائج، فهو الذي يقود الآخرين كما يدرب ويعلم ويجب أن يكون له القدرة على تقييم وحل المشكلات وتصميم العمليات كما ويساعد الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وعملهم ويشارك في تدريبهم، وإدارتهم ويحافظ على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة وأن فرق Six Sigma لا تعمل بفعالية ما لم يتواجد حزام أسود قوي والحزام الأسود عادة يتم اختياره من الإدارة الوسطى وتكون له خبرة لا تقل عن سنتين في إدارة مشاريع ومكلف بمهام خاصة وأن يكون متفاني في عمله ومؤمن بالتغيير ويكون انتماءه للمنظمة عالي جدا.
- **الحزام الأسود الرئيسي:** يكون الحزام الأسود الرئيسي في العديد من المنظمات بمثابة مدرب ومراقب ومستشار لبقية أولئك الذين يقومون بدور الحزام الأسود وفي أغلب الأحيان يكون خبير في الأدوات التحليلية لـــــــ Six Sigma مع خلفية علمية في مجال الهندسة أو العلوم أو في درجات علمية عالية في مجال إدارة الأعمال أو الإحصاء ويقوم الحزام الأسود الرئيسي الإشراف على الأحزمة السوداء في عملية التدريب والمتابعة إضافة إلى تحديد احتياجات الزبائن وتطوير أساليب قياس العمليات الأساسية ويقوم أيضا بجمع المعلومات من مصادرها والقيام بالتحليلات الإحصائية الخاصة بها، وتصميم التجارب والتواصل مع المدراء

الشخص المدرب على مهارات Six Sigma ويكون تقريبا بمثل مستوى الحزام الأسود لكنه عضو في فريق Six Sigma أو قائد لفرق Six Sigma بشكل جزئي، وذلك يتطلب تدريب مجموعات كبيرة جدا من عامليها المهنيين وأن وجود الحزام الأسود الرئيسي ضروري في تبني Six Sigma كما أن وجوده يضمن استمرارية التغيير وتقليل التكاليف وتطوير خبرات العاملين.

- **الحزام الأخضر:** هو ليصبحوا أعضاء في الحزام الأخضر ودورهم هو التأكد مـــن تطبيـــق المفـــاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بـــــــــــ Six Sigma وإدراجها في أنشطة المنظمة اليومية.

[1] محمد عبد العال النعيمي، "**Six Sigma منهج حديث في مواجهة العيوب**"، المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007 ص. ص. 12- 15.

– **الراعي أو الداعم:** عادة ما يكون الراعي أو الداعم هو المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو الفرق العاملة في Six Sigma ووجودهم مهم جدا وذلك لأنه يعتبر هو المسؤول في النهاية عن استمرار العمل في Six Sigma وحقيقة أن الراعي يجب أن يكون متمتع بموقع عالي في المنظمة أو الشركة وعادة ما يكون من أعضاء مجلس الإدارة أو اللجنة التوجيهية ومن مهامه:

- ✓ التأكد من أن المشاريع تسير بما يتناسب مع تحقيق الأهداف العليا، ويقدم النصائح والتوجيهات في حالة تعارضها.
- ✓ إطلاع أعضاء فريق القيادة على أهم التطورات والتقدم في سير المشاريع.
- ✓ توفير المصادر التي تحتاجها الفرق مثل الوقت والمال والمستلزمات.
- ✓ التفاوض في النزاعات والربط بين مشاريع Six Sigma الأخرى.

ثانيا: مراحل تطبيق TQM لقيادة فرق العمل

تهتم فرق العمل وقيادتها وفق مفهوم نموذج TQM، بضمان تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة

في المنظمة ويكون حسب مراحل التطبيق الأساسي لإدارة الجودة في المنظمة كما يلي[1]:

– **مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة، تتأكد القيادة من أعضاء فريق العمل وقدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من حيث المهارات والكفاءات والتدريب كما يتم في هذه المرحلة وضع الخطوط المستقبلية لسير العمل والإجراءات.

– **مرحلة التحضير:** في هذه المرحلة تعمل القيادة على التخطيط لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

– **مرحلة التنفيذ والتطبيق:** يتم في هذه المرحلة تراجع القيادة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطوير العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية، فإدارة الجودة الشاملة هي جهد تعاوني لإنجاز الأعمال التي تعتمد على كفاءات وقدرات ومواهب العاملين والقادة للعمل على تحقيق الجودة والإنتاجية العالية، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- ✓ ضرورة الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة.
- ✓ ضرورة التأكيد على أهمية التغذية العكسية والتركيز على الرقابة.
- ✓ الأخذ بمبدأ التكلفة الشاملة في الجودة.
- ✓ التأكيد على أهمية إشراك العاملين.
- ✓ تطبيق مفهوم التكامل والتعاون في العمل.

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، "**أساسيات ومفاهيم حديثة**"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 246– 247.

– مرحلة الرقابة والتقويم: تعمل قيادة الفرق في هذه المرحلة بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة طبعا لطبيعة النشاط وتحديد أساليب الرقابة التي يتم استخدامها في قياس الأداء وتحديد مدى نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بما يلي:

- ✓ قيام القيادة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين بها، أو الاستعانة بخبرات خارجية.
- ✓ الاعتماد على التغذية العكسية من مسوحات العملاء بالتركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.
- ✓ سهر القيادة على توفير برامج تدريب العاملين على استخدام أساليب الرقابة وخاصة الأساليب الإحصائية في الرقابة واكتشاف الانحرافات وتحليلها.
- ✓ اتخاذ القيادة للإجراءات التصحيحية لتعديل الانحرافات.
- ✓ توفير البساطة وقلة التكلفة وقدرة النظام على التطبيق واكتشاف الأخطاء.

1–3–4– الوظائف الإدارية للقيادة الجماعية لفرق العمل

تتحدد الوظائف الأساسية للجماعات القيادية لفرق العمل في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف أنواع فرق العمل، فالقائد يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي وتختلف أيضا هذه الوظيفة حسب حجم الفرق وطبيعة نوع النشاط الذي تقوم به والغايات والأهداف التي تريد فرق العمل تحقيقها، وتتمثل الوظائف الإداري القيادية لفرق العمل في كل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز، والرقابة.

أولا: وظيفة التخطيط

التخطيط هو إحدى وظائف القيادة الإدارية أو المدير، وإحدى مكونات العملية الإدارية وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة خلال فترة زمنية محددة[1]. ويعتبر التخطيط أولى الوظائف الرئيسية في العملية الإدارية، و نقطة البداية للعمل الإداري القيادي، مع التأثير الكبير في الوظائف الإدارية الأخرى، ولا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم، ولا تستطيع قيادتها الإعداد للمستقبل من دونه كذلك[2]. ويعتبر التخطيط ذو أهمية في تحقيق الأهداف فهو يعمل على توجيه اهتمام القيادة نحو أهداف المنظمة التي تعتبر هدفا لجميع أوجه النشاط[3]. كما يشتمل التخطيط على عملية الاختيار التي يجب أن تقوم بها القيادة كبديل للتصرفات المستقبلية للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها[4].

---

[1] على عباس، "**أساسيات علم الإدارة**"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص. 77.

[2] حسين حريم، "**الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 111.

[3] طلق عوض الله السواط وآخرون، "**الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة**"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007 ، ص. 73.

[4] كامل على متولي عمران، "**التخطيط والرقابة**"، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة 2007، ص. 04.

ثانيا: وظيفة التنظيم

تعمل القيادة على ممارسة وظيفة التنظيم، بوضع الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء وظائفهم[1]. ويضمن التنظيم عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وايجابية ومنسقة، فالتنظيم أداة تستخدمها القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف التي تقررها[2]. ويشتمل التنظيم التي كوظيفة تشرف عليها القيادة بتنسيق للجهود البشرية في المنظمة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة، ويحتاج التنظيم عمل قيادي إجماعي مستمر، يتم عن وعي وإدراك تنسيق النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه[3]. وتبرز أهمية وظيفة التنظيم لدى القيادة الإدارية في[4]:

- ✓ يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، حيث أن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- ✓ يساعد التنظيم على توحيد تصرفات الجماعة وتوجهها نحو الأهداف المشتركة، كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام الطاقات البشرية والمادية.
- ✓ عندما يوجد التنظيم الجيد فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- ✓ يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله، حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.
- ✓ من خلال التنظيم تستغل الإمكانيات المتاحة من أجل الحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وبين الإدارات والأقسام.

يحقق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات لتسير العلاقات الوظيفية بأقل قدر من الاحتكاك. **ثالثا: وظيفة الاتصال**

يعتبر اتصال القيادة الإدارية داخل الفريق من أهم وأكثر المؤثرات على فعالية الفريق فهو بحاجة إلى معلومات لتحقيق هدفه، وليكون الاتصال فعالا لابد أن تتوفر لديه معلومات متكاملة، فالاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات أو آراء وتعليمات من جهة إلى أخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة[5]. ويمثل الاتصال الركيزة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها من جانب وبالاستمرارية التي تقوم عليها من جانب آخر، حيث

---

[1] على عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 127.

[2] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 144.

[3] عبد العزيز صالح بن حبتور،" **أصول ومبادئ الإدارة العامة**"، ط 1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص. 117.

[4] منال طلعت محمود،" **أساسيات في علم الإدارة**"، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص. 86.

[5] على عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 153.

يفترض في قيامها البقاء والاستمرار في مزاولة مهامها ونشاطها، سواء كانت هذه المهام عبارة عن إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة للمجتمع بمقابل أو بدون مقابل[1]. وتكمن أهمية الاتصال كوظيفة وظيفة في أنه عبارة عن كيان أو نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، فبدون الاتصال لا يستطيع القائد الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد، مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المؤسسة بالإضافة إلى ذلك يعمل الاتصال على الربط بين أهدافها المؤسسة وأهداف الأفراد والجماعات[2]

رابعا: وظيفة التحفيز

تحفيز القيادة لأعضاء الفريق يهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في توجهاتهم وسلوكهم، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة، فالتحفيز هو ممارسة إدارية للقائد للتأثير في الفريق من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعهم وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز، وإذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في الفريق وإن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيرا بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه، فإذا كان العامل ليس له القدرة أو القابلية على الأداء، فإنه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه، وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على القائد معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن القائد يواجه تحديا كبيرا خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف القائد المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها وهكذا فإن التحفيز مهم جدا، لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر[3]. ويشتمل التحفيز على النقاط الآتية[4] :

- ✓ تلبية الاحتياجات المعيشية والنفسية والذهنية والذاتية للعاملين.
- ✓ الاحترام والتقدير للجهود التي يقدمها العاملون في المنظمة.
- ✓ التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية.
- ✓ إتاحة الفرص لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
- ✓ إشراك العاملين في وضع أهدافهم ومعايير الأداء ومنحهم الحرية لاختيار وسائلهم.
- ✓ السماح للعاملين بالتعبير التلقائي عن مشاعرهم وآرائهم.
- ✓ تطبيق نظام فاعل للمكافئات لمزيد من التشجيع للعاملين.

---

[1] طلق عوض الله السواط وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص. 267.

[2] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص. 272– 273.

[3] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 491.

[4] محمد أكرم العدلوني، **"القائد الفعال"**، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص. 57.

- ✓ تطبيق نظام عادل للعقوبات يحاسب المقصرين ويقوم الاعوجاج.
- ✓ تحقيق النظام الوظيفي أو ما يسمى بالإثراء الوظيفي بلوغا إلى درجة الرضا.
- ✓ تطبيق نظام مناسب للأجور.

خامسا: وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة من أنشطة التنظيمية المنهجية للقيادة الإدارية، تهدف إلى جعل أنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج المنسجمة مع التوقعات والمعايير التي تضعها، وفي حال وجود انحرافات تؤشر الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبدون هذه الأنشطة المؤسسية لا تستطيع المنظمة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا[1]. والرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الانجاز الفعلي والمعايير الأدائية، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومنع تكرار الانحرافات مستقبلا، فالرقابة تعكس واقع الأداء ومواطن القوة والقصور لتعزيز مواطن القوة ومعالجة مواطن القصور، ويمكن اعتبار الرقابة وسيلة للتعلم التنظيمي حيث تشكل مواطن القوة، والقصور دروسا يمكن أن تستفيد منها القيادة الإدارية مستقبلا[2]. وتعتبر الرقابة من بين الوظائف الأساسية في الميدان الصناعي، حيث تقوم الإدارة بتعيين بعض الأفراد طبقا لشروط محددة يقومون بعملية الإشراف والمراقبة لتسيير الأعمال وذلك بمتابعة الأفراد للتأكد من التزامهم بواجباتهم وتقييم ما تم منه ومدى مطابقته للخطط الموضوعية سابقا، والرقابة الفعالة هي التي تقيس نشاط المرؤوسين طبقا لبعض المعايير المرنة، كما ينبغي أن تكون رقابة توجيهية وهادفة إلى الإصلاح والتقويم، ولا ينبغي محاسبة المرؤوسين إلا عن الأخطاء التي تحدث نتيجة لسوء النية، أو التقصير في الأداء أو عدم الولاء لأهداف السياسات الجديدة وتجرى الرقابة على مراحل منها[3]:

- ✓ تحديد المعايير الرقابية.
- ✓ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- ✓ تشخيص المشاكل وتصحيحها وفق المعايير والخطط.

2- الإطار العام للإبداع التنظيمي وإدارته

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 228.

[2] حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص. 302.

[3] وليد عبد المولى، **"دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية"**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة، 2013، ص. 68- 69.

اجتهادات الباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية و من هذا المنطلق سيتم التطرق إلى ماهية الإبداع، الإبداع التنظيمي (الإبداع الإداري والخدمي) وإدارته.

2-1- ماهية الإبداع

يعد الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخلق والإنسان يبدع ويخترع في كل المجالات، سعيا للتكيف مع الظروف من ناحية وإيجاد الظروف المرغوبة، من ناحية أخرى.

2-1-1- مفهوم الإبداع

لقد تباينت وتعددت التعريفات لمفهوم الإبداع وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية، واختلاف المرجعة والهدف لهذه التعريفات، وهذه بعض التعاريف:

- الإبداع عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث و الحرية في اتجاهات متعددة[1].
- وعند دراكر (Drucker) الإبداع، هو تغيير في نتاج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك[2].
- هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه[3].
- الإبداع تقديم شيء جديد محل شيء قديم في مجال ما[4].

2-1-2- أنواع الإبداع

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعضهم أمثال (Tayler) الإبداع إلى خمسة أنواع[5]:

- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
- **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.
- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

---

[1] جمال خير الله،"**الإبداع الإداري**"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص. 7.

[2] حسين حريم، "**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 353.

[3] حسين حريم، "**إدارة المنظمات، منظور كلي**"، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 299.

[4] Simon Richier – Henry samie **,'' Sous la direction de Hervé Christof''** –L'innovation à 1'ère des réseaux – hermès Science Lavoisier, paris France, 2004, p . 30.

[5] عاكف لطفي خصاونه، "**إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص. 54.

– **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة.

– **الإبداع الإستحداثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

2-1-3- خصائص الإبداع وأهميته

يعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، ويمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين من خلال إبراز خصائص الإبداع وأهميته في المجتمع والمنظمة.

أولا: خصائص الإبداع

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي يمكن تحددها فيما يلي[1]:

- ✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- ✓ القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- ✓ الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- ✓ يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.
- ✓ على التفكير يعتمد الإبداع (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.
- ✓ قادرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، والقابلية للانتقال والتطبيق.
- ✓ إحساس للمشكلات أي قادرة على إيجاد حلول مختلفة لها.
- ✓ قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.

ثانيا: أهمية الإبداع

يرتبط الإبداع في المنظمات بأهمية ما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل ويتأكد للقادة والعاملين أن أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم

[1] جمال خير الله، مرجع سبق ذكره ، ص. 18.

الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام، ويمكن إجمال أهمية الإبداع في المنظمات على النحو التالي[1]:

- ✓ حاجة المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- ✓ يزيد الإبداع من تقدم المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- ✓ يساعد الإبداع على إكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
- ✓ يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة.
- ✓ تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- ✓ يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- ✓ يساعد الإبداع الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- ✓ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- ✓ يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

2-1-4- العلاقة بين الإبداع وبعض المصطلحات الشبيهة

يعد الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف

عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها، وفي ما يلي يمكن التمييز بين هذه المصطلحات[2]:

أولا: العلاقة بين الإبداع والابتكار

الإبداع يقود إلى أشياء جديدة سواء كانت هذه الأشياء منتجات أو خدمات أما الابتكار فإنه يمثل تبني أو استخدام بعض هذه الأعمال الإبداعية (منتجات أو خدمات) من قبل الفرد أو المنظمة. والإبداع أعم وأشمل من التجديد أو الابتكار حيث أن كل حالة إبداع تعتبر تجديدا وليس العكس فالتجديد يعتبر ابتكارا حديثا، أو غير مألوف لفئة معينة ومحددة من المستفيدين أو المتبنين لهذا الابتكار.

[1] عبد الله حسن مسلم، **"الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"**، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص. 19- 20.

[2] سيد عيد، **"التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة مصر، القاهرة، 17-21 فبراير، 2008، ص. 14.

الجدول رقم: (2) يوضح الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	تنفيذي أكثر منه أكاديمي
مثير للإبداع	استجابة للمبدعين
صناعة فكرة	ترويج وتنفيذ الفكرة
الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صناعها	المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنميها

المصدر: علاء محمد سيد قنديل،"القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص. 125.

ثانيا: العلاقة بين الإبداع والتغيير

الإبداع يمثل رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع وبالتالي فإن الإبداع يتضمن تغييرا حادا أو غير متدرج بالنسبة للوضع الراهن ومن هنا فقد أعتبر أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير. وأن الإدارة الإبداعية لا تخشى المواقف الجديدة والتحديات، إذ بإمكانها النظر إليها على أنهما محفزات الإبداع لهذا من أجل إدارة المنشأة بطريقة إبداعية يتطلب ذلك تفكيرا جديدا أو استعدادا للبحث عن بدائل جديدة، كما أن تنفيذ التغيير يتطلب طرقا إبداعية لنجاح التنفيذ.

2-2- الإبداع التنظيمي (الإبداع: الإداري والخدمي)

الفوز بالأعمال يتطلب الإبداع، فالمنظمات التي تبدع تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي الاستهلالي، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية ومؤشر للأداء الحالي الجيد للمنظمة. ويتم الإشارة في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، نظرياته ومراحله.

2-2-1- الإبداع التنظيمي في المنظمة (مفهومه، نظرياته، ومراحله)

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة، ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق وأساليب تحقيقه. لذا سيتم على توضيح مفهومه وبعض النظريات المتعلقة به وعملياته الممكنة.

أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى توليد شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل: الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية[1]. ويتمثل الإبداع التنظيمي في الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاما إداريا جديدا، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع

[1] عاكف لطفي خصاونه، **مرجع سبق ذكره**، ص. 33.

وقد يشير الإبداع التنظيمي كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل التنظيمي وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات[1].

ثانيا: نظريات الإبداع التنظيمي:

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات تكمن في ما يلي[2]:

✓ **نظرية (March & Simon, 1958)** : التي اعتمدت نموذج حل المشكلات في تفسير إبداع المنظمات (الإبداع أسلوب لحل المشكلات المنظمية)، وعدم جدوى المناهج القائمة في الحل، فتبدأ بالتقصي عن أساليب جديدة للحل.

✓ **نظرية (Burns & Stallker, 1961)**: التي اعتمدت الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع فقاما بتقديم نمطين من الإبداع، هما الميكانيكي (يلائم بيئة العمل المستقرة)، والعضوي أكثر(انسجاما مع البيئات ذات التغير السريع، ويلائم الإبداعات الجذرية، ويسهم في توليد الإبداعات).

✓ **نظرية (Harvey & Mills, 1970)**: أعدت نموذج مطور من النظريتين السابقتين، فهما يريان أن المنظمة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وإبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الاعتبار لعوامل (عمر المنظمة، حجمها، المنافسة ...).

✓ **نظرية (Hage & Aiken, 1970)**: نظريتهما كانت أكثرهما شمولية، مفسرين الإبداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمة والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.

✓ **نظرية (Zaltema,1970)**: الإبداع عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية، أو المنظمة التي تتبناها.

ثالثا: مراحل الإبداع التنظيمي

اتفقت العديد من الأدبيات أن مراحل الإبداع التنظيمي يتألف من أربعة مراحل أساسية وهي كما يلي:

– **مرحلة الإعداد أو التحضير:** وتتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف حل للمشكلة وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة تقييم عملية البدائل[3].

– **مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):** بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عندما عدم القيام بأي نشاط، وهذا في الغالب مبرر ليذهب الفرد

[1] عزة جلال مصطفى نصر، **"الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية"**، أبو الخير للطباعة والتجليد، الأزاريطة، الإسكندرية، 2008، ص. 11.

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، **إدارة المعرفة**، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 368.

[3] عزة جلال مصطفى نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص. 28.

بالتفكير خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. وبينما المشكلة تنضج بهدوء مجمع المزيد من المعلومات، فإن اللاواعي يحاول ترتيب المعلومات والوقائع في نمط له دلالة أو معنى[1].

– **مرحلة الإشراف أو الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبا بمجالات عاطفية من النشوة والارتياح، ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة، فقد يأتي الإلهام خلال النوم إذ ذكر ديكارت ت العالم الرياضي المشهور أن مبادئ الهندسة التحليلية جاءته على شكل حلمين اثنين، وذكر العالم فردريك كيكولي (Fredriek Kekule, 1829–1896) بأنه توصل إلى حل مشكلة ترتيب ذرات الكربون والهدروجين في مركب البنزين أثناء الحلم، حيث رأى أن هذه الذرات تكون على شكل حلقة، فقاده هذا الحلم إلى الفكرة المعروفة باسم حلقة البنزين والتي تعتبر إحدى الميادين الهامة في ميدان الكيمياء العضوية[2].

– **مرحلة التحقق أو إعادة النظر:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجود ابتكاره من خلال تجربته، وقد تجري هذه المرحلة بعض التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة[3].

2-2-2- الإبداع الإداري (مفهومه، ومكوناته)

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم وما يتاح عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية، مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار فيجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تحديد وتغيير نشاطها بطريقة مبدعة والاستفادة من قدراتها، ولعل من هذه الأساليب، هنالك الإبداع الإداري.

أولا: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال[4].وقد يمثل الإبداع الإداري ذلك السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي[5]:

- ✓ أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين.
- ✓ تحقيق منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم.
- ✓ استمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة.

---

[1] نجم عبود نجم، **"إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)"**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 38.

[2] عبد الله حسن مسلم، **مرجع سبق ذكره**، ص. 24.

[3] **المرجع نفسه** ، ص. 25.

[4] بلال خلف السكارنه، **"الإبداع الإداري"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2011، ص. 18.

[5] جمال خير الله، **مرجع سبق ذكره**، ص. 215.

✓ التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية.

ثانيا: القدرات الأساسية للإبداع الإداري

يتم تناول القدرات الأساسية اللازمة للإبداع في مختلف المجالات والتي تتوفر لمعظم الأفراد بدرجات متفاوتة والتي تتمثل في ما يلي[1]:

– **الحساسية للمشكلات:** وتعني القدرة الأساسية في التفكير الإبداعي، وهي قدرة الفرد المدير والجماعة القيادية على رؤية الكثير من المشكلات حول موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها لإحداث تغييرات.

– **الطلاقة:** وهي قدرة الفرد المدير على إنتاج قدر كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في مجال الإدارة في مدة زمنية محددة وتنقسم الطلاقة إلى:

✓ **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بناءها أو تركيبها.

✓ **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

✓ **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف الإدارية.

✓ **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بناءها أو تركيبها.

✓ **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

✓ **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف الإدارية.

✓ **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

– **المرونة:** هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة الإدارية من أبعاد مختلفة والتكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زاوية جامدة إلى زاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

– **الأصالة:** هي القدرة على إنتاج استجابات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة داخل الجماعة التنظيمية التي ينتمي إليها الفرد، أو بتعبير آخر هي رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود في المنظمة.

ثالثا: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

أوضحت العديد من الدراسات عددا من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع[2]:

– **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته وذلك يؤدي إلى توليد شعلة الإبداع لديه، كما أن وضع الشخص في المكان غير المناسب يؤدي إلى إحباطه وشعوره بالتهديد.

---

[1] طلال نصير، نجم العزاوي،"أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي الموسوم:"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011. ص. 4.

[2] رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14،العدد 2 يونيو 2013، ص 471.

- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

- **الموارد:** أهم موردين يؤثران في الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فغن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيار المبدع أكثر.

- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متألقا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

✓ الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.

✓ مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

✓ ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

– تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

– دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قيمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

2-2-3- الإبداع الخدمي (مفهومه، وأنواعه)

في ظل التطور الذي شهده العالم أخذت الخدمات في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الاهتمام منصبا على السلع، وخاصة مع وجود منظمات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمات بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على تطوير الاستراتجيات، وأصبح قطاع الخدمات يلعب دورا هاما في مختلف اقتصاديات العالم ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفرع إلى مفهوم الإبداع الخدمي وأنواعه.

أولا: مفهوم الإبداع الخدمي

يتزايد الطلب على الخدمات بشكل مستمر، وحسب قوانين الاستهلاك فإن زيادة الدخل تؤدي إلى زيادة نسبة الإنفاق منه، وأن القسم الأكبر منه يذهب للخدمات بدلا من السلع المادية، وقبل التطرق إلى إبداع الخدمات نعرج أولا لمفهوم الخدمة.

1- مفهوم الخدمات

▪ الخدمة هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها، وهذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقا، أو غير محددة كما في الخدمات الزبونية[1]. كما تعتبر الخدمات نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن، وهذا ما يسمى بالمجموعة الأولى من الخدمات وهي الخدمات الجوهرية، أما المجموعة الثانية فإنها تضم الخدمات التكميلية التي تدعم أو تسهل بيع سلعة عادية أو أي خدمة أخرى فعلى سبيل المثال عند شراء الزبون لجهاز تسجيل قد يرغب هذا المشتري في خدمة الحصول على معلومات تقنية عن طريق البائع أو خدمة أخرى تضمن له الدفع باستخدام بطاقة الائتمان[2].

2- مفهوم إبداع الخدمات

▪يتخذ إبداع الخدمة شكل منتج خدمي جديد أو إجراء جديد لإنتاج وتقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها في معظم الحالات فإنها يجب إنتاجها واستهلاكها في نفس لحظة استهلاكها وهذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج وهذا يؤدي إلى استنتاج صعوبة تغيير المنتج بدون تغيير عمليته، ومنه فإن إبداعات الخدمات واسعة النطاق بمعنى أنها تتضمن تغييرا في الكثير من عناصر عملية الإبداع والمنتج في نفس الوقت، وحل مشكلاتهم أهمية كبيرة لدرجة أن إبداعات المنظمات الخدمية لابد أن يتم تأسيسها بناءا على آراء العملاء (وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه)، فإبداع الخدمة، هو إبداع موجه من قبل العميل ومع ذلك فهو غالبا ما يتطور من خلال أفكار المنظمة[3].

ثانيا: أنواع الإبداع الخدمي

يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إلى أربعة أنواع[4]:

– **إبداع الخدمة:** إضافة خدمات جديدة كليا، وهي خدمات جديدة بالنسبة للمنظمات الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة لأول مرة.

– **إبداع المعالجة (العمليات):** تحديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين وهما إبداع في العمليات الإجرائية ، أو الإبداع في عملية التوصيل.

– **إبداع السوق:** ابتكار في التسويق والتجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة.

– **إبداع نموذج العمل:** ابتكار مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديد بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل، والمثال ينطبق على شركات eBay .fedex. Dell، أما في مجال خدمات الأعمال المعرفية المكثفة، يمكن أن يوضع في الاعتبار إبداع المرة الواحدة، هذا النوع من

---

[1] نجم عبود نجم، **"إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010 ، ص. 229.

[2] فريد كورتل، **"تسويق الخدمات"**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 61.

[3] خراز الأخضر، **" دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"**، مذكرة ماجستير مدرسة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 52.

[4] **المرجع نفسه**، ص. 130.

الإبداع يمثل ابتكار من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلات محددة يطرحها العميل، ويتم إنتاجها من قبل كل من العميل والمنظمة أو الشركة الموزعة، وهو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه، ومع ذلك يمكن إعادة إنتاج مجموعة قوانين أو صياغة جزء من خبرته وابتكار إبداع مشابه.

2-3- إدارة الإبداع التنظيمي

أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمرا مألوفا، فهو محل اهتمام الكثير من القادة في المنظمات فهو يشجع على توليد الأفكار الجديدة، فبإدارة الإبداع تحقق المنظمة النجاح على المدى البعيد، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة الإبداع التنظيمي ونماذجه.

2-3-1- مفهوم إدارة الإبداع التنظيمي

- يمثل إدارة الإبداع التنظيمي أحد محاور اهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، إذ ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، فإدارة الإبداع تتمثل في مقدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل، وبيئة المنظمة بحيث تصبح تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجا ونفعا للمنظمة ومنتسبيها، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة[1]. وكذلك تعتبر إدارة الإبداع التنظيمي كتمثيل لجميع الطرق والأساليب التي من الممكن أن تحقق مستوى بارزا من الإبداع داخل المنظمة[2].

2-3-2- نماذج إدارة الإبداع التنظيمي

تعد عملية إدارة الإبداع التنظيمي من التحديات البارزة التي تواجه منظمات الأعمال وإدارتها في ظل ارتفاع معدلات التغيير اليوم، إذ بات على المنظمات اعتماد أفضل الأساليب والممارسات المتطورة الكفيلة لإدارة نماذج الإبداع التنظيمي. ومن هذه النماذج ما يلي[3]:

أولا: نموذج (Utlerback, 1994)

لقد أشار (utlerback)، إلى نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع التنظيمي، يفترض النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يتبع بنماذج عامة مع مرور الوقت، وأن معدل إبداع المنتج يمر بمرحلتين:

- **الأولى مرحلة الانسيابية (fluide Phase):** تتم في هذه المرحلة تجارب كثيرة بين المنتج والعملية.

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاغوري، **"إدارة الإبداع التنظيمي"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص. 25.

[2] **المرجع نفسه**، ص. 25.

[3] صبيحة قاسم، حميد على أحمد،" **متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال"**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص. 125.

- **أما المرحلة الثانية فهي المرحلة الانتقالية (Transitionnel Phase)**: التي يتباطأ فيها معدل إبداع العملية، وفي هذه المرحلة يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن لكن بعض الصناعات تدخل في مرحلة خاصة(Spécif phase) التي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج والعملية، فتقوم بالتركيز على كلفة الحجم والنسبة.

ثانيا: نموذج (Kotlerk, 2000)

لقد قدم (Kotlerk): نموذج تبني الإبداع (Innovation Adoption Model) يتبنى النموذج إبداعا تسويقيا من خلال ثلاث مراحل:

✓ **المرحلة الأولى**: مرحلة الإدراك (cognitive stage) والتي يعبر عنها بالوعي (Awareness) والتي تشير إلى أن المستهلك يصبح واعيا للإبداع لكن لديه نقص في المعلومات.

✓ **المرحلة الثانية**: وهي مرحلة التأثير (Affective stage) وتشمل خطوتين هما الاهتمام (Interest) والتقويم (Evaluation).

✓ **المرحلة الثالثة**: وهي مرحلة السلوك (Behavoir stage) وتشمل على خطوتين هما الحكم (Trial) والتبني (Adoption).

ثالثا: نموذج (subroto, 2004)

وأضاف (Subroto) نموذج لإدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز تضمن هذا النموذج أربعة مراحل هي:

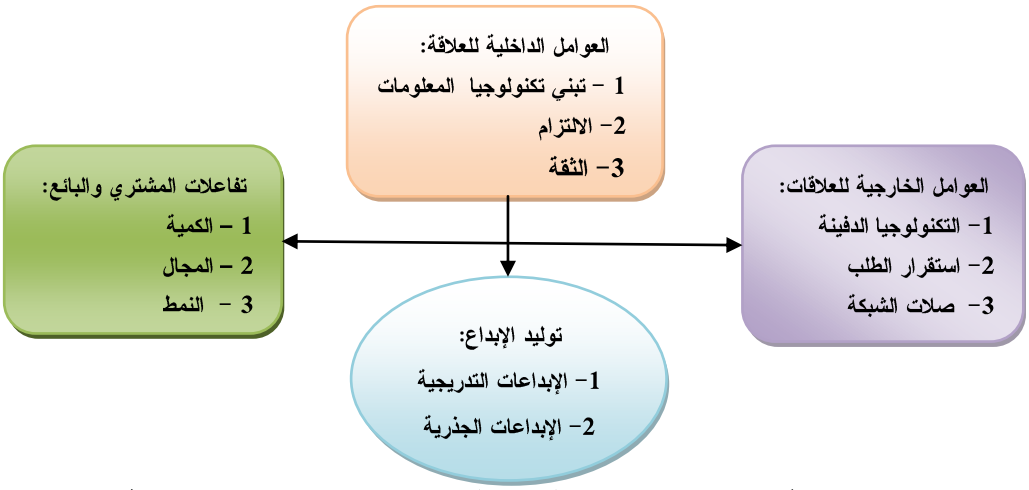
✓ **المرحلة الأولى**: التفاعلات بين البائع والطلب.

✓ **المرحلة الثانية**: التعرف على البيئة الداخلية لعلاقة المعلومات.

✓ **المرحلة الثالثة**: التعرف على البيئة الخارجية للعلاقات.

✓ **المرحلة الرابعة**: فهي مرحلة توليد الإبداعات.

الشكل رقم: (2) يوضح نموذج لإدارة الإبداع التنظيمي من علاقات سلسلة التجهيز



المصدر: صبيحة قاسم، حميد على أحمد،" متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص. 126.

3- علاقة الجماعات القيادية لفرق العمل بإدارة الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المنظمة، في تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل لتنمية الإبداع في المنظمة. و في هذا الإطار نشير إلى أهمية القيادة في بناء فرق العمل ودورها في تحسين أداء الفريق، والممارسات القيادية للجماعات الداعمة للإبداع. وكذا تنمية الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، والنماذج الممكنة للربط بين الجماعات القيادية وإدارة الإبداع التنظيمي.

3-1- أهمية القيادة في بناء الفرق ودورها في تحسين الأداء الإبداعي للفريق

تلعب القيادة دورا مهما في بناء فرق العمل وكذا تحسين أدائهم الإبداعي، للسير نحو تحقيق أهداف المنظمة وتتجلى أهمية ذلك في ما يلي:

أولا: أهمية القيادة في بناء فرق العمل

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعدل القرارات، كل ذلك يتطلب القيادة البناءة للفريق الذي يعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظر لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من مهارات و قدرات لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك[1].

ثانيا: دور القائد في تحسين الأداء الإبداعي الفريق

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة ستنهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق بشكل مبدع، وذلك بإتباع الخطوات التالية[2]:

---

[1] الصالح جليح ، **"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص. 168.

[2] **المرجع نفسه**، ص. 159.

✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق، حيث حصول عضو في الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته أو تعاونه مع الآخرين يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.

✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.

✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.

3-2- الممارسات القيادية للجماعات الداعمة للإبداع

هناك العديد من الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبداع، وفي ما يلي سيتم عرض أهمها:

3-2-1- تحديد ووضوح الأهداف والتمكين

القائد الناجح يسعى دائما إلى تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية والإشراف على إنجازها لتحقيق الأهداف المرسومة، ويتحدد ذلك من خلال[1]:

أولا: تحديد ووضوح الأهداف

يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز الإبداع وتشجعه لدى العاملين، ويشير "إساكسين" وآخرون (Isaksen,2001)، إلى أن تحديد أهداف الأفراد والجماعات يعد من أهم الممارسات المطلوبة لتحصيل الإبداع، ويؤكد الباحثين على أن هناك فائدتين أساسيتين من تحديد ووضوح الأهداف مع وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للمنظمة، الأولى: أن المنظمة تجذب إليها أفرادا مبدعين ومنتجين والثانية: أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين وإبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف (Roffe, 1999).

ثانيا: التمكين

يتمثل التمكين في منح العاملين حرية في التصرف، واستقلالية في العمل، وروح المبادرة ومشاركة في الرأي، وعليه فقد أكد الكثير من الباحثين على أن هذه المعاني التي يتضمنها مفهوم التمكين في المنظمة تساهم في تعزيز الإبداع لديهم، فيشعر الفرد بالتحكم بزمام المبادرة، والتمكن من مهام عمله

[1] يحي سليم ملحم وآخرون،" **القيادة والإبداع**"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 01، 2009، ص. 14.

يؤدي إلى استعماله لقدراته الذهنية بشكل أكبر، وقد أكد "أرجيرس" (Argyris, 1998)، على أن المديرين التنفيذيين لا يمكنهم تحقيق أية رؤية إستراتيجية أو خطة طويلة المدى بدون مشاركة المـوظفين الـذين يتمتعون بقدر من التمكين والاستقلالية (Polities, 2004).

3-2-2- الاتصال الفعال والحوافز

يمثل الاتصال الفعال والحوافز من أهم الممارسات التي يقوم بها القائد، ليشجع وينمي الإبداع لـدى فريقه لتحقيق أهداف المنظمة ويبرز دور كل منهما في ما يلي[1]:

أولا: الاتصال الفعال

يمثل الاتصال الفعال أحد الركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات ويلعب الاتصـال الفعـال دورا مهما في تنمية الإبداع في المنظمات، كما أن انسياب المعلومات داخل المنظمة وتدفقها بشكل حـر يساهم في تعزيز الإبداع فيها، بحيث تتدفق المعلومات بجميع الاتجاهات، ويفسر "فان دي فـن" (Van De Ven,1958)، هذه العلاقة بأن الأشخاص الذين لديهم قدرة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأعمـالهم سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء والحصول على صورة أوضح للمشاكل ولحلولها.

ثانيا: الحوافز

من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين هو توفير الحوافز، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين، وإبداعاتهم، وتقسم الحوافز إلى مادية ومعنوية، وفي حين تمثل الحوافز المادية محفزا أساسيا للعاملين لتحقيق المزيد من الإبداع والتطوير، فإن الحوافز المعنوية تشـكل دافعـا جوهريا قويا للإبداع، وكما بين فورد (Ford,1996)، أهمية الحوافز المادية والمعنوية، وأهمية الإشـادة المستمرة بالمبدعين وتشجيعهم على الاستمرار في برامج إبداعية، ومن الجدير ذكره هنا أهميـة تفريـق القيادة بين دوافع العاملين المتباينة، فمنهم من يرغب بحوافز مادية، ومنهم من يرغب بالحوافز المعنوية، في حين أن هناك أفرادا تثيرهم الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء.

3-2-3- توفير الموارد والتدريب

يعد التدريب وتوفير الموارد من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة وهذا ما سيتم توضيحه في ما يلي[2]:

أولا: توفير الموارد

إن إبداع العاملين وتفوقهم في العمل وتميزهم في الأداء، لا يأتي بدون موارد ومستلزمات من أجـل خلق الأفكار الجديدة، واختبارها وتجريبها، ومن ثم تنفيذها، ويقصد بالموارد هي كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة، ومن هذه الموارد: الميزانية الخاصة بالأبحاث والتطوير والوقت الكـافي

[1] **المرجع نفسه**، ص. 14- 15.

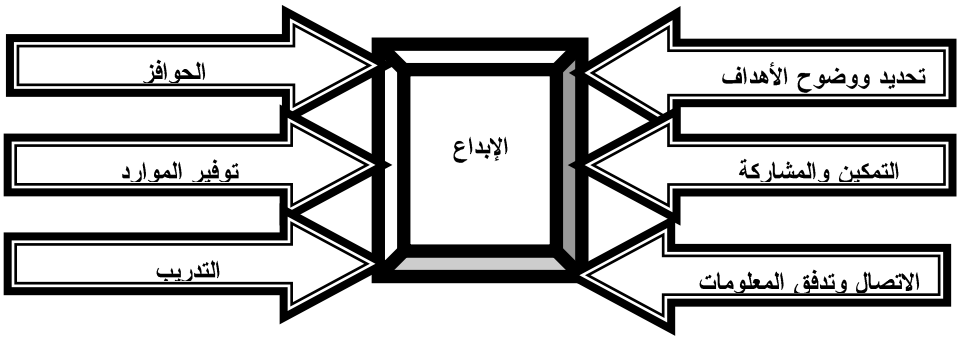
[2] يحي سليم ملحم وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص. 15-16.

لخلق وتطوير الأفكار الجديدة، والمعدات والتكنولوجيا اللازمة لهـا، والمـوارد الضـرورية لتطبيـق المقترحات، ويعد المال والوقت أهم موردين يؤثران على الإبداع وتخصيص هذه الموارد يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق الطاقات الإبداعية عند الجميع، وعلى العكس فتوزيعها بشكل غير متسـاوي يـؤدي تثبيط الهمم والشعور بالإحباط لدى العاملين.

ثانيا: التدريب

يمثل التدريب أحد المتطلبات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة وفاعلية العـاملين، ويـرى "روبينز" (Robbins,2003)، أن المنظمات المبدعة هي التي تركز على تدريب العاملين لكـي تتطـور قدراتهم ويعود هذا بالفائدة على الفرد والمنظمة، وقد بينت بعض الدراسات علاقة تربط بـين التـدريب والإبداع، ففي دراسة أجراها "كلفر" وآخرون (Claver,1998)، وجدوا أنه يمكن تنمية وتطـوير قـدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب، وخصوصا لدى الأفراد من ذوي الاستعداد للـتعلم والتـدريب المستمر، فالفرص العظيمة لا تأتي إلا للعقول المستعدة.

الشكل رقم: (3) يوضح الممارسات القيادية الداعمة للإبداع



المصدر: يحي سليم ملحم وآخرون، **"القيادة والإبداع"**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 01، 2009، ص. 17.

3-3- تنمية الإبداع على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة

تعيش منظمات اليوم في عالم أهم ما يميزه هو الثورة العلمية والتكنولوجية والتغير المستمر، وهذا ما يتطلب من القيادات الإدارية الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين لمواجهـة المواقـف والمشكلات الحالية والمستقبلية، حيث أصبح العقل البشري هو الاستثمار الأول للدول المتقدمة والناميـة على حد سواء، حيث يبرز دور القائد في بناء الفرد القادر على مواجهة هذه التحديات، وفي هذا الإطـار سوف يتم التركيز على كيفية تنمية الإبداع على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي كما يلي:

أولا: تنمية الإبداع على المستوى الفردي

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وثم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner,1992) خصائص الفرد المبدع كما يلي[1]:

- ✓ **المعرفة**، بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- ✓ **التعليم**، التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- ✓ **الذكاء**، الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ✓ **الشخصية**، الرغبة في المخاطرة والاستقلالية، والمثابرة والدافعية، والانفتاح على الآراء الجديدة.
- ✓ **التفاعل**، تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

ثانيا: تنمية الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة، أو لجنة...إلخ)، والاعتماد على خاصية التداؤب Synergism ، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية[2]:

- ✓ **الرؤية**، حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ✓ **المشاركة الآمنة**، البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح.
- ✓ **الالتزام بالتميز في الأداء**، فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- ✓ **دعم الإبداع**، حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

---

[1] بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، الملتقى الدولي: **" تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات"**، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 19/18 ماي، 2011، ص. 7.

[2] بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، **مرجع سبق ذكره**، ص. 8.

ثالثا: تنمية الإبداع على مستوى المنظمة

أصبح الإبداع في المنظمات المعاصرة أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التالية[1]:

- ✓ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرون القيمة العلمية للنظريات، ولديهم الرغبة للاستطلاع، وتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب، والمشاركة في المؤتمرات والندوات.
- ✓ ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحدودة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو مباشر، وفيما هو غير مألوف.
- ✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي يتم صنعها، والعمل على حلها، والإبداع يقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

3-4- النماذج الممكنة للربط بين دور الجماعات القيادية لفرق العمل وفعالية إدارة الإبداع التنظيمي

للربط بين المتغيرين تم الاعتماد على بعض النماذج الممكنة من دراسات سابقة بغرض توضيح العلاقة والدور بين الجماعات القيادية لفرق العمل وإدارة الإبداع التنظيمي، ومن بين هذه النماذج نذكر:

3-3-1- نموذج القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

من خلال النموذج ركز الباحث في دراسته في عرض العلاقة والأثر بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وأجملها في النقاط التالية[2]:

أولا: القدرة الخارقة (التأثير المثالي)

حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين بحيث يصبح نموذجا يقتد به المرؤوسين، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به وبذلك يعمل المرؤوسون على محاكاة سلوك قادتهم.

---

[1] طلال نصير، نجم العزاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 7- 8.

[2] قاسم بن عائل الحربي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 155.

ثانيا: التحفيز الإلهامي

يعمل القائد التحويلي يعمل على إثارة حب التحدي في المرؤوسين، وإتاحة الفرصة لهم للمشـــاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وينمي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشاركهم في رسم الرؤية للمســـتقبل، وهو بذلك يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

ثالثا: الاستثارة الفكرية

القائد التحويلي يعمل على استثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديـــد والعقلانيـــة لديهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة الســـائدة بأســـاليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

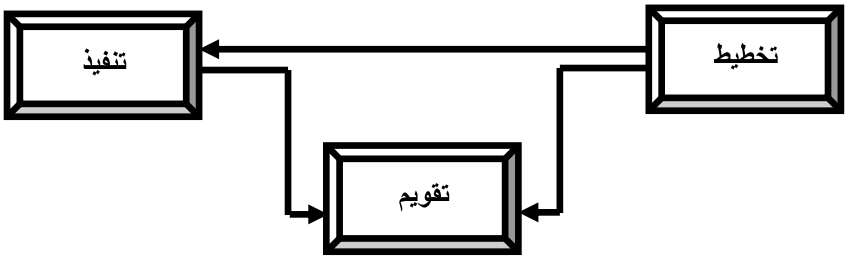
رابعا: الاهتمام الفردي

القائد التحويلي يعطي اهتماما شخصيا لحاجات كل فرد تابع إليه في المنظمة، لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه الفردي.

3-3-2- نموذج تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل، فعملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة، تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلهـــا إلـــى عمـــل إبداعي ويتوقف ذلك على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له، وتنطلق فكرة تنمية الإبـــداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة. فالمدير القائد كي ينجح باعتباره (قائدا) في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره (مديرا) وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره (موظفا) فعليه اعتماد مسار إبداعي ضـــمن دورة مبسطة يوضحها الشكل الآتي[1]:

الشكل رقم: (4) يوضح دورة مبسطة للإبداع



المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **"تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبـــداع الإداري"**، مجلـــة الإدارة والاقتصـــاد The magazine of Economics & Administration، العدد 90، المجلد 34، 2011، ص. 310.

[1] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"، مجلة الإدارة والاقتصاد The magazine of Economics & Administration، العدد 90، المجلد 34، 2011، ص. 310.

فمن الشكل يتضح أن التخطيط هو أساس النجاح وبدايته، وعلى القائد اختيار الخطة ثم تقويمها، قبل تنفيذها ومن التقويم ثانية بعد التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع ويظهر الجدول التالي أهم هذه الأهداف:

الجدول رقم: (3) يوضح أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع

أهداف الأفراد	أهداف المنظمة	أهداف المجتمع
الشعور بالإشباع	تحقيق الأهداف	تكافؤ الفرص
الارتقاء بالمعيشة	الاستخدام الأمثل للموارد	تحقيق الرفاهية للمجتمع
الانتماء إلى العمل	تنمية التطور	حماية الأفراد والبيئة
المشاركة في الإدارة	استثمار الابتكار	نمو الاقتصاد العام
حرية الإرادة	تطور مستمر	الارتقاء بالمجتمع

المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **"تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"**، مجلة الإدارة والاقتصاد The magazine of Economics & Administration، العدد 90، المجلد 34، 2011، ص. 311.

وتبرز أهمية الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية[1].

3-3-3- نموذج القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري

يمارس القادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا، حيث يرى كل من (Hage & Dawer, 1973)، أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير، سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، وكذلك يمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تواجهه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيرا إبداعيا، في حين أن قائدهم يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير و أن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم، ومن الوسائل والطرق التي تدفع بالقائد إلى تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين ما يلي[2]:

[1] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **مرجع سبق ذكره**، ص. 312.

[2] بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، **"القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"**، ملتقى دولي، صنع القرار في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أفريل 2009، ص. 11.

1- التأثير الكاريزماتي

تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار، وفي هذا المجال قام كل من (Donny Cox & john Hover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقادة هي:

- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية**، يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.
- **النشاط العالي**، على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وأن يخصص جل اهتمامه على القضايا المهمة.
- **الإنجاز**، القائد الفعال يجب أن يكون لديه الرغبة في الإنجاز وتحقيق الذات.
- **امتلاك الشجاعة**، القائد الإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.
- **العمل بدافع الإبداع**، يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون إبداعا هو مألوف.
- **العمل الجاد بتفان والتزام**، يقوم القادة الإداريون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
- **الذكاء**، يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكرة بسهولة، لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.
- **تحديد الهدف**، يتميز القائد الإداري الفعال بسمة تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.

كما أن هناك صفات وسمات أخرى يتميز بها القائد الإداري والتي تتمثل في ما يلي[1]:

1- تشجيع الأفكار الجديدة

ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء

الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

2- تفويض السلطات

وهو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

3- تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل

يشجع هذا التفاعل على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.

---

[1] المرجع نفسه، ص. 11.

4- العلاقات الإنسانية الطيبة

وهي تنبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل.

5- الاعتراف والتقدير

على القيادات الإدارية منح الاعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافئات، لتشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.

6- زرع ثقافة التغيير

على القائد أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد له وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

7- على القادة ألا يعطوا الحلول الجاهزة لمرؤوسيهم لأن ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعدهم على إظهار قوتهم والقدرة على الابتكار، عمادها الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة لها.

8- يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وأن لا يستخف بأصحاب القدرات الابتكارية البسيطة، بل لابد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.

9- يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.

3-3-4- نموذج سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي

اتساقا مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي، إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وإدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع فالمتفحص لأدبيات الإبداع والدراسات الميدانية، يجد أن هناك شبه اجتماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد ويتجلى ذلك في[1]:

أولا: القائد الفعال

القائد الفعال هو الذي يستطيع كسب ثقة وتعاون وولاء الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته، وهو الذي يستطيع أن يوجه ويشجع على الإبداع، ويراقب جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة[2].

ثانيا: تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين

على القادة أن ينموا القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم.

---

[1] شريف أحمد حسن عباس، **" سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص. ص. 57- 58.

[2] محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، **"إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية"**، ط 2، دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، الإسكندرية، 2006، ص. 57.

ثانيا: القدوة الحسنة

هو أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيرا إبداعيا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يتلقى اهتماما لما هو جديد.

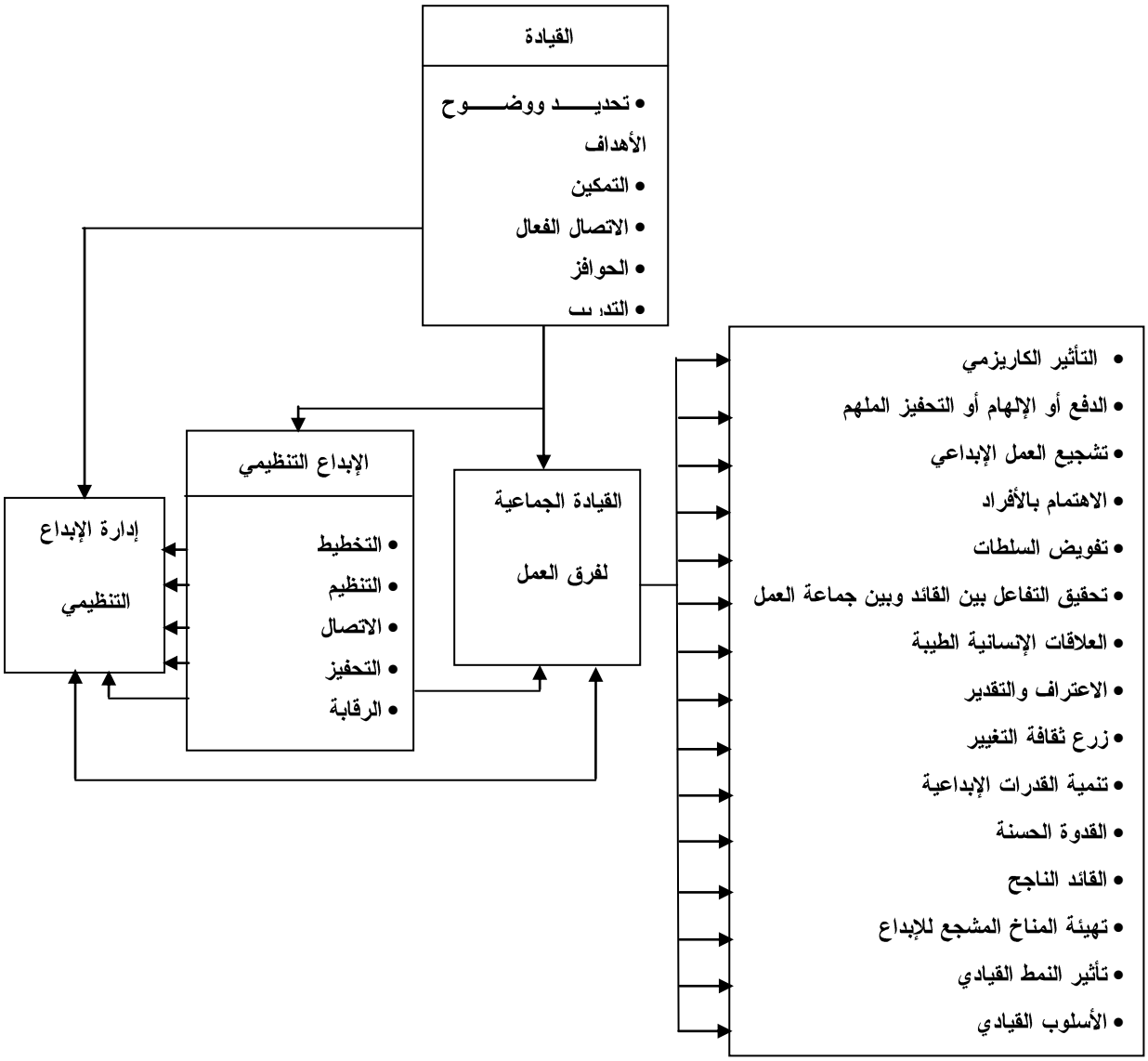
رابعا: تهيئة المناخ المشجع للإبداع

على القائد أن يجد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع والذي يقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.

3-3- 4- نموذج الدراسة المركب المتعلق بخصائص القيادة الجماعية لفرق العمل ودورها في إدارة الإبداع التنظيمي

من خلال النماذج السابقة، تم وضع نموذج دراسة مركب وذلك بغرض معرفة العلاقة بين متغير الجماعات القيادية لفرق العمل ومتغير إدارة الإبداع التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (5) يوضح نموذج الدراسة المركب المتعلق بخصائص القيادة الجماعية لفرق العمل ودورها في إدارة الإبداع التنظيمي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، **"القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"**، ملتقى دولي، صنع الفرار في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أفريل 2009، ص. 11.
- شريف أحمد حسن عباس،**" سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص. ص. 57– 58.
- قاسم بن عائل الحربي،**"القيادة التربوية الحديثة"**، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008. ص. 155.
- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"، مجلة الإدارة والاقتصاد The magazine of Economics & Administration، العدد 90، المجلد 34، 2011، ص. 310.
- محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، **"إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية"**، ط 2، دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، الإسكندرية، 2006، ص. 57.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل يمكن القول أن إدارة الإبداع التنظيمي في مؤسسات اليوم أصبح ضـــرورة ملحـــة لنموها واستمرارها في ظل التغيرات العالمية والمحلية والبيئة التنافسية، التي تركز على الجودة وتقديم ما هو أفضل وتعتمد عملية إدارة الإبداع التنظيمي على القيادات الجماعية الفعالة والمبدعة التي تعمل علـــى تهيئة المناخ النفسي والعلمي الذي يسمح بدعم السلوك الإبداعي وبروز الأفكار الجديدة وتنفيذها مستخدمين في ذلك قدراتهم التأثيرية في إثارة حماس الفريق للإبداع.

ولإبراز العلاقة بين الجماعات القيادية لفرق العمل بإدارة الإبداع التنظيمي تم الاعتمـــاد علـــى بعـــض الدراسات السابقة لبناء نموذج مركب يوضح خصائص القيادة الجماعية لفرق العمل، وفي الفصل الثاني (التطبيقي) سيتم دراسة دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمـــي فـــي المؤسســـة المبحوثة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفصل الثاني

تحليل دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الجماعات القيادية لفرق العمل وإدارة الإبداع التنظيمي، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمنظمة الحكومية الجزائرية، وبالضبط في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك بغرض معرفة دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي، وفي هذا الإطار سيتم عرض نظرة عامة حول بعض مفاهيم المنظمة الحكومية، ثم تقديم المنظمة الحكومية محل الدراسة والإجراءات المنهجية، وكذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة بجامعة المسيلة.

1- نظرة عامة حول المنظمات الحكومية

بعد ما كان يقتصر دور الدولة على الحفاظ على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال إنشاء منظمات حكومية أو انتشال المنظمات المشرفة على الإفلاس وإعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل والحد من البطالة، كما تعمل في قطاعات ذات طابع إستراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص نظرا لدرجة الخطورة الكبيرة واحتياجاتها لأموال ضخمة، ومن خلال ما سبق سيتم التطرق إلى كل من تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها، وكذا أنواع المنظمات الحكومية.

1- 1- تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها

شغلت المنظمات حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من العاملين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، ونظرا للتحولات والتطورات التي تشهدها المنظمات فإنها لم تعد هي نفسها المنظمات حاليا، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام، فقد أصبحت الدراسة تستوجب الدقة والتفصيل، وتجنب المعالجة العامة، وفي هذا الإطار سيتم تناول كل من تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها.

أولا: تعريف المنظمة الحكومية

- تعد المنظمة الحكومية الطريقة المرنة لإدارة أشخاص القانون العام للمرافق العامة، لأن هذه الطريقة تستجيب للاعتبارات العملية لنشاط المرفق الاقتصادي، وتمكن من تحقيق إدارة فعالة من خلال الاستقلال المالي والإداري الذي تتمتع به[1].
- ونعني المنظمة الحكومية ذلك المرفق العام الذي تمنح له الشخصية المعنوية، فيكون له بموجبها قدر من الاستقلال المالي والإداري تجاه الشخص المعنوي العام الذي تربطه به رابطة الخضوع للوصاية فالمنظمة الحكومية تبرز صورة أخرى من صور اللامركزية الإدارية، هي اللامركزية المرفقية أو المصلحية. من خلال ما سبق يمكن أن نلاحظ أن خصائص المنظمة الحكومية هي كالآتي[2]:

▪التمتع بالشخصية المعنوية

ويترتب على ذلك استقلال المنظمة من الناحية المالية والإدارية، فلكل منظمة حكومية أنظمتها الإدارية والمالية، كما لها ميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة، فتستقل بإيراداتها ونفقاتها، كما لها حق التقاضي وأهلية التعاقد وتتحمل المسؤولية عن أعمالها وتصرفاتها. ويستقل موظفوها عن غيرهم من

[1] إبراهيم كونغار، **"المرافق العامة الكبرى على نهج التحديث"**، ط 1، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 2009، ص. 115.

[2] **المرجع نفسه**، ص. 115.

موظفي الدولة، بحيث يجوز أن توضع لهم أنظمة خاصة بهم تختلف عن الأنظمة المتبعة بالنسبة لبقية موظفي الدولة، إضافة إلى تمتعها بامتياز السلطة الحكومية.

- **الخضوع للوصاية الإدارية**

تخضع المنظمات الحكومية للوصاية من طرف الجهة التي أنشأتها، شأنها في ذلك شأن باقي الأشخاص الحكومية الأخرى وذلك بهدف التأكد من عدم خروجها عن القواعد والضوابط المحددة لها بواسطة قانونها الأساسي أو القوانين ذات الصلة به. وتتجلى هذه الوصاية في خضوع بعض مقررات مجلس إدارة المنظمة الحكومية لتصديق سلطة الوصاية، وإشراك مفوض الحكومة كممثل لسلطة الوصاية في مجلس إدارة المنظمة الحكومية، إضافة إلى الرقابة المالية التي تمارسها وزارة المالية والمجلس الأعلى للقضاء.

- **الخضوع لمبدأ التخصص**

والذي يعني تحديد مهمة المنظمة الحكومية عند إنشائها- وحصر اختصاصها ضمن نطاق هذه المهمة، بحيث لا يحق للمنظمة القيام بنشاط خارج هذا النطاق. إلا أن هناك بعض الاستثناءات للمنظمات الحكومية الاقتصادية والتي تستطيع ممارسة أنشطة أخرى غير نشاطها الرئيسي، شرط أن يكون هذا النشاط مكملا للنشاط التجاري أو التقني للمنظمة وأن يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويكون له فائدة مباشرة.

ثانيا: أسباب انتشار المنظمات الحكومية

شهد القطاع الحكومي في مختلف الدول الرأسمالية انتشارا واسعا للمنظمات، أو منظمات الدولة سواء بالتأميمات أو بالإنشاء، وقد كان وراء هذا الانتشار السريع منذ بداية هذا القرن خاصة، عدة أسباب والاقتصاديون يختلفون في تحديد هذه الأسباب[1].

1- الأسباب السياسية: وهي بدورها تتفرع لعدة عناصر[2]:

- **أسباب فرضية**، وتتمثل في التأميمات التي على المنظمات التي يمتلكها أشخاص أجانب أو أعداء في الوطن، فحدثت في أوربا تأميمات مختلفة بعد الحرب العالمية الأولى، وأثناء وبعد الحرب العالمية الثانية – مثل تأميم السلك الحديدية بعد الحرب العالمية الأولى وتأميم منظمة رونو للسيارات في فرنسا في سنة 1944 بعد اكتشاف تعاون مديرها مع العدو.

- **أسباب الأمن واستقلالية الدولة**، ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية ومجموعة من المنظمات الداخلية، وهذا ما يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة الأمن، ويكون هذا التخوف من مساس سيادة الوطن في ظروف الحرب، وفي نفس السياق فقد أسست عدة مصانع للمنتجات الحربية بمختلف أنواعها بين الحربين العالميتين، الأولى والثانية، كما أن القوة المالية

[1] ناصر دادي عدون، **"اقتصاد المؤسسة، الجزائر"**، ط 2، دار المحمدية، 1988، ص. 58.

[2] **المرجع نفسه**، ص. 59.

والاقتصادية لبعض المنظمات تمثل خطراً على المالية العامة، وفي هذا الصدد فقد أممت عدة بنوك في فرنسا في سنة 1945، ولم يستبعد أن تكون أسباب ذلك التهديد الذي قامت به الأوساط المالية بدفع الخزينة التي بحوزتها قبل ذلك بسنوات.

- **الإيديولوجية السياسية**، في هذا الإطار فإن المتحكمين في السلطة في البلد، حتى ولو كان رأسمالها يقومون بإصدار أوامر طبقاً لبرامجهم وميولهم الإيديولوجية، وهذا ما حدث في بعض الدول الأوربية بين الحربين.

- **الأسباب الاجتماعية**، وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين أو لبعض الطبقات، منهم بشيء من الدعم أو بدون مقابل، حيث نرى أن الخدمات المقدمة من أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة وقطاع التعليم مثلا، لا تتعلق فيها التكاليف بالأسعار وبالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية.

1- أسباب اقتصادية

تتدخل الدولة أحيانا لشراء المنظمات الخاصة التي تحقق خسائر أو لا تستطيع الصمود اقتصاديا وماليا، مثل قطاع البنوك، قطاع النقل وذلك تفاديا لوقوع اضطرابات في القطاعين باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام كما أن الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانياتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، المعادن، الطاقة، البريد والمواصلات أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة، إلا أن جهاز الدولة أحيانا يقوم بإنشاء مؤسسات نموذجية من ناحية التنظيم والإنتاج وقد تنشأ أيضا منظمات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها الرأسمال الخاص، سواء التكاليف المرتفعة أو الالتزام بتكنولوجيا العامة وانخفاض المردودية فيها مثل الطاقة النووية[1].

1-1-1- الأجهزة المركزية للمنظمات الحكومية وأنواعها

المنظمة الحكومية الإدارية تشكل عدة أجهزة تتسم بالطابع الإداري لجهة تكوينها أو إنشائها أو النظام القانوني الذي يخضع له نشاطها، وقد يتم استعراض كل من أجهزة وأنواع المنظمات الحكومية.

أولا: أجهزة المنظمات الحكومية

يتمحور وصف الأجهزة المركزية حول إبراز الأنواع المختلفة منها وكيفية تأسس وربط علاقاتها والتنسيق فيما بينها، ومهماتها، فمعظم الأنظمة المركزية في الدول تتألف من مجلس الوزراء و ما شابه والوزارات والمصالح الحكومية.

1- مجلس الوزراء

يعتبر مجلس الوزراء الجهاز التنفيذي للدولة، وطبيعي أن تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة إلى أخرى حسب ما جاء في دساتيرها ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه رئيس مجلس الوزراء، ويمارس هذا المجلس عادة مهام كثيرة لعل أهمها ما يأتي[2]:

---

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص. 59.

[2] سعادة راغب الخطيب، عبد الرحمان سالم الرحاحلة، "**المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة**"، ط 1، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2009، ص 87.

- وضع السياسات العامة للدولة وإعداد مشروع الخطط العمومية، والإشراف على تنفيذها.
- تنسيق العمل بين الوزارات المختلفة، وتوجيهها بما يحقق الصالح العام.
- إصدار القرارات الإدارية التنفيذية في إطار القوانين المعمول بها.
- إعداد مشروعات القوانين وتقديمها للمجلس النيابي، وإعداد الميزانية العمومية للدولة.
- عقد القروض في حدود السياسات الموضوعة، ويراقب نشاط كل وزارة للتأكد من عدم انحرافها عن السياسة العامة.
- متابعة تنفيذ القوانين بما يحقق الأمن العام للدولة وحقوق المواطنين.
- تعيين وعزل الموظفين طبقا لأحكام القانون، ما لم ينص أن يكون التعيين والعزل بقرار جمهوري للمناصب الحساسة.

2- الوزارات

يعهد بكل نشاط رئيسي متميز في الدولة إلى وحدة مستقلة تسمى الوزارة، وهي وحدة مسؤولة عن تنفيذ جانب معين من جوانب المهام المسؤولة عنها السلطة التنفيذية. كما يطلق على الموظفين العاملين والمكلفين برئاسة الوزارات اسم الوزراء وهم ملزمون بتنفيذ السياسة العامة ولا يسألون عن أعمالهم إلا أمام مجلس الوزراء كما يقومون بتعيين ممثليهم في باقي الوحدات الفرعية الإقليمية الأخرى والقطاعات المحلية المنتمية لها، كذلك الأمر بالنسبة للموظفين المكلفين بإدارة المنظمات الاقتصادية التابعة للقطاع العام[1]، والواقع أن الوزارات تختلف باختلاف طبيعة وحجم الأعمال المسؤولة عنها، لذلك فبعضها له أهمية نسبية أكبر من البعض الآخر وبعضها يستخدم الأسلوب المركزي للإدارة والبعض الآخر يستخدم الأسلوب اللامركزي، وبعضها يمركز جميع الأجهزة والإدارات التابعة له في مكان واحد كالعاصمة، والبعض الآخر يوزع هذه الأجهزة وتلك الإدارات على المناطق والأقاليم المختلفة للدولة حسبما تقتضيه حاجة العمل أو مصلحة المواطنين[2].

3- المصالح الحكومية

تعتبر المصلحة الحكومية الجهاز الرئيسي في الوزارة ويعين لها مدير يتولى مسؤولية إدارتها وتنظيمها تحت إشراف الوزير المختص، وطبيعي كلما تعدد نشاط الوزارة الواحدة، كلما تعددت المصالح الإدارية التابعة لها بحيث يوكل لكل مصلحة حكومية نشاط متخصص واحد تقوم به. ويقع على عاتق الوزير التنسيق بين المصالح الحكومية التابعة لوزارته حتى تحقق الوزارة وحدة الأهداف المطلوبة، خاصة بالنسبة للسياسات العامة والبرامج[3]. وكذلك هي تحقيق الاحتياجات المحلية في صنع القرار

[1] عبد الكريم علوان، "**النظم السياسية والقانون الدستوري**" ، ط 1، ، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 97.

[2] سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الحاحلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 88.

[3] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص. 90-91.

وتخفيض الفترة الزمنية التي يتطلبها صنع القرار المركزي في حالة تحويله إلى قرار محلي والتنسيق بين مختلف الإدارات والأجهزة المركزية المحلية من جهة وبين المناطق المحلية نفسها من جهة أخرى[1].

ثانيا: أنواع المنظمات الحكومية

تنقسم المنظمات الحكومية وفقا لأسس ومعايير مختلفة ومتعددة إلى عدة أنواع التي يتم حصر أهم هذه التقسيمات والأنواع كما يلي[2]:

1- المنظمات الحكومية الإدارية

المنظمات الحكومية الإدارية منظمة إدارية مزودة بالشخصية والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوطنية بعلاقة الوصاية الإدارية وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها، تتمثل إعادة في إدارة وتسيير مرافق عامة وتقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة وعادة ما يطلق هذا النوع من المنظمات " اسم المنظمات الحكومية التقليدية " وفي بعض النظم والبلدان اسم "الهيئات العامة" ومن أمثلة المنظمات الحكومية القانونية في القانون الإداري المقارن: الجامعات والمكتبات العامة والأكاديميات العلمية المتخصصة والمستشفيات العامة، والإذاعة والتلفزة الوطنية العامة.

2- المنظمات الحكومية العلمية والثقافية

وهي عبارة عن مصالح تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية وثقافية ومن أمثلة المنظمات الحكومية العلمية والثقافية المجتمع الجزائري للغة العربية.

3- المنظمات الحكومية الاقتصادية

المنظمات الحكومية الاقتصادية هي تلك المنظمات التي تزاول أنشطة وأعمال اقتصادية بحتة أو اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية، في صورة أعمال وأهداف صناعية أو مالية أو تجارية أو زراعية أو تعاونية، وتخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص والقانون المدني والقانون التجاري وقانون العمل، وذلك حتى تتوفر لها عوامل وشروط المرونة وحرية العمل أكثر لضمان الفعالية والرشادة الاقتصادية لتحقيق أهداف في أقل وقت بأقل التكاليف وبأقل جهود وبكفاءة الجودة.

4- المنظمات الحكومية المهنية

المنظمات الحكومية المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتتخذ صورة أو هيئة النقابة، حيث يشرف ويقوم بعملية نشرها وإداراتها مجالس منتجة من أبناء المهنة ذاتها ويكون الانخراط فيها من أصحاب المهنة إجبارياً وبقوة القانون، كما هو الحال في

---

[1] المرجع نفسه، ص. 91.

[2] عمار عوابدي، "القانون الإداري"، ط5، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص316.

نقابات المعلمين والأطباء والصيدلة والمهندسين وتمارس هذه المنظمات مظاهر السلطة العامة في مواجهة أعضائها.

1-2- التعريف بميدان الدراسة

تعتبر الجامعة من أهم المنظمات التعليمية التي بها تحقق التنمية المستدامة، لما تتمتع به من مقومات بشرية ومالية وهيكلية تستطيع بواسطتها تنمية رأس المال البشري، وإعداده للقيام بالبحوث العلمية وتشجيعه على الإبداع، وتزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة تأهيلا علميا عاليا في مختلف المجالات والتخصصات اللازمة لتنمية المجتمع، ولا يتم ذلك إلا من خلال قيامها بوظائفها في التكوين والبحث العلمي وتفعيل علاقتها بالمحيط بشكل متوازن ومتكامل، وفي هذا الإطار سيتم تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكلياتها، والهياكل المكونة لها.

1-2-1- تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تقع جامعة محمد بوضياف في مدينة المسيلة، على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة يحيط بها نسيج عمراني وكذلك مجمعات صناعية وطنية.

أولا: نشأة جامعة محمد بوضياف

مرت جامعة محمد بوضياف بالعديد من الإصلاحات والتطورات في سياقها التاريخي وصولا إلى شكلها الحالي التي أصبحت من خلاله من أهم المنظمات وفي ما يلي أهم المراحل التي مرت بها جامعة محمد بوضياف أثناء مسارها التاريخي[1]:

- فيفري من عام 1985: كانت منظمة متخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى " ذراع الحاجة " الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين لتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم الأساتذة الأجانب المتعاونين.
- فيفري 1986: فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى، الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية.
- سبتمبر 1987: بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية، وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه.
- سنة 1988/ 1989: تم فتح فرع التجارة وإنشاء معهدا وطني في الهندسة المدنية.
- سنة 1990/1989: أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 301/ 92.

[1] الموقع الإلكتروني بتاريخ: 15/3/ 2016: http:/www,uni-msila.dz/umvfr/

- سنة 1997/1996: تم فتح الكثير من الفروع منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية، الإعـــلام الآلـــي للتسيير والحقوق.

- 2001/9/18: تم فتح فرع الأدب العربي، البيولوجيا والإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد من الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن فـــي ترقيـــة المركز الجامعي، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/ 274 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001.

- وبموجب المرسوم 361/12 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012: أصبحت تتكون من 7 كليات ومعهدين.

- سنة 2015: أصبحت تتكون الجامعة من سبعة كليات و معهدين و 26 مخبـــــــرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، إضافة إلى مركز بحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية في طور الإنجاز. و من المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1306 و الذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 30000 طالبا. وتتوزع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة علـــى موقعين:

الجدول رقم: (4) يوضح توزيع كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

القطب الجامعي شمال المدينة	الموقع القديم وسط المدينة
- **كلية العلوم.** - **كلية الرياضيات و الإعلام الآلي.** - **كلية التكنولوجيا.** - **معهد تسيير التقنيات الحضرية.** - **معهد علـــوم و تقنيـــات النشـــاطات البدنيـــة و الرياضية.**	- **كلية العلـــوم الاقتصـــادية و التجاريـــة و علـــوم التسيير.** - **كلية الآداب و اللغات.** - **كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .** - **كلية الحقوق و العلوم السياسية.**

المصدر: مجلة أخبار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1-1-2- الهياكل الإدارية للجامعة والكليات

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، يحـــدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بـــالتعليم العـــالي والـــوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

أولا: الهياكل الإدارية

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنيون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يشغلون رتبـــة أستاذ التعليم العالي[1]:

[1] الموقع الإلكتروني بتاريخ: 15/ 3/ 2016: **http:/www,uni-msila.dz/umvfr**

1- رئاسة الجامعة

تتكون رئاسة الجامعة من ثلاث نيابات تتمثل فيما يلي:

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: تتمثل مهامها في:

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب، المنظمة من قبل الجامعة.
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- ✓ السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- ✓ السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وتشتمل النيابة على المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات.

ب- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: مهامها:

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- ✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي البحث والتعليم.
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

وتتكون النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

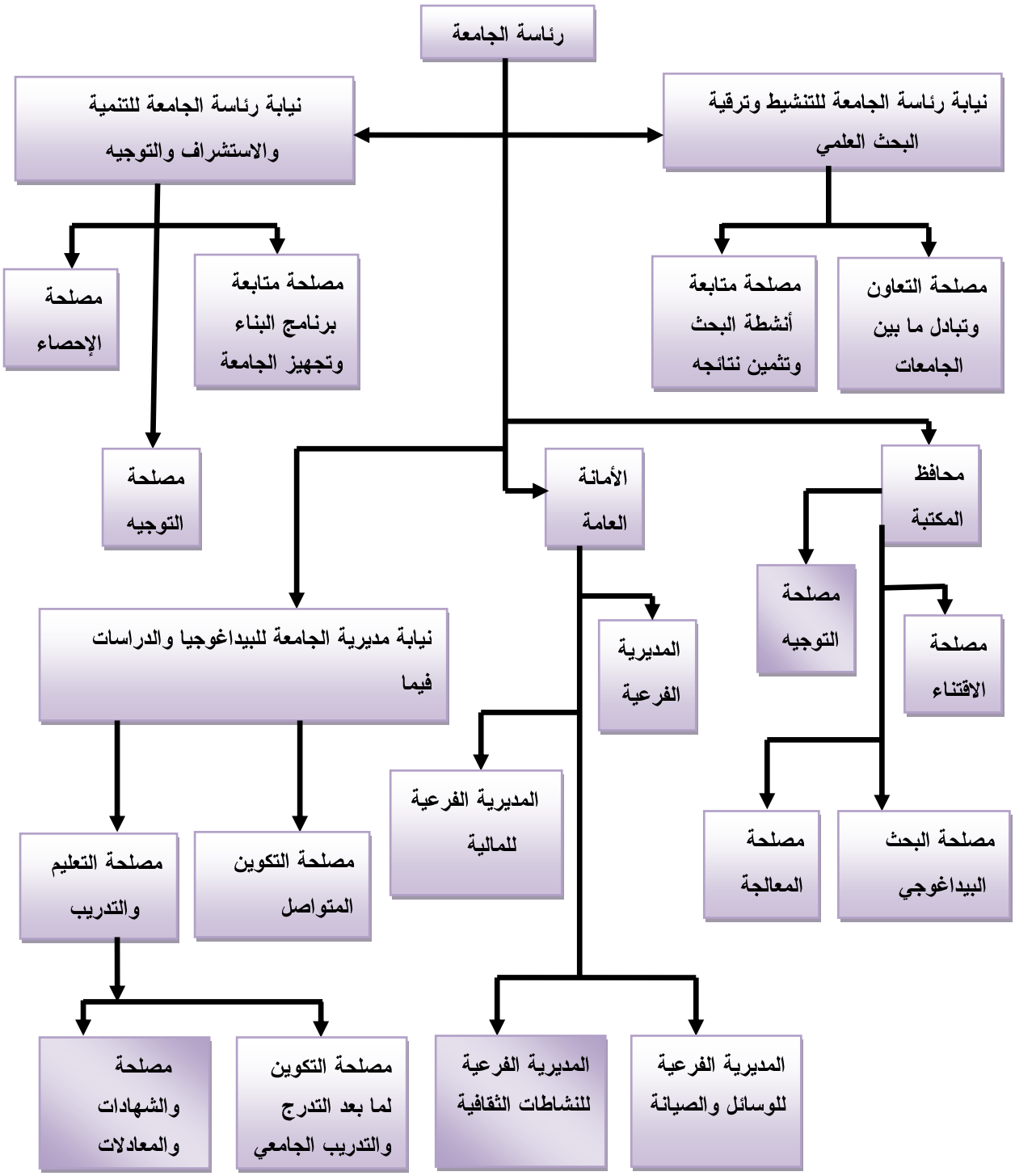
ج- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: مهامها:

- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- ✓ القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.
- ✓ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشتمل النيابة على المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

الشكل رقم: (6) يوضح هيكل إدارة الجامعة



المصدر: الموقع الإلكتروني بتاريخ: 15/3/ 2016: **http:/www,uni-msila.dz/umvfr**

وتجدر الإشارة إلى أنه وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-361 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433ه لـــ 08 أكتوبر 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادي الثانية

عام 1422ه الموافق لـــ 18 سبتمبر 2001 والمتضمن إنشاء جامعة المسيلة، تم استحداث نيابة جديدة لرئاسة الجامعة هي: نيابة رئاسة الجامعة الخاصة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج[1].

ويعزز هذا التغيير مرونة أكبر في الاتصال وتداول مختلف المعلومات بسهولة، كما يساهم في اختصار الوقت في تلبية متطلبات العمل وتوزيع جديد للمهام بين نواب رئيس الجامعة، مما يساهم في بروز نمط واضح للاتصال بين مختلف الهياكل الإدارية للجامعة وسهولة أكثر في التعامل مع الموظفين والطلبة.

1- الأمانة العامة:

توضع تحت مسؤولية الأمين العام المكلف بسير الهياكل الموضوعية، التي تحت سلطته وكذا المصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، ويعين بموجب مرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة. وتتكفل بما يلي:

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ✓ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح وهي كالتالي:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان مصالح الجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمين الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 57، الأربعاء 01 ذي الحجة 1433 الموافق لـــ 17 أكتوبر 2012.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تتكفل بما يلي:

- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد.
- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- ✓ متابعة تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
- ✓ متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- ✓ تحسين محاسبة الجامعة.

وتشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ج- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تتكفل بما يلي:

- ✓ ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- ✓ مسك سجلات الجرد.
- ✓ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانته.

وتشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

د- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تتكفل بما يلي:

- ✓ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة.
- ✓ تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- ✓ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- ✓ القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشتمل المديرية على مصلحتين هما:

- قاعة بها Switch خاص بالإنترنت تحوي جهازان، برمجة بحث الطلبة في قاعة الإنترنت الخاصة بمركز الحسابات للطلبة مسبقا وتدوين أسمائهم مع تحديد الوقت المحدد لكل طالب.

- برمجة الأعمال التطبيقية للطلبة والتنظيم حسب الأقسام وفق برنامج معين بالتنسيق مع مدير المركز ورؤساء الأقسام.

وتكمن مهام هذا المركز في:

- ✓ تطوير برامج لخدمة إدارة الجامعة وأجهزة تسييرها المالي والبيداغوجي.
- ✓ توفير مساعدة معلوماتية للأقسام وهياكل البحث.
- ✓ تحسين مستمر للتسيير الإداري البيداغوجي للجامعة.
- ✓ تشجيع البحث من خلال استعمال وتوفير الوسائل المعلوماتية.
- ✓ المساهمة في تعميم الإعلام الآلي ضمن كل مرافق الجامعة وذلك عن طريق تنظيم تربصات لفائدة الطاقم الإداري.

ثانيا: كليات ومعاهد الجامعة

تحتوي جامعة محمد بوضياف على سبعة كليات ومعهدين وهي كالتالي:

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- كلية الآداب و اللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- كلية العلوم.
- كلية الرياضيات و الإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.
- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

1-2-3- الإحصائيات الخاصة بالطلبة

بلغ عدد الطلبة المسجلين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 30000 حسب الإحصائيات الإجمالية للطلبة لسنة 2015/ 2016.

الجدول رقم: (5) يوضح الإحصائيات الإجمالية للطلبة

الموقع	عدد المقاعد البداغوجية	قدرة الاستعاب	عدد الطلبة	نسبة الإستقلال
وسط المدينة	1917	28825	16972	0,88%
القطب الجامعي	17000	25500	12657	74,5%
المجموع	36217	54325	29629	81,9%

المصدر: مجلة أخبار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1-2-4- الهياكل البيداغوجية للجامعة

شهدت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة منذ نشأتها سنة 1985 من عديد من مشاريع البناء والتجهيز مما جعلها تشتمل حاليا على: 36217 مقعد بيداغوجي، كما استفادت مؤخرا من خلال البرنامج الخماسي 2014/ 2009 من 8000 مقعد بيداغوجي.

الجدول رقم: (6) يوضح الهياكل البداغوجية للجامعة

	العدد	القدرة الحقيقية
المدرجات	70	14560
قاعة الدروس/ الأعمال الموجهة، الأعمال التطبيقية	444	16476
المخابر	149	2949
قاعات الرسم/ الو رشات	51	1195
قاعات الإعلام الآلي والإنترنت	36	5353
قاعات السمعي البصري " السينما، العرض"	22	600
مخابر اللغات	6	108
مكاتب الأساتذة	207	
مكاتب الإدارة	513	
المكتبات وقاعات الدراسة	7	2250
قاعات الحسابات	2	
قاعات المحاضرات/ المسمع	3	1250
المجموع		44741

المصدر:الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2016/9/5: **http://www.univ-msila.dz/umvf**

2- الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحا لمنهج الدراسة الذي اتبع، وعرض الأساليب الإحصائية، وعرض لكيفية بناء أداة الدراسة.

2-1- منهج الدراسة ومصادرها

من المؤكد أن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن دقة النتائج وسلامتها، وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

2-1-1- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة نحو دور الجماعات القيادية فيها، ومدى أهميته في إدارة الإبداع التنظيمي، فقد استخدم

المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

2-1-2- مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية

أولا: مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تم اعتماد في جمع المادة العلمية النظرية على كل من الكتب، البحوث الجامعية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت للإلمام بالمادة النظرية وتكوين فكرة عن الموضوع قبل الدراسة الميدانية.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة لتحقيق أهدافه، وأهم هذه الوسائل هي:

أ- **الاستبيان:** تعرف استمارة الاستبيان على أنها عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة 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[1].

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى، فمن خلال المقابلة يتمكن الباحث في اللقاء الذي يحدث وجها لوجه لتشجيع الأفراد ومساعدتهم على التوغل بعمق في المشكلة موضوع البحث، وبخاصة تلك المشكلة ذات الطبيعة العاطفية، ويكون بمقدور الباحث أن يحصل على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإجابات المكتوبة، وذلك من خلال تعبير الوجه والجسم ونبرات الصوت، وتعليقات المجيبين العرضية، كما تتيح المقابلة للباحث إمكانية استخلاص المعلومات الشخصية والسرية والنفاذ إلى أعماق المشاعر والآراء والاتجاهات والمعتقدات، ويتمكن الباحث في المقابلة من تكييف الموقف للحصول على معلومات كافية تمتاز بالدقة والوضوح لأنه على اتصال بمصدر المعلومات[2].

ج- **الملاحظة:** تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث[3].

---

[1] رشيد زرواتي، **" تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"**، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص. 182.

[2] رحيم يونس كرو العزاوي، **"مقدمة في منهج البحث العلمي"**، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 142.

[3] رشيد زرواتي، **مرجع سبق ذكره**، ص. 218.

2-2- مجتمع الدراسة

▪ يعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث[1]. حيث تكون مجتمع الدراسة من الجماعات القيادية للعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة الموزعين على الكليات، والبالغ عددهم حسب آخر الإحصائيات المبينة في سجلات الجامعة، 66 قائدا، ولقد تم تحديد مجتمع البحث في هذه المراتب لأن شاغليها ذوي مؤهلات عالية ومن أصحاب الخبرة الذين يتطلب منهم الإبداع ولكونهم أصحاب القرار في رسم الإستراتيجيات والسياسات بالإضافة إلى إطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في الجامعة.

2-2-1- عينة الدراسة والمسح الشامل

العينة هي جزء محدود من مفردات المجتمع يتم اختيارها بطريقة احتمالية بأسلوب أو بآخر، أو بطريقة غير احتمالية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل وتستخدم المعلومات التي تستنتج من ذلك الجزء لدراسة المجتمع الذي سحبت منه العينة، وأسلوب العينات شائع الاستعمال عند إجراء الدراسات والبحوث الإحصائية لأن تكاليفها أقل وبواسطتها يمكن الحصول على نتائج سريعة مقارنة بأسلوب الحصر الشامل الذي يتم فيه جمع البيانات من كل مفردات المجتمع[2]. وتعد مرحلة انتقاء عناصر عينة الدراسة مرحلة مهمة من البحث، وتم اختيار وتطوير عينة الدراسة لتصبح الدراسة في مستوى مسح شامل لكافة الجماعات القيادية في الكليات والمتمثلة في العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حتى تكون النتائج ذات مصداقية. ولقد تم تحديد حجم العينة لتمثل كل المجتمع الإحصائي الذي يسمح بتقديم عددا كاملا لمجموع العناصر التي تمثل مجتمع الدراسة، وبالتالي كان حجم العينة مماثل عدديا لمجتمع البحث الذي يتكون من 66 قائدا، فتم توزيع 66 استمارة. وبعد تدقيق الاستبيان المسترجع واستبعاد الفاقد منها وغير الصالح للتحليل أصبح العدد النهائي 60 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي من العينة الشاملة، أي بنسبة 90,90% من العينة المختارة، وهي نسبة عالية مقبولة إحصائيا تتيح المجال لتعميم نتائجها. وقصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث تكون الاستبيان من 48 فقرة بعد تحكيمها وإجراء تعديل بعض العبارات بناءا على ما جاء في تحكيم البنود (1، 2، 4، 5، 25)، ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

---

[1] دلال القاضي، محمود البياتي، **" منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2008، ص. 148.

[2] سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، **" تطبيقات عملية باستخدام (الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في البحث التربوي والنفسي"**، مكتبة آفاق للنشر الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص. 10.

الجدول رقم: (7) يوضح الاستبيان قبل وبعد التعديل

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
01	هل تعتبر أن قيادة فريق العمل المتجانس يحسن في الأداء	تعتبر أن قيادة فريق العمل المتجانس يحسن في الأداء
02	في الغالب ينجز فريق العمل من الأعمال ما تتوقعه منه	ينجز فريق العمل الأعمال وفق ما تتوقعه منه
04	تستخدم نظام العقوبات، عندما لا تتحقق أداء المعايير المطلوبة	تلجأ إلى إجراءات عقابية في حالة عدم تحقق الأداء المرغوب
05	تقوم بتصحيح أخطاء فريق العمل أول بأول	تصحح أخطاء فريق العمل في وقتها
25	تسهل عملية الاتصال الداخلي بين أعضاء فريق العمل لتبادل الأفكار والمعلومات بشكل جيد	تحسن مهارات الاتصال مع أعضاء فريقك

والملحق رقم (3) يوضح الأداة في صورتها النهائية.

وتضمن الاستبيان ثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية والشخصية لعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الجامعة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة، تضمن 24 فقرة تتعلق بأنماط القيادة ، حيث تعبر العبارات من 1 إلى 8 تشير إلى القيادة التبادلية.

العبارات من 9 إلى 16 تشير إلى القيادة التحويلية.

العبارات من 17 إلى 24 تشير إلى القيادة التشاركية.

المحور الثالث: تعلق بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس إدارة الإبداع التنظيمي، وتضمن كذلك 24 فقرة.

حيث تم استخدام مقياس ليكارت Likert خماسي التدرج، لأنه يعد من أكثر المقاييس استخداما للقياس نظرا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد وحدة المعاينة الخاضعة للاختبار، عن مدى استجابتهم لكل فقرة من الفقرات التي ينتمون إليها وفق المقاييس المذكورة كما يأتي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم: (8) يوضح اتجاهات (العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام)، حسب مقياس ليكرت

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.7	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,60	ضعيفة
محايد	3	من2,60 إلى 3,39	متوسطة
موافق	4	من3.40 إلى 4	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات SPSS

3- عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث يتم عرض نتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية ، وكذا اتجاهات العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام نحو مختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية)، التي تمتلكها الجماعات القيادية لفرق العمل بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، إضافة إلى عرض اتجاهات عمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام نحو مستوى إدارة الإبداع التنظيمي لديهم، ليتم بعدها عرض العلاقة بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3-1- نتائج خصائص عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة:

3-1-1- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس

حيث تم التوصل إلى النتائج من خلال الجدول التالي:

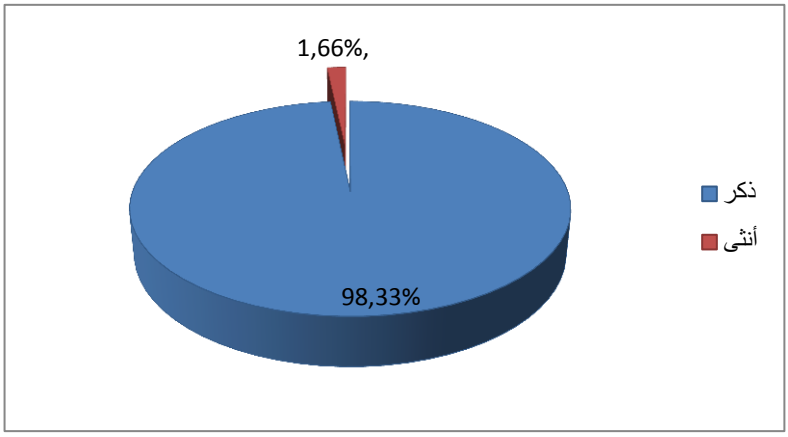
جدول رقم: (9) يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	59	98,33%
أنثى	1	1,66%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: (7) يمثل التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

تشير النتائج أن 60% من عينة الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت 100%، بينما بلغ عدد الإناث 1%، بنسبة بلغت 1,66%، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يعد مجتمعا ذكوريا.

3-1-2- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر

تم حساب التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر كما تبينه النتائج بالجدول التالي:

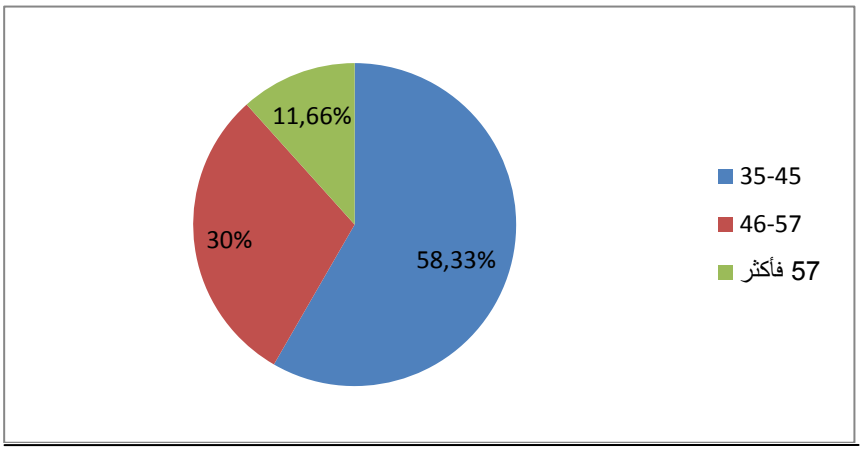
الجدول رقم: (10) يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
35-45	35	58,33%
46-57	18	30%
57 فأكثر	7	11,66%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (8) يوضح التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

تبين النتائج ارتفاع نسبة الفئة الشبابية (35-45)، بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث حصلت الفئة العمرية (35-45) سنة على أعلى نسبة بلغت 58,33%، تليها الفئة العمرية (46-57) سنة في المرتبة الثانية بنسبة 30%، وجاءت الفئة العمرية 57 فأكثر في المرتبة الثالثة بنسبة 11,66%، وهذا ما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يعد مجتمع شبابيا، وهذا يعني أن كليات جامعة محمد بوضياف تمتلك تنوعا في فئات العمر، وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة للجامعة لتحقيق مستوى أعلى من الإبداع.

3-1-3- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

تم التوصل إلى النتائج من خلال حساب التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول التالي:

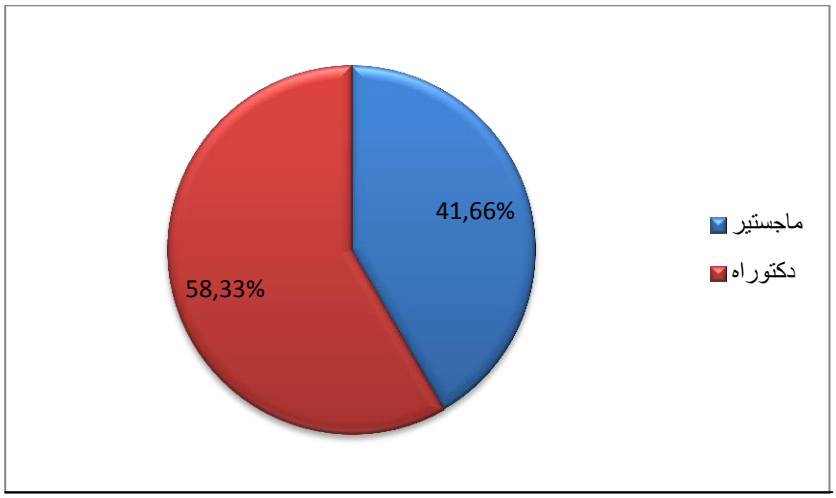
الجدول رقم: (11) يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب الئوية
ماجستير	25	41,66%
دكتوراه	35	58,33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

ويتم توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: (9) يمثل التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

أما فيما يتعلق الأمر بتوزيع العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، حسب المؤهل العلمي فتوضح النتائج أن المتحصلين على شهادة الدكتوراء تحتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 58,33%، تليها نسبة المتحصلين على شهادة الماجستير بنسبة 41,66%، ويدل ذلك أن المتحصلين على شهادة الدكتوراء من فئة العمداء ورؤساء الأقسام، بينما المعاونين أغلبهم متحصلين على شهادة الماجستير، وهذا يعني أن العمداء ورؤساء الأقسام يشغلون مراتب عليا في الكليات، ويعتبرون أصحاب الخبرة الذين يتطلب منهم الإبداع.

3-1-4- التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

تم التوصل إلى النتائج من خلال حساب التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الجامعة من خلال الجدول التالي:

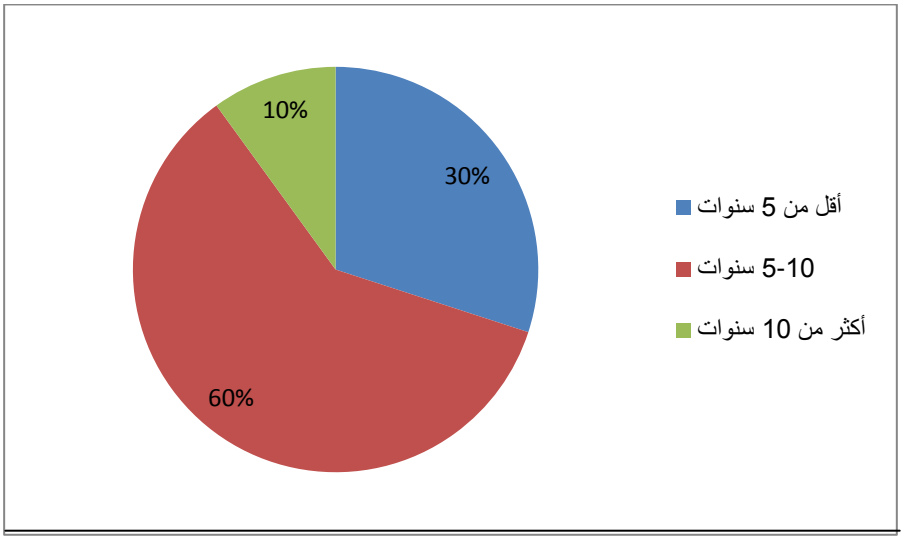
الجدول رقم: (12) يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

مدة الخدمة في الجامعة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	30%
5-10 سنوات	36	60%
أكثر من 10 سنوات	6	10%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

ويتم توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: (10) يمثل التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

أشارت بيانات مدة الخدمة في الجامعة أن فئة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام الذين يمتلكون خبرة 5-10 سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها60%، وهي نتيجة تعكس مستوى عالي من الخبرة والاستقرار في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وحصلت فئة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات المرتبة الثانية بنسبة 30%، في حين أن فئة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام الذين لديهم الخبرة أكثر من 10 سنوات جاءت في المرحلة الثالثة، ويعني أن الفئة الأكثر شيوعا لسنوات الخبرة في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة هي فئة من 5-10 سنوات، وهو ما يعكس فعلا أن العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام من الفئة الشابة ويشير إلى مدى النضج والإنجاز والعطاء.

3-2- أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

الهدف الرئيسي لهذا البحث، هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة معبرة عن الإشكالية الرئيسية للموضوع محل الدراسة، وذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة ومن ثم تبويبها، تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تؤدي إلى الإجابة على التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة، وبالتالي نفي الفرضيات المرتبطة بها أو تنفيذها. كما أن تحقيق هكذا أهداف منوطة بالأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ومدى ملائمتها لنوع البحث، وتوظيف البرامج الإحصائية المناسبة التي تمكن الباحث من الحصول على نتائج معنوية وبأقل وقت ممكن، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **اختبار ألفا كرومباخ:** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس صدق عبارات المقياس.
- **اختبار (Kolmogorov-Smirnov):** لمعرفة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أولا).
- **اختبار (ONE Sample text T):** للعينة الواحدة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقًا للمقياس التالي:

الجدول رقم: (13) يوضح الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4,20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

3-3- صدق أداة الدراسة وثباتها

3-3-1- الصدق الظاهري

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبيان، من خلال عرض الاستبيان في شكلها الأولي على مجموعة متنوعة من المحكمين البالغ عددهم 04 محكمين يحملون درجة الدكتوراه في علوم التسيير لاختبار صدق العبارات وتوافقها وتناسقها، وكان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات ومدى وضوحها وملائمتها للواقع المبحوث، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر منها، وإضافة فقرات أخرى إلى بعض الأبعاد، بحيث تمت صياغة الاستبيان بشكلها النهائي.

3-3-2- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أولا: قياس صدق الاتساق الداخلي

من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، والتأكد من صدقها، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس Cronbach Alpha ، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات.

1- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة التبادلية)

يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التبادلية) والدرجة الكلية لفقراتها، وأن معامل الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0,05)، وقيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، و كذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23، والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات القيادة التبادلية صادقة لما تم وضعه لقياسها، ويتضح ذلك في ما يلي:

الجدول رقم: (14) يبين معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (القيادة التبادلية) والدرجة الكلية لفقراتها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
1	تعتبر أن قيادة فريق العمل المتجانس يحسن في الأداء	0,837	0.000
2	ينجز فريق العمل الأعمال وفق ما تتوقعه منه	0,993	0.000
3	تقدم المساعدة لأعضاء فريقك نظير ما يبذلونه من جهد	0,668	0.000
4	تلجأ إلى إجراءات عقابية في حالة عدم تحقق الأداء المرغوب	0,690	0.000
5	تصحح أخطاء فريق العمل في وقتها	0,854	0.000
6	تقدم التسهيلات اللازمة لأعضاء الفريق في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة	0,876	0.000
7	تراقب أداء فريق العمل لاستباق المشكلات قبل حدوثها	0,871	0.000
8	تنتظر إذا كان عمل الفريق على غير ما هو متوقع له لكي تتخذ الإجراء التصحيحي الملائم	8,864	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

2- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات القيادة التحويلية

يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية لفقراتها، وأن معامل الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0,05)، وقيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23، والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات القيادة التحويلية صادقة لما تم وضعه لقياسها، ويتضح ذلك في ما يلي:

الجدول رقم: (15) يبين معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية لفقراتها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	تشعر باحترام الآخرين لك وثقتهم فيك	0,897	0.000
10	تمتلك رؤية واضحة لمستقبل مصلحتك الإدارية	0,899	0.000
11	تلجأ إلى الحزم في اتخاذ قراراتك الإدارية	0,780	0.001
12	تعمل على دعم روح فريق العمل	0,667	0.000
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	تطلع أعضاء فريق العمل على الأهداف العامة بالكلية والجامعة	0,733	0.000
14	تعتمد على الأساليب الإحصائية الحديثة في إدارة مصلحتك	0,762	0.000
15	تعامل جميع أعضاء فريق العمل بدرجة متساوية من الاهتمام على اختلاف مستوياتهم	0,759	0.000
16	تحسن التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة التي تصادف فريق العمل	0,699	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

3- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات القيادة التشاركية

يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التشاركية) والدرجة الكلية لفقراتها، وأن معامل الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0,05)، وقيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 23، والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات القيادة التشاركية صادقة لما تم وضعه لقياسها، ويتضح ذلك في ما يلي:

الجدول رقم: (16) يبين معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (القيادة التشاركية) والدرجة الكلية لفقراتها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
17	تكافئ أعضاء الفريق في حالة مساهمتهم بأعمال إضافية ذات قيمة	0,812	0.000
18	تبرمج دورات تدريبية لتنمية مهارات فريق العمل لديك	0,778	0.000
19	تتشاور مع أعضاء فريقك لاتخاذ القرارات المهمة	0,699	0.001
20	تعقد اجتماعات دورية مع فريقك لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل	0,913	0.000
21	تتيح الفرصة لأعضاء فريقك لاستقبال انشغالاتهم	0,881	0.000
22	تفوض سلطتك لأحد أعضاء الفريق بعض القرارات المهمة	0,806	0.000
23	تتقبل أخطاء الفريق في العمل وتقوم بتوجيههم	0,851	0.000
	تعمل على متابعة وتقويم الأعمال المفوضة باستمرار	0,741	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

4- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة الإبداع التنظيمي

يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (إدارة الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراتها، وأن معامل الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0,05)، وقيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حريـــة 23، والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات إدارة الإبداع التنظيمي صادقة لما تم وضعه لقياسها، ويتضح ذلك في من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (17) يبين معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات إدارة الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
1	تشعر أن الظهور المفاجئ للفكرة الجديدة، يجسد فيك إبداع ذاتي في قيادتك	0,795	0.000
2	تنبثق منك الفكرة الجوهرية والعمل النموذجي بشكل مفاجئ	0,807	0.000
3	تحرص على التحقق من صحة الفكرة الناتجة عن إلهامك الجديد ثم تحدد طريقة تطبيقها	0,828	0.001
4	تقدم الفكرة الجديدة وتحدد الأدوات اللازمة لتطبيقها وتعمل على متابعة تنفيذها	0,895	0.000
5	تحتفظ بالموظفين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام	0,879	0.000
6	تعمل على توجيه وتكوين فريق العمل لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن النتائج في الجامعة	0,789	0.000
7	تشعر أن الظهور المفاجئ للفكرة الجديدة، يجسد فيك إبداع ذاتي في قيادتك	0,733	0.000
8	تنبثق منك الفكرة الجوهرية والعمل النموذجي بشكل مفاجئ	0,513	0.003
9	تحرص على التحقق من صحة الفكرة الناتجة عن إلهامك الجديد ثم تحدد طريقة تطبيقها	0,568	0.001
10	تقدم الفكرة الجديدة وتحدد الأدوات اللازمة لتطبيقها وتعمل على متابعة تنفيذها	0,690	0.000
11	تحتفظ بالموظفين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام	0,789	0.000
12	تحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات	0,833	0.000
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
13	تحاول تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل	0,523	0,003
14	تمتلك مهارات إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	0,895	0,000

15	تقوم بالتعبير عن أفكارك الجديدة حتى ولو كانت مخالفة لرأي أعضاء الفريق	0,707	0.000
16	يمكنك تقديم أكبر قدر من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية وجيزة	0,727	0.001
17	توضح الإجراءات الثابتة واللوائح التنظيمية، التي على الفريق إتباعها وعدم تجاوزها	0,713	0.000
18	تنمي وتحفز الأفكار والاقتراحات الإبداعية من خلال فتح قنوات اتصال	0,689	0.000
19	تكلف الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها وتولي تطبيقها مع تقديم المساعدة إذا تطلب الأمر ذلك	0,706	0.000
20	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى	0,701	0.000
21	تبرمج جلسات مع أعضاء الفريق لتوليد أفكار مبتكرة ومتفردة لحل المشكلات في حال وقوعها	0,623	0.001
22	تجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات لتحديد وتحليل المشكلات	0,833	0.000
23	تبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات فريق العمل الجديدة	0,523	0.003
24	تستفيد من طرحك وطرح الآخرين حول الحلول المتنوعة للمشكلات المتوقعة في المستقبل	0,756	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

3-3-3- الصدق البنائي لمجالات الاستبيان

يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والذي يبين أن محتوى كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة 0,05 ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05 ، وكذلك قيمة r المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ، ودرجة حرية 23 و التي تساوي 0.396، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (18) يوضح الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
01	القيادة التبادلية	0,641	0.000
02	القيادة التحويلية	0,593	0.000
03	القيادة التشاركية	0,687	0.000
04	إدارة الإبداع التنظيمي	0,813	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

3-3-4- ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (**Cronbach Alpha**) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبيان ككل 0,815، وهي قيمة ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي لأن قيمة كرونباخ ألفا أكثر من 60% وهي النسبة المعيارية المقبولة. و صدق أداة الدراسة يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي تم الحصول عليها من أسئلة الاستبيان تعطي المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات أداة الدراسة، فيعني إعادة توزيع الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة، وتكون النتائج مقاربة للنتائج أي التي تم الحصول عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات[1]، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح قيمة معامل (Cronbach's Alpha)

| البـــــــ

3-4- تحليل النتائج واختبار الفرضيات

3-4-1- تحليل نتائج الدراسة

توضح الجداول التالية عرضا لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بأهمية كل من المحور الأول (القيادة: التبادلية، التحويلية، التشاركية)، وأهمية المحور الثاني إدارة الإبداع التنظيمي، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار T المعنوية، لوصف إجابات العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أولا: أهمية القيادة التبادلية

لوصف مستوى أهمية القيادة التبادلية في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبارT المعنوية للفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (20) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم T المعنوية، ومستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	A1	4,2	0,6050	15,362	0.00	1	عالي
2	A2	3,616	0,9758	4,895	0.000	7	عالي
3	A3	4,166	0,7402	12,207	0.000	3	عالي
4	A4	2,916	1,3186	3,490	0.000	5	عالي
5	A5	3,716	1,0099	5,496	0.000	6	عالي
6	A6	4,183	0,8535	10,739	0.000	2	عالي
7	A7	4,016	0,9111	8,643	0.000	4	عالي
8	A8	3,583	1,0462	4,319	0.000	8	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,92	0,4405				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

A1: تعتبر أن قيادة فريق العمل المتجانس يحسن في الأداء

A2: ينجز فريق العمل الأعمال وفق ما تتوقعه منه

A3: تقدم المساعدة لأعضاء فريقك نظير ما يبذلونه من جهد

A4: تلجأ إلى إجراءات عقابية في حالة عدم تحقق الأداء المرغوب

A5: تصحح أخطاء فريق العمل في وقتها

A6: تقدم التسهيلات اللازمة لأعضاء الفريق في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة

A7: تراقب أداء فريق العمل لاستباق المشكلات قبل حدوثها

A8: تنتظر إذا كان عمل الفريق على غير ما هو متوقع له لكي تتخذ الإجراء التصحيحي الملائم

نلاحظ من الجدول أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة التبادلية حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المتغير بين (4.2 –3.58)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تعتبر أن قيادة فريق العمل المتجانس يحسن في الأداء"، بمتوسط حسابي (4,2)، وهو أعلى من المتوسط العام (3,92)، وانحراف معياري (0,6050)، فيما تحصلت العبارة " تنتظر إذا كان عمل الفريق على غير ما هو متوقع له لكي تتخذ الإجراء التصحيحي الملائم"، بمتوسط حسابي (3,583)، وهو أدنى من المتوسط العام (3,92) وانحراف معياري (1,0462).

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول القيادة التبادلية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية،حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالقيادة التبادلية وأن مستويات الدلالة أقل من (0,05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد القيادة التبادلية من وجهة نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كانت مرتفعة.

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

لوصف مستوى أهمية القيادة التحويلية في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبارT المعنوية للفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (21) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم T المعنوية، ومستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	B1	4,2000	0,7767	14,720	0.000	3	عالي
2	B2	3,9833	0,8923	5,206	0.000	5	عالي
3	B3	4,2167	0,6402	6,943	0.000	2	عالي
4	B4	4,2833	0,6661	13,590	0.000	1	عالي
5	B5	4,1333	0,5956	8,032	0.000	4	عالي
6	B6	3,5167	0,9111	7,049	0.000	8	عالي
7	B7	3,9833	0,5672	9,776	0.000	6	عالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
8	B8	3,8667	0,7911	12,503	0.000	7	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,9729	0,37823				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

B1: تشعر باحترام الآخرين لك وثقتهم فيك

B2: تمتلك رؤية واضحة لمستقبل مصلحتك الإدارية

B3: تلجأ إلى الحزم في اتخاذ قراراتك الإدارية

B4: تعمل على دعم روح فريق العمل

B5: تطلع أعضاء فريق العمل على الأهداف العامة بالكلية والجامعة

B6: تعتمد على الأساليب الإحصائية الحديثة في إدارة مصلحتك

B7: تعامل جميع أعضاء فريق العمل بدرجة متساوية من الاهتمام على اختلاف مستوياتهم

B8: تحسن التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة التي تصادف فريق العمل

نلاحظ من الجدول أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المتغير بين (4.2833 – 3.51) فقد جاءت العبارة " تعمل على دعم روح فريق العمل"، في المرتبة الأولى تلجأ إلى الحزم في اتخاذ قراراتك الإدارية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,2167) وهو أعلى من المتوسط العام (3.9729)، وانحراف معياري (0,6402)، فيما تحصلت العبارة " تعتمد على الأساليب الإحصائية الحديثة في إدارة مصلحتك"، بمتوسط حسابي (3,5167)، وهو أدنى من المتوسط العام (3.9729)، وانحراف معياري (0,9111).

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في العمداء ومعاونيهم حول القيادة التحويلية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية،حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأن مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد القيادة التحويلية من وجهة نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كانت مرتفعة.

ثالثا: القيادة التشاركية

الجدول رقم: (22) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم T المعنوية، ومستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	C1	4,2167	0,7767	11,966	0.000	1	عالي
2	C2	3,6833	0,8923	8,536	0.000	8	عالي
3	C3	3,8167	0,6402	14,720	0.000	7	عالي
4	C4	4,2000	0,6661	14,922	0.000	4	عالي
5	C5	3,8500	0,5956	14,738	0.000	5	عالي
6	C6	3,8000	0,9111	4,392	0.000	6	عالي
7	C7	4,1167	0,5672	13,428	0.000	2	عالي
8	C8	4,1000	0,7911	8,485	0.000	3	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,0229	0,31429				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

C1: تكافئ أعضاء الفريق في حالة مساهمتهم بأعمال إضافية ذات قيمة

C2: تبرمج دورات تدريبية لتنمية مهارات فريق العمل لديك

C3: تتشاور مع أعضاء فريقك لاتخاذ القرارات المهمة

C4: تعقد اجتماعات دورية مع فريقك لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل

C5: تتيح الفرصة لأعضاء فريقك لاستقبال انشغالاتهم

C6: تفوض سلطتك لأحد أعضاء الفريق بعض القرارات المهمة

C7: تتقبل أخطاء الفريق في العمل وتقوم بتوجيههم

C8: تعمل على متابعة وتقويم الأعمال المفوضة باستمرار

نلاحظ من الجدول أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المتغير بين (4.2167 – 3.681)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تكافئ أعضاء الفريق في حالة مساهمتهم بأعمال إضافية ذات قيمة"، بمتوسط حسابي (4,2167) وهو أعلى من المتوسط العام (4,0229)، وانحراف معياري (0,7767)، فيما تحصلت العبارة " تبرمج دورات تدريبية لتنمية مهارات فريق العمل لديك"، بمتوسط حسابي (3,6833) وهو أدنى من المتوسط العام (4,0229)، وانحراف معياري (0,8923).

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في العمداء ومعاونيهم حول القيادة التشاركية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية،حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول العبارات المتعلقة بالقيادة التشاركية وأن مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد القيادة التشاركية من وجهة نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كانت مرتفعة.

رابعا: أهمية إدارة الإبداع التنظيمي

لوصف مستوى إدارة الإبداع التنظيمي، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T المعنوية للفقرات وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم: (23) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم T المعنوية، ومستوى أهمية إدارة الإبداع التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوي الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	D1	4,5333	0,50310	23,608	0.000	1	عالي
2	D2	4,1833	0,50394	18,189	0.000	10	عالي
3	D3	4,3000	0,59089	17,042	0.000	3	عالي
4	D4	4,4667	0,65008	17,476	0.000	2	عالي
5	D5	3,9333	0,84104	8,596	0.000	15	عالي
6	D6	4,2500	0,62775	15,424	0.000	5	عالي
7	D7	3,9667	0,88234	8,486	0.000	16	عالي
8	D8	3,6167	0,92226	5,179	0.000	18	عالي
9	D9	3,8000	0,70830	8,749	0.000	17	عالي
10	D10	4,2000	0,44341	20,963	0.000	6	عالي
11	D11	4,1667	0,64221	14,072	0.000	9	عالي
12	D12	4,2833	0,80447	12,357	0.000	4	عالي
13	D13	3,7167	0,92226	6,019	0.000	20	عالي
14	D14	3,7667	1,11030	5,349	0.000	19	عالي
15	D15	3,2500	1,36077	1,423	0.000	23	عالي
16	D16	3,4500	1,01556	3,432	0.000	21	عالي
17	D17	4,0333	0,80183	9,982	0.000	11	عالي
18	D18	4,0500	0,76856	10,583	0.000	12	عالي
19	D19	4,0167	0,92958	8,472	0.000	13	عالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
20	D20	4,1000	0,62977	13,530	0.000	8	عالي
21	D21	4,2500	0,62775	15,424	0.000	7	عالي
22	D22	4,0000	0,82339	9,407	0.000	14	عالي
23	D23	3,0667	1,19131	,433	0.000	24	عالي
24	D24	4,2500	0,50840	19,045	0.000	9	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,0229	0,31429				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

D1: تشعر أن الظهور المفاجئ للفكرة الجديدة، يجسد فيك إبداع ذاتي في قيادتك

D2: تنبثق منك الفكرة الجوهرية والعمل النموذجي بشكل مفاجئ

D3: تحرص على التحقق من صحة الفكرة الناتجة عن إلهامك الجديد ثم تحدد طريقة تطبيقها

D4: تقدم الفكرة الجديدة وتحدد الأدوات اللازمة لتطبيقها وتعمل على متابعة تنفيذها

D5: تحتفظ بالموظفين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام

D6: تعمل على توجيه وتكوين فريق العمل لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن النتائج في الجامعة

D7: تشعر أن الظهور المفاجئ للفكرة الجديدة، يجسد فيك إبداع ذاتي في قيادتك

D8: تنبثق منك الفكرة الجوهرية والعمل النموذجي بشكل مفاجئ

D9: تحرص على التحقق من صحة الفكرة الناتجة عن إلهامك الجديد ثم تحدد طريقة تطبيقها

D10: تقدم الفكرة الجديدة وتحدد الأدوات اللازمة لتطبيقها وتعمل على متابعة تنفيذها

D11: تحتفظ بالموظفين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام

D12: تحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات

D13: تحاول تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل

D14: تمتلك مهارات إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم

D15: تقوم بالتعبير عن أفكارك الجديدة حتى ولو كانت مخالفة لرأي أعضاء الفريق

D16: يمكنك تقديم أكبر قدر من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية وجيزة

D17: توضح الإجراءات الثابتة واللوائح التنظيمية، التي على الفريق إتباعها وعدم تجاوزها

D18: تنمي وتحفز الأفكار والاقتراحات الإبداعية من خلال فتح قنوات اتصال

D19: تكلف الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها وتولي تطبيقها مع تقديم المساعدة إذا تطلب الأمر ذلك

D20: تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى

D21: تبرمج جلسات مع أعضاء الفريق لتوليد أفكار مبتكرة ومتفردة لحل المشكلات في حال وقوعها

D22: تجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات لتحديد وتحليل المشكلات

D23: تبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات فريق العمل الجديدة

D24: تستفيد من طرحك وطرح الآخرين حول الحلول المتنوعة للمشكلات المتوقعة في المستقبل

نلاحظ من الجدول أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة الإبداع التنظيمي حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المتغير بين (3,0667-4,533)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تشعر أن الظهور المفاجئ للفكرة الجديدة، يجسد فيك إبداع ذاتي في قيادتك"، بمتوسط حسابي (4,5333) وهو أعلى من المتوسط العام (4,0229)، وانحراف معياري (0,50310)، فيما تحصلت العبارة " تبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات فريق العمل الجديدة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,0667) وهو أدنى من المتوسط العام (4,0229)، وانحراف معياري (1,19131).

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في العمداء ومعاونيهم حول إدارة الإبداع التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية،حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حول العبارات المتعلقة بإدارة الإبداع التنظيمي وأن مستويات الدلالة أقل من (0,05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد إدارة الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كان مرتفعا.

3-4-2- اختبار فرضيات الدراسة

لعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة وكذا تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل (التبادلية التحويلية، التشاركية)، والدور الحسن سير إدارة الإبداع التنظيمي بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك كما يلي:

- الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سيرة إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الجدول رقم: (24) يوضح معامل الارتباط بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل في حسن سير إدارة الإبداع التنظيمي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية sig
الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي	0,403	0,162	**0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

**الارتباط الإحصائي عند مستوى الدلالة α= 0,01

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي، يساوي 0.403 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة α= 0,01 وهذا يعني وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.162، إذن فهو يفسر أن الأنماط القيادية تؤثر على الإبداع التنظيمي بنسبة 16.8%، وعليه يمكن قبول الفرضية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- الفرضيات الفرعية الأولي

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_0: لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم: (25) يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية sig
نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي	0,243	0,278	*0,028

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

*الارتباط الإحصائي عند مستوى الدلالة α= 0,05

من خلال نتائج الجد ول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي، يساوي 0,243 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,028 وهي أقل من مستوي الدلالة 0,05 =α وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ليست قوية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0,278، فهو يفسر نمط القيادة التبادلية الذي يؤثر على الإبداع التنظيمي بنسبة 6,4 %، وعليه يمكن قبول الفرضية:

H_1: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- الفرضية الفرعية الثانية

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

H_1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الجدول رقم: (26) يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية Sig
نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي	**0.226**	**0,035**	**0,082**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

**الارتباط الإحصائي عند مستوى الدلالة 0,01 =α

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي،يساوي 0.226، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.082، وهي أعلى من مستوي الدلالة 0,05 =α ، وهذا يعني أنه ليس فيه علاقة طردية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي وعليه يمكن رفض قبول الفرضية وقبول فرضية العدم :

H_1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- الفرضية الفرعية الثالثة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الجدول رقم: (27) يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية sig
نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي	0,426	0,168	**0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مستخرجات برنامج Spss

**الارتباط الإحصائي عند مستوى الدلالة α= 0,01

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي يساوي 0,426، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.001، وهي أقل من مستوي الدلالة 0,01 =α، و هذا يعني وجود علاقة طردية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.168 ، فهو يفسر القيادة التحويلية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي بنسبة 16.8% ، وعليه يمكن قبول الفرضية:

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل نظرة عامة عن المنظمة الحكومية، وكذا التعريف بميدان الدراسة حول كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة باعتبارها حالة للدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحقيق علمي، من خلال تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 66 استمارة على عينة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة أختيرت بطريقة المسح الشامل، ولقد تم اعتماد 60 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل ويقيس ثلاثة أبعاد: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والمتغير التابع إدارة الإبداع التنظيمي.

ويعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار قوة نموذج الدراسة، ثم عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج **SPSS**، ولقد توصلت الدراسة إلى:

- تمارس الجماعات القيادية لفرق العمل بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة.
- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع التنظيمي بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كان مرتفعا.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$ بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل في الإبداع التنظيمي بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ بين نمط القيادة التبادلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$ بين نمط القيادة التشاركية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$ بين نمط القيادة التحويلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الخاتمة

في ظل ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين فيها، لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية وعاملا مهما في نجاح أو فشل المنظمات، حيث تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد وبشكل أساسي على الجماعات القيادية لفرق العمل التي تديرها وترسم خطط سياستها، في بيئة أصبحت ترتكز على الإبداع والابتكار والتغيير الذي أضحى ضرورة ملحة ومطلبا أساسيا لكل المنظمات حتى تتمكن من تحقيق الاستمرار. ويعد الإبداع نشاطا من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المنظمة، فلم يعد تشجيع الإبداع والتدريب عليه أمرا اختياريا بل ضروريا، فهو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة وتحقيق الميزة التنافسية لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة تكمن في أفكار كل الأفراد الفاعلين فيها والاعتراف بمعارفهم ومهاراتهم وأفكارهم حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهو ما تدعو إليه الجماعات القيادية بوضع إطار مرجعي لتنمية القدرات الإبداعية بل ورعاية المبدعين وتشجيعهم لتقديم أفكارهم الجديدة، حيث أن المنظمات تقاس بما تملكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيدها، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع لدى فريق العمل مثله مثل أي قدرة عقلية ومهارة قابلة للنمو والتطوير تحتاج من القيادات الجماعية أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى كل فرد من فريق العمل.

- **نتائج الدراسة النظرية**

أظهرت اختلاف أنماط القيادة التي يتبعها قادة المنظمات، كما أن النمط القيادي المتبع في قيادة المنظمة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي لفريق العمل، ولقد تم التركيز على أهم الأنماط القيادية المتمثلة في:

- القيادة التحويلية التي تلعب دورا حاسما في تنمية قدرات الفريق الإبداعية.
- القيادة التبادلية التي تسمح بتحقيق الأداء الجيد والوصول إلى الأهداف.
- القيادة التشاركية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة الفريق في اتخاذ القرار، وسعيها الجاد إلى تهيئة المناخ التنظيمي لتشجيع الفريق ومنحهم الحرية في طرح أفكارهم الإبداعية والاعتراف بها وممارستها.

- **التذكير بإشكالية الدراسة التطبيقية وفرضياتها**

بعد الأسئلة النظرية من الممكن صياغة الإشكالية التطبيقية الرئيسية على الوجه الآتي:

– هل تساهم الجماعات القيادية لفرق العمل بدور جلي في حسن إدارة الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

أما الإشكاليات الجزئية، فهي كما يلي:

– ما هي الأنماط القيادة المطبقة من قبل الجماعات القيادية لفرق العمل في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

– ما هو المستوى الذي تظهر عليه إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

– ما هو النمط القيادي الأكثر على حسن سير إدارة الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

2. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

يمكن تصور الإجابة المبدئية حول الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة الميدانية في الفرضية الرئيسية الآتية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير الإبداع التنظيمي ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية التي سيتم عرضها على هذا النحو:

H1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية لفريق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H2 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية لفريق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

H3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية لفريق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- **نتائج الدراسة الميدانية**

لقد أكدت الدراسة الميدانية بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة العديد من النتائج، التي تم التوصل إليها بعد الدراسة والتحليل والتي سيتم عرضها كالآتي:

– تطبق الجماعات القيادية في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كل من النمط التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط التبادلي 3,92 وانحراف معياري 0,4405، بينما بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط التحويلي 3,9729، بينما بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط التشاركي 4,0229.

– أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع التنظيمي بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام 4,0229.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير الإبداع التنظيمي بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التبادلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التشاركية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التحويلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التحويلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- **المقترحات والتوصيات**

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك الاستنتاجات التي تم الحصول عليها، من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج ببعض التوصيات والاقتراحات حول مشكلة الدراسة تمثلت بالآتي:

– دعوة القيادات في جامعة المسيلة إلى تفعيل دورهم القيادي الناعم المرن مع تقليل الأساليب التسلطية لأنها فالشيء الأهم هو التشاور والانسجام والتنسيق.

– لابد من تفعيل العمل بالمشاركة بين القادة والفريق حتى يكون كل عضو من أعضاء فريق العمل على علم كامل ومساهم في صياغة سياسات وبرامج جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– اختيار الجماعات القيادية لفرق العمل بناءا على مؤهلات علمية وخبرات إدارية عالية وأخلاقية، وعلى قدر من المسؤولية.

– الاهتمام بالحاجات الإبداعية لفريق العمل الشخصية والعلمية وتمكينهم في اقتراح الرؤيا المستقبلية لتوجهات الجامعة.

– زيادة الاهتمام بتنمية قدرات الإبداع التكنولوجي للعمليات الإدارية والمعلومات لدى فرق العمل.

- **آفاق الدراسة**

في هذه الدراسة تمت المحاولة في معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن الادعاء أن الدراسة أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد تم اقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

– القيادة الناعمة وعلاقتها بتحفيز الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية.

- مشكلة ضعف تبني نمط القيادة التبادلية والتشاركية كمشروع للنهوض بمستويات الإبداع في الخدمة العمومية.
- إدماج نظم الإبداع التكنولوجي في الوسائل والعمليات للرفع من أداء نشاط منظمات الخدمة العمومية.
- الإبداع في مجال العمليات الإدارية وأثره في تحسين أداء الموظف العمومي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- الكتب

1. أحمد بن عبد المحسن العساف،**"مهارات القيادة وصفات القائد"**، الرياض، 2002.

2. أرثر بيل،**"مرشد الأذكياء الكامل، بناء فرق العمل"**، الطبعة العربية الأولى القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

3. بشير العلاق،**"القيادة الإدارية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

4. بلال خلف السكارنه،**"الإبداع الإداري"**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

5. بلال خلف السكارنه،**"القيادة الإدارية الفعالة"**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010.

6. جمال الدين لعويسات،**"السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"**، ط 3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2009.

7. جمال خير الله،**"الإبداع الإداري"**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

8. حسين حريم،**"إدارة المنظمات، منظور كلي"**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

9. حسين حريم،**"الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

10. حسين حريم،**"السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان،**"القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"** مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2010.

12. دلال القاضي، محمود البياتي،**" منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

13. رحيم يونس كرو العزاوي،**"مقدمة في منهج البحث العلمي"**، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

14. رشيد زرواتي،**"تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"**، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.

15. رفعت عبد الحليم الفاغوري،**"إدارة الإبداع التنظيمي"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005.

16.سعادة راغب الخطيب، عبد الرحمان سالم الرحاحلة، "**المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة**"، ط ،1 دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2009.

17.سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي،**"تطبيقات عملية باستخدام (الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في البحث التربوي والنفسي"**، مكتبة آفاق للنشر، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، **2013**.

18.سهيلة عباس،**"القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

19.صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي،**"الإدارة والأعمال"**، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

20.طلق عوض الله السواط وآخرون،**"الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007.

21.عاكف لطفي خصاونه،**"إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

22.عبد العزيز صالح بن حبتور،**"أصول ومبادئ الإدارة العامة"**، ط 1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

23.عبد الكريم علوان، "**النظم السياسية والقانون الدستوري**" ، ط 1، عمان، دار الثقافة، 2009.

24.عبد الله حسن مسلم، **"الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"**، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2015.

25.عزة جلال مصطفى نصر،**"الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة"**، رؤية إستراتيجية" أبو الخير للطباعة والتجليد، الأزاريطة، الإسكندرية، 2008.

26.علاء محمد سيد قنديل،**"القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"**، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2010.

27.علي عباس،**" أساسيات علم الإدارة"**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2004.

28.عمار عوابدي، "**القانون الإداري**"، ط5، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.

29.غيث البحر، معن التنجي،**"التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS**"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة للطبع والنشر، 2014.

30.فاروق عبده فيله، سيد محمد عبد المجيد،**"السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

31.فريد كورتل،**"تسويق الخدمات"**، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

32.قاسم بن عائل الحربي،**"القيادة التربوية الحديثة"**، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2008.

33.كامل على متولي عمران،**"التخطيط والرقابة"**، ط 1، مركز تطوير الدراسات، العليا والبحوث في علوم الهندسة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.

34.ماجدة العطية،**"سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"**، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.

35.محمد أكرم العدلوني،**"القائد الفعال"**، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض 2000.

36.محمد عواد الزيادات،**"إدارة المعرفة"**، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

37.منال طلعت محمود،**"أساسيات في علم الإدارة"**، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003.

38.مهدي راشد مهدي ألجهجاه، **"القيادة"**، منشورات ألجهجاه، 2014، ص. 9. **WWW. ALJAHJA COM**

39.موسى اللوزي،**"التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"**، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

40.ناصر دادي عدون، **"اقتصاد المؤسسة، الجزائر"**، ط 2، دار المحمدية، 1988.

41.نجم عبود نجم،**"إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)"**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

42.نجم عبود نجم،**"إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

43.نجم عبود نجم،**"القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011.

44.نجم عبود نجم،**"القيادة وإدارة الابتكار"**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- **الندوات**

1.سيد عيد،**"التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مصر، القاهرة، 17-21 فبراير، 2008.

- **المجلات والجرائد**

1. رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران،**"درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين"** مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2 يونيو، 2013.

2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 57، الأربعاء 01 ذي الحجة 1433 الموافق لـــــ 17 أكتــوبر 2012.

3.صبيحة قاسم، حميد على أحمد،**"متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي"** لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011.

4.محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **"تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"**، مجلة الإدارة والاقتصـــاد The magazine of Economics & Administration، العــدد 90، المجلــد 34، 2011.

5.يحي سليم ملحم وآخرون،**"القيادة والإبداع"**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز فـــي الاقتصـــاد والإدارة المجلد 23، العدد 1، 2009.

- **الملتقيات**

1.بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، الملتقى الدولي: **" تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات "**، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 19/18 ماي، 2011.

2. بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، **"القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"**، ملتقـــى دولـــي، صـــنع القرار في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أفريل ،2009.

3.طلال نصير، نجم العزاوي،**"أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"**، الملتقى الدولي الموسوم:**"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثـــة"**، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011.

- **المذكرات**

1.بوعمامة أحمد فارس،**"المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي"**، رسالة ماجســـتير فـــي علـــم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

2.خراز الأخضر،**"دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافســـية"**، رســـالة ماجســـتير، مدرســـة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

3.دريوش شهيناز،**"أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"**، رسالة ماجستير فـــي تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه، اقتصاد- مانجمنت، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

4.شريف أحمد، حسن عباس،**"سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علـــى الإبـــداع التنظيمـــي"**، رســـالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.

5.الصالح جليح،**"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمـــال، جامعـــة الجزائر، 2006.

6.وسيلة واعر،**"دور الأنماط القيادية تنمية الإبداع الإداري"**، شهادة دكتوراه فـــي العلـــوم الاقتصـــادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

7.وليد عبد المولى،**"دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية"**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة، 2013.

المواقع الالكترونية:

1. الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2016 /3/15: **http:/www,uni-msila.dz/umvfr/**

- **المراجع باللغة الأجنبية**

1. J Thomas Wren & all, **"The international of leadership 2 modern classics on leader ship"**, Edward Elgar publishing limited, uk, 2004, p. 11.

2. L'innovation à 1'ère **"Sous la direction de Hervé Christof" ,** Simon Richier – Henry samie .des réseaux – hermès Science Lavoisier, paris France, 2004, p . 30.

الملاحق

الملحق رقم: (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: "محمد بوضياف" بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع: تحكيم الإستبان

في إطار إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص تسير عمومي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وبما أنكم تتمتعون بخبرة ودراية واسعة في مجال الإدارة والقيادة، فإن ثقتي بكم دفعتني إلى وضع الإستبان المرفقة بين أيديكم لتحكيم فقراتها، من حيث سلامة الصياغة اللغوية وكذا صحة وصدق الفقرات ومدى ملائمتها لمجالات الدراسة.

ولكم الحرية في إجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة أي من الفقرات، أو تدوين الملاحظات التي ترونها مناسبة.

أشكر لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: عمارة أسماء

الملحق رقم: (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	الوظيفة	الجامعة
01	بركاتي الحسين	أ. محاظر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	بن التومي سارة	أ. مساعد	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
03	مهدي نزيه	أ. مساعد	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
04	بتقة صونية	أ. محاظر	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملحق رقم: (3)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: "محمد بوضياف" بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة الاستبيان

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث ميدانيا بجامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة، لذا يرجى التكرم منكم بالمساعدة قدر الإمكان بالإجابة الدقيقة على أسئلة هذا الاستبيان، علما أن جميع البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

وشكرا على المساعدة...

الطالبة: عمارة أسماء

أولا: المعلومات الديمغرافية و الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) أمام الخيار الملائم:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: 35-45 ☐ 46-57 ☐ 57 فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- مدة الخدمة في الجامعة: أقل من 5 سنوات ☐ 6- 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر ☐

ثانيا: عبارات الإستبيان

المحور الأول: أبعاد القيادة الجماعية لفرق العمل

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	القيادة التبادلية					
01	تعتبر أن قيادة فريق العمل المتجانس يحسن في الأداء					
02	ينجز فريق العمل الأعمال وفق ما تتوقعه منه					
03	تقدم المساعدة لأعضاء فريقك نظير ما يبذلونه من جهد					
04	تلجأ إلى إجراءات عقابية في حالة عدم تحقق الأداء المرغوب					
05	تصحح أخطاء فريق العمل في وقتها					
06	تقدم التسهيلات اللازمة لأعضاء الفريق في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة					
07	تراقب أداء فريق العمل لاستباق المشكلات قبل حدوثها					
08	تنتظر إذا كان عمل الفريق على غير ما هو متوقع له لكي تتخذ الإجراء التصحيحي الملائم					
	القيادة التحويلية					
09	تشعر باحترام الآخرين لك وثقتهم فيك					
10	تمتلك رؤية واضحة لمستقبل مصلحتك الإدارية					
11	تلجأ إلى الحزم في اتخاذ قراراتك الإدارية					
12	تعمل على دعم روح فريق العمل					
13	تطلع أعضاء فريق العمل على الأهداف العامة بالكلية والجامعة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
14	تعتمد على الأساليب الإحصائية الحديثة في إدارة مصلحتك					
15	تعامل جميع أعضاء فريق العمل بدرجة متساوية من الاهتمام على اختلاف مستوياتهم					
16	تحسن التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة التي تصادف فريق العمل					
	القيادة التشاركية					
17	تكافئ أعضاء الفريق في حالة مساهمتهم بأعمال إضافية ذات قيمة					
18	تبرمج دورات تدريبية لتنمية مهارات فريق العمل لديك					
19	تتشاور مع أعضاء فريقك لاتخاذ القرارات المهمة					
20	تعقد اجتماعات دورية مع فريقك لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل					
21	تتيح الفرصة لأعضاء فريقك لاستقبال انشغالاتهم					
22	تفوض سلطتك لأحد أعضاء الفريق بعض القرارات المهمة					
23	تتقبل أخطاء الفريق في العمل وتقوم بتوجيههم					
24	تعمل على متابعة وتقويم الأعمال المفوضة باستمرار					

المحور الثاني: أبعاد إدارة الإبداع التنظيمي

يرجى وضع الإشارة (x) في المكان المناسب

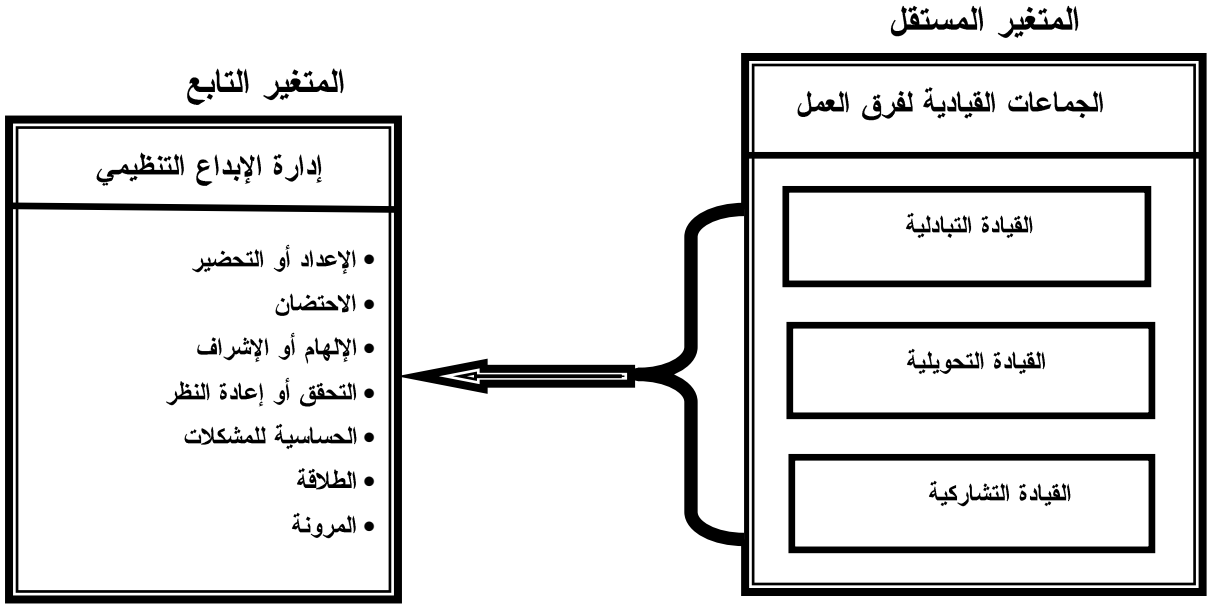
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تسهل عملية الاتصال الداخلي بين أعضاء فريق العمل لتبادل الأفكار والمعلومات بشكل جيد					
2	تحسن مهارات الاتصال مع أعضاء فريقك					
3	تستمع لآراء فريق العمل/ وتشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم / وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم					
4	تشجع الفريق على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية					
5	تتخذ القرارات الخاصة بتوزيع المهام من أجل تحقيق الأهداف المسطرة					
6	تعمل على توجيه وتكوين فريق العمل لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن النتائج في الجامعة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
7	تشعر أن الظهور المفاجئ للفكرة الجديدة، يجسد فيك إبداع ذاتي في قيادتك					
8	تنبثق منك الفكرة الجوهرية والعمل النموذجي بشكل مفاجئ					
9	تحرص على التحقق من صحة الفكرة الناتجة عن إلهامك الجديد ثم تحدد طريقة تطبيقها					
10	تقدم الفكرة الجديدة وتحدد الأدوات اللازمة لتطبيقها وتعمل على متابعة تنفيذها					
11	تحتفظ بالموظفين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام					
12	تحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات					
13	تحاول تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل					
14	تمتلك مهارات إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم					
15	تقوم بالتعبير عن أفكارك الجديدة حتى ولو كانت مخالفة لرأي أعضاء الفريق					
16	يمكنك تقديم أكبر قدر من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية وجيزة					
17	توضح الإجراءات الثابتة واللوائح التنظيمية، التي على الفريق إتباعها وعدم تجاوزها					
18	تنمي وتحفز الأفكار والاقتراحات الإبداعية من خلال فتح قنوات اتصال					
19	تكلف الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها وتولي تطبيقها مع تقديم المساعدة إذا تطلب الأمر ذلك					
20	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى					
21	تبرمج جلسات مع أعضاء الفريق لتوليد أفكار مبتكرة ومتفردة لحل المشكلات في حال وقوعها					
22	تجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات لتحديد وتحليل المشكلات					
23	تبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات فريق العمل الجديدة					
24	تستفيد من طرحك وطرح الآخرين حول الحلول المتنوعة للمشكلات المتوقعة في المستقبل					

الملحق رقم: (4)

- نموذج الدراسة

لتوضيح شكل نموذج الدراسة المطبقة ولتسهيل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لها تم تصميم مخطط حسب هذا الشكل تم اعتماده في قياس المتغيرات المذكورة.



المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم: (5)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
القيادة التبادلية	,015	60	,056	,973	60	,211
القيادة التحويلية	,123	60	,075	,960	60	,045
القيادة التشاركية	,089	60	,085	,975	60	,251
إدارة الإبداع التنظيمي	,014	60	,070	,965	60	,080

Corrélations

		الكلي	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	القيادة التشاركية	إدارة الإبداع التنظيمي
الكلي	Corrélation de Pearson	1	,641**	,593**	,687**	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	23	23	23	23	23
القيادة التبادلية	Corrélation de Pearson	,641**	1	,346**	,404**	,283*
	Sig. (bilatérale)	,000		,007	,001	,028
	N	23	23	23	23	23
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	,593**	,346**	1	,286*	,226
	Sig. (bilatérale)	,000	,007		,027	,082
	N	23	23	23	23	23
القيادة التشاركية	Corrélation de Pearson	,687**	,404**	,286*	1	,426**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,027		,001
	N	23	23	23	23	23
إدارة الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,813**	,283*	,226	,426**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,082	,001	
	N	23	23	23	23	23

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,780	,815	48

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
القيادة التبادلية	11,9813	,461	,474	,230	,745
القيادة التحويلية	11,9345	,573	,388	,152	,899
القيادة التشاركية	11,8845	,599	,494	,281	,927
إدارة الإبداع التنظيمي	11,9220	,731	,403	,203	,705

Statistiques de total des éléments

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	60	4,2000	,60506	,07811
A2	60	3,6167	,97584	,12598
A3	60	4,1667	,74029	,09557
A4	60	2,9167	1,31860	,17023
A5	60	3,7167	1,00998	,13039
A6	60	4,1833	,85354	,11019
A7	60	4,0167	,91117	,11763
A8	60	3,5833	1,04625	,13507
B1	60	4,2167	,64022	,08265
B2	60	3,6833	1,01667	,13125
B3	60	3,8167	,91117	,11763

B4	60	4,2000	,68396	,08830
B5	60	3,8500	,81978	,10583
B6	60	3,8000	,87914	,11350
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B7	60	4,1167	,88474	,11422
B8	60	4,1000	,68147	,08798
C1	60	4,2000	,77678	,10028
C2	60	3,9833	,89237	,11520
C3	60	4,2167	,64022	,08265
C4	60	4,2833	,66617	,08600
C5	60	4,1333	,59565	,07690
C6	60	3,5167	,91117	,11763
C7	60	3,9833	,56723	,07323
C8	60	3,8667	,79119	,10214
D1	60	4,5333	,50310	,06495
D2	60	4,1833	,50394	,06506
D3	60	4,3000	,59089	,07628
D4	60	4,4667	,65008	,08392
D5	60	3,9333	,84104	,10858
D6	60	4,2500	,62775	,08104
D7	60	3,9667	,88234	,11391
D8	60	3,6167	,92226	,11906
D9	60	3,8000	,70830	,09144
D10	60	4,2000	,44341	,05724
D11	60	4,1667	,64221	,08291
D12	60	4,2833	,80447	,10386
D13	60	3,7167	,92226	,11906
D14	60	3,7667	1,11030	,14334
D15	60	3,2500	1,36077	,17567
D16	60	3,4500	1,01556	,13111
D17	60	4,0333	,80183	,10352
D18	60	4,0500	,76856	,09922
D19	60	4,0167	,92958	,12001
D20	60	4,1000	,62977	,08130
D21	60	4,2500	,62775	,08104
D22	60	4,0000	,82339	,10630
D23	60	3,0667	1,19131	,15380

D24	60	4,2500	,50840	,06563
القيادة التبادلية	60	3,9262	,44051	,05687
القيادة التحويلية	60	3,9729	,37823	,04883
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة التشاركية	60	4,0229	,31429	,04057
إدارة الإبداع التنظيمي	60	3,9854	,22651	,02924
الكلي	60	3,9587	,20740	,02677

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A1	15,362	59	,000	1,20000	1,0437	1,3563
A2	4,895	59	,000	,61667	,3646	,8688
A3	12,207	59	,000	1,16667	,9754	1,3579
A4	-,490	59	,626	-,08333	-,4240	,2573
A5	5,496	59	,000	,71667	,4558	,9776
A6	10,739	59	,000	1,18333	,9628	1,4038
A7	8,643	59	,000	1,01667	,7813	1,2520
A8	4,319	59	,000	,58333	,3131	,8536
B1	14,720	59	,000	1,21667	1,0513	1,3821
B2	5,206	59	,000	,68333	,4207	,9460
B3	6,943	59	,000	,81667	,5813	1,0520
B4	13,590	59	,000	1,20000	1,0233	1,3767
B5	8,032	59	,000	,85000	,6382	1,0618
B6	7,049	59	,000	,80000	,5729	1,0271
B7	9,776	59	,000	1,11667	,8881	1,3452
B8	12,503	59	,000	1,10000	,9240	1,2760
C1	11,966	59	,000	1,20000	,9993	1,4007
C2	8,536	59	,000	,98333	,7528	1,2139
C3	14,720	59	,000	1,21667	1,0513	1,3821
C4	14,922	59	,000	1,28333	1,1112	1,4554
C5	14,738	59	,000	1,13333	,9795	1,2872
C6	4,392	59	,000	,51667	,2813	,7520
C7	13,428	59	,000	,98333	,8368	1,1299

C8	8,485	59	,000	,86667	,6623	1,0711
D1	23,608	59	,000	1,53333	1,4034	1,6633
D2	18,189	59	,000	1,18333	1,0532	1,3135
D3	17,042	59	,000	1,30000	1,1474	1,4526
D4	17,476	59	,000	1,46667	1,2987	1,6346

	Valeur de test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
D5	8,596	59	,000	,93333	,7161	1,1506
D6	15,424	59	,000	1,25000	1,0878	1,4122
D7	8,486	59	,000	,96667	,7387	1,1946
D8	5,179	59	,000	,61667	,3784	,8549
D9	8,749	59	,000	,80000	,6170	,9830
D10	20,963	59	,000	1,20000	1,0855	1,3145
D11	14,072	59	,000	1,16667	1,0008	1,3326
D12	12,357	59	,000	1,28333	1,0755	1,4912
D13	6,019	59	,000	,71667	,4784	,9549
D14	5,349	59	,000	,76667	,4798	1,0535
D15	1,423	59	,160	,25000	-,1015	,6015
D16	3,432	59	,001	,45000	,1877	,7123
D17	9,982	59	,000	1,03333	,8262	1,2405
D18	10,583	59	,000	1,05000	,8515	1,2485
D19	8,472	59	,000	1,01667	,7765	1,2568
D20	13,530	59	,000	1,10000	,9373	1,2627
D21	15,424	59	,000	1,25000	1,0878	1,4122
D22	9,407	59	,000	1,00000	,7873	1,2127
D23	,433	59	,666	,06667	-,2411	,3744
D24	19,045	59	,000	1,25000	1,1187	1,3813
القيادة التبادلية	16,286	59	,000	,92619	,8124	1,0400
القيادة التحويلية	19,925	59	,000	,97292	,8752	1,0706
القيادة التشاركية	25,211	59	,000	1,02292	,9417	1,1041
إدارة الإبداع التنظيمي	33,698	59	,000	,98542	,9269	1,0439
الكلي	35,806	59	,000	,95868	,9051	1,0123

Corrélations

		المحور الأول	إدارة الإبداع التنظيمي
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	,403**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	60	60
إدارة الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,403**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملخص الدراسة

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الجماعات القيادية لفرق العمل في إدارة الإبداع التنظيمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان شمل (48) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم توزيع (66) استمارة لعينة البحث المتمثلة في العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير الإبداع التنظيمي، ضمن كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحقق من صحة الفرضيات. فتتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط القيادية التي تطبقها الجماعات القيادية لفرق العمل والدور الحسن في سير الإبداع التنظيمي بكليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التبادلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في نفس الكليات، وفي عكس ما سبق أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط القيادة التشاركية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في هذه الكليات، وفي المقابل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معتبرة بين نمط القيادة التحويلية لفرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في كليات الجامعة.

Abstract

The study aimed to reveal the role of leadership teams working groups in organizational innovation management at the Mohamed Boudiaf University of were included questionnaire design msila, and to achieve objectives of the study (48) items to collect reliminary information from the study, were distributed (66) for mulaires of Deans and their assistants, heads of departments, as represented significant relation ship Search Home existence of a statistically thesis hypo between the leadership styles applied by the leadership teams working groups and good role in the conduct of organization a lcreativity, within Mohamed Boudiaf University of msila colleges, and in light of that has been collecting and analyzing data and test hypotheses using the statistical package social Sciences (SPSS) to validate the assumptions, The study also found a number of results, including: The presence of a statistically significant relationship moral the leadership styles applied by the leadership teams working groups and good role in the conduct of creativity faculties, presence of a statistically significant relationship moral the reciprocity the moral leadership of the working groups and the level of organizational creativity pattern in the colleges, No statistically significant relation ship the moral participatory leadership teams work and the level of organization al creativity pattern in the colleges, The presence of a statistically significant relation ship the moral between transformational leadership teams work and the level of organization al creativity pattern in the colleges University.

الحمد لله