



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - بامسيلة -
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
موضوع الدراسة :



الانماط القيادية و علاقتها بالابداع الاداري

دراسة ميدانية

في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة CNAS

مذكرة مكملة كجزء من متطلبات نيل شهادة اتمام في علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف:

الدكتور : ناجح مخلوف

إعداد الطالب:

فنيحي عادل



الإهداء

إلى من قال فيهم أطول عز و جلا :

﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

صدق الله العظيم

إلهي . لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا بروؤبتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. و نصح الأمة .. إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهيبه والوفار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لئلا تمارأ فد خان فطافها بعد طول انتظار وسنبقى كلما نك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و معنى الحنان والثقاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحياء

أمي الحبيبة

الباحث : عادل فنيقي

شكر و تقدير

أسهب بشكري العظيم للخالق الكريم الذي منّ واغدق علي برحمة واسعة لا تعد ولا تحصى والذي أتمنى ان يتقبل خلاصة جهدي خالصا لوجهه الكريم، كما أحمده حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أنحني إجلالا وتقديرا إلى من لا يرضى القدير إلا برضائهما "والدي الكريمين" أبي العزيز أطال الله في عمره، ووالدي العزيزة جعلها الله تاجا على رأسي ، قبله سعادتي وعصن طاقتي.

أجزل الثناء على من كانوا سندا وذخرا ومثالا للتجمل بالطاعات اخواني واخوتي الاقربون إلى قلبي (نادية ، حنان) ، ربي يحفظهما و يبارك لهما في أزواجهما وذريتهما ، عبد النور أتمنى له النجاح في حياته و تجارته ، عبد الرزاق و عبد العالي و بسمة أتمنى لهم النجاح بتفوق في شهادة البكالوريا ، و كما يقول المثل : " ربة أخ لم تله أمه " إلى اخواني الذين رافقوني في حياتي العلمية و العملية فاذكر منهم الإخوة بوشارب ، صالح ، ناصر ، و حليم و جاري في العمل و صديقي قادري نبيل ، و اعمامي محمد ، عبد الله ، العربي ، مخلوف ، البشير ، الطاهر ، العبد ، و عماتي فاطمة و إلى روح عمتي رقية و إلى عمتي حلجية أطال الله عمرها ،

و إلى روح الغالية الحبيبة و العزيزة جدتي مباركة رحمها الله و اسكنها فسيح جناته نبع الحنان و جدي الطيب رحمه الله الأب المجاهد و الفدائي الفاضل كما أهديها إلى جدي التومي و جدتي زليخة حفظهما الله و رعاهما و اخواني العياشي ، صابر ، خير الدين و خالتي صليحة ، عزيزة ، غنية ، صبيرة ، نجوى و عائلاتهم ثبتهم الله جميعا في دينه و سدد خطاهم و حفظهم.

و إلى خالي العزيز بوزيد لفره و صديقي العالي الحاج فاتح سعدي .

كما لا يفوتني ان أتقدم بشكري الخالص إلى كل من :

استاذي الكريم ناجح مخلوف لإشرافه على هذا العمل، والذي كان محبة للعطاء
المبدون، وعلى تحمله مشقة رحلة هذا البحث.

اساتذة النظري بدون استثناء على تجلدهم معنا وبقلمهم لخبراتنا وقرسهم فينا
بذرة علم طيبة، فالف شكر إلى جميع اساتذتنا.

و الشكر موصول للاستاذة الفاضلة نادية الشامي من الجامعة الأردنية التي لم
تبخل علي بالمراجع و التوجيهات و النصيح و المساعدة في انجاز هذا العمل .

ولا انسى ايضا ان اتقدم بوافر شكري إلى كل عمان الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي CNAS بالمسيلة على مساندهم ومساعدتهم و تشجيعهم الذي
احاطوني به ، ولا يسعني إلا ان احببهم على قلوبهم الرحبة التي وسعتنا طووال
فترة التريهر.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

إلى كل الأسرة الجامعية من مديرها وجميع عمالها على عطائهم طيلة هذه
السنين متمنين من المولى العلي القدير حمل رسالتهم وادائها على أحسن وجه.
إلى كل أسرة قسم علم الاجتماع ومكتبها على المساعدات المبدولة لاجل إنجاز
هذا العمل.

إلى كل من يحملهم قلب " عادل " بدون استثناء، ومن له دعاء "لعادل" من
قريب او بعيد وبيدين لهم بحق الشكر و التقدير ، إلى كل هؤلاء الف الف الف تحية و
شكر و امتنان.

عادل فنيقي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنمية الموارد البشرية

ملخص رسالة الماجستير

عنوان الدراسة: الأنماط القيادية و علاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة

إعداد الطالب : عادل قنيبي .

إشراف الدكتور : ناجح تحلوف .

سلمت في : شهر ماي 2015 .

مشكلة الدراسة و نساؤها : لقد أظهرت الدراسات الحديثة أن للإبداع الإداري دور كبير و فعال في النهوض بالمنظمات ، و تبين أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من قدرات العاملين الإبداعية ، فجاءت الدراسة الحالية للبحث في أحد أهم المعوقات و هو النمط القيادي فكان سؤال الانطلاق للدراسة كما يلي :

ما علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة؟. و انتبقت عنه أسئلة فرعية هي :

- 1 - ما هو النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟
 - 2 - ما مدى توفر عناصر الإبداع لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟
 - 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر الإبداع الإداري تنسب للخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس ، السن ، الخبرة ، المستوى التعليمي و الوظيفة في المنظمة) ؟
 - 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري ؟
- أهمية الدراسة : تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيادة الإدارية و الإبداع الإداري ، كما يود الباحث أن تكون إضافة في مجال البحث .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات المذكورة سابقا ، و ذلك للوقوف على مدى وجود علاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري ، كما استهدفت معرفة الأنماط القيادية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، و مدى توفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين فيه .
منهج الدراسة و أدواتها : استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة ، أما في يخص الأداة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين و تحليلها فتفسيرها و استخلاص النتائج منها .

مجتمع و عينة الدراسة : بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد أجريت هذه الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، أما نوع العينة فهو : العشوائية الطبقية ، وذلك بالنظر لمجتمع البحث الذي يتكون من عدة نيابات و مصالح .

ملخص نتائج الدراسة : بعد تفريغ الاستبيان و تحليل البيانات خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

أن نمط القيادة الغالب في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة هو النمط الأوتوقراطي بدرجة عالية و الديمقراطي بدرجة أقل ، أما نمط القيادة الحرة فهو موجودة بنسبة ضعيفة جدا .
- تتوفر عناصر الإبداع الإداري بدرجة عالية لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر الإبداع الإداري تُنسب للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي و الابداع الاداري وارتباط عكسي ضعيف بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الابداع الاداري من جهة ، وارتباط طردي ضعيف بين القيادة الحرة و الابداع الإداري من جهة أخرى .

توصيات الدراسة :

- يوصي الباحث بضرورة إجراء دورات تكوينية وتوعية الإطارات الوسطى بأهمية القيادة الإدارية بصفة عامة و النمط القيادي المتبع بصفة خاصة .
- ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بالأفراد المبدعين وتشجيعهم ودعمهم و تقديم حوافز لهم على ذلك مادية و معنوية .
- محاولة إدارة المنظمة تقوية العلاقات و تمتينها مع العاملين ، من خلال تبني الاتصال التنظيمي الفعال .
- توزيع السلطات و المسؤوليات بين العاملين ، و تفعيل التفويض في شتى مجالات العمل .

مفترحات الدراسة : يقترح الباحث دراسة المواضيع التالية :

- الاتصال التنظيمي الفعال و علاقته بالإبداع الإداري .
- دور الإبداع الإداري في زيادة الوظيفي .
- دور البرامج التكوينية في تنمية مهارات القيادات الإدارية .

université de Mohamed Bouafia " M'sila"

Faculté des Sciences humaines et sociales

Département de sociologie

Spécialisation: Développement des ressources humaines

Résumé

Titre de l'étude : les styles de leadership et de leur relation à la créativité administrative (l'innovation)

Une étude de terrain : à La Caisse Nationale d'Assurance Sociale Du M'sila

élève préparant : Guenifi Adel .

supervision : Dr Nadjeh Makhlouf .

Livré en : Mois de mai à 2015

Le problème de l'étude et ses questions : Des études récentes ont montré que la créativité administrative a un grand rôle dans le développement des organisations, et efficace, et a constaté que de nombreux obstacles qui limitent les capacités des travailleurs créatifs, est venu l'étude actuelle d'examiner l'un des principaux obstacles est le style de leadership est une question de départ pour l'étude de la façon suivante :

Quelle est la relation entre les styles de leadership et de l'innovation du point de vue des travailleurs au caisse nationale d'assurance sociale de m'sila ?

Et Sous-questions sont les suivantes:

1 - Quel est le type leadership qui prévaut dans CNAS de M'sila ?

2 - Quelle est la disponibilité des éléments de créativité chez les travailleurs du CNAS de M'sila ?

3 - Y a-t-il des différences significatives des éléments de créativité administrative attribuées aux caractéristiques démographiques des employés (sexe, âge, expérience, niveau de scolarité et la profession)?

4 - Y a-t-il une relation statistiquement significative entre les styles de leadership et l'innovation?

Importance de l'étude: Cette étude tire son importance de l'importance du leadership administratif et de la créativité administrative, que le chercheur aimerait être ajoutée dans le domaine de la recherche .

Objectifs de l'étude: Cette étude vise à répondre aux questions mentionnées plus haut, et ainsi de découvrir l'étendue de la relation entre le style leadership et les éléments de la créativité, la connaissance a également ciblé les styles de leadership qui prévaut dans CNAS de M'sila et de la disponibilité des éléments de créativité parmi ses employés .

La méthodologie de l'étude et ses outils: Le chercheur utilisé dans cette étude l'approche analytique descriptive, que l'approche appropriée à cette étude, mais en termes de l'outil a été adopté par le chercheur au questionnaire comme un outil



principale pour recueillir les données des répondants et analyser , et en tirer des conclusions .

La société et l'échantillon de l'étude: Pour la société de l'étude Cette étude a été menée dans CNAS de M'sila . pour le type d'échantillon: aléatoire stratifié, donné à la communauté de la recherche, qui se compose de plusieurs procureurs et services .

Les résultats sommaires de l'étude:

Après le déchargement de questionnaire et d'analyser les données , ont conclu les résultats suivants .

- le style de leadership est souvent style autocratique ou moindre degré démocratique et free style de leadership, il est très faible .
- les Éléments de l'innovation sont disponibles avec un haut degré de chez les travailleurs de CNAS .
- Aucune différence statistiquement significative des éléments de la créativité administratives attribuées aux caractéristiques démographiques des membres de l'échantillon.
- Il existe une corrélation positive entre le style de leadership démocratique modérée et la créativité , et inverse corrélation et faible entre le style de leadership autocratique et la créativité administrative , et extrusives faible corrélation entre le style de leadership libre et la créativité administrative .

Les recommandations de l'étude:

- La nécessité de mener des séances de formation pour les administratifs .
- Le besoin de l'attention de le gérant de l'Organisation pour les individus créateurs et encourager, soutenir et fournir des incitations pour eux sur ce matériel et moral .
- Une tentative de renforcer les relations entre les ouvriers et l'administration de - l'organisation .

La répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les employés, et d'activer - .le mandat dans les différents domaines de travail

Les propositions de l'étude : le chercheur suggère les thèmes suivants :

- La communication organisationnelle efficace et de sa relation à la créativité administrative .
- Le rôle de la créativité dans l'augmentation de la fonctionnalité.
- Le rôle des programmes de formation dans les compétences de développement .du leadership

فائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ت - ث	شكر وتقدير
ج - ح	ملخص الرسالة باللغة العربية .
د - خ	ملخص الرسالة باللغة الفرنسية .
ذ - ر - ز	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
1	أولا : مقدمة .
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	ثانيا : مشكلة الدراسة .
7	ثالثا : تساؤلات الدراسة .
8	رابعا : فرضيات الدراسة .
9	خامسا : أسباب اختيار الموضوع .
10	سادسا : أهمية الدراسة .
12	سابعا : أهداف الدراسة .
13	ثامنا : مفاهيم الدراسة .
16	تاسعا : الدراسات السابقة .
الفصل الثاني : الإطار النظري	
المبحث الأول : القيادة الإدارية وأماطها	
30	أولاً : القيادة الإدارية وأهميتها :
30	1-1 مفهوم القيادة الإدارية .
34	2-1 عناصر القيادة الإدارية .
36	3-1 الفرق بين المسير والقائد .

38	4-1 الفرق بين القيادة والرئاسة :
40	5-1 أهمية القيادة الإدارية .
42	6-1 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.
43	ثانياً : نظريات القيادة الإدارية :
43	1-2 نظرية الرجل العظيم .
45	2-2 نظرية السمات .
48	3-2 النظرية السلوكية .
51	4-2 النظرية الوظيفية .
52	5-2 نظرية الموقف .
59	6-2 النظرية التفاعلية .
60	7-2 النظرية التبادلية .
61	ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية :
62	1-3 نمط القيادة الديمقراطية .
66	2-3 نمط القيادة الأوتوقراطية .
70	3-3 نمط القيادة الحرة .
71	4-3 أنماط أخرى للسلوك القيادي .
75	5-3 العوامل المؤثرة في السلوك القيادي .
المبحث الثاني : الإبداع الإداري :	
80	أولاً : مفهوم الإبداع الإداري .
85	ثانياً : أهمية الإبداع الإداري .
87	ثالثاً : أنواع الإبداع الإداري .
89	رابعاً : خصائص الإبداع الإداري
92	خامساً : عناصر الإبداع الإداري .
94	سادساً : مراحل عملية الإبداع الإداري .
99	سابعاً : نظريات الإبداع الإداري .

102	ثامنا : سمات الأشخاص والمنظمات المبدعة .
107	تاسعا : دور المنظمات في تنمية الابداع وتشجيعه .
114	عاشراً : معوقات الإبداع الإداري .
123	المبحث الثالث : العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري .
الفصل الثالث : إجراءات الدراسة المنهجية	
128	أولاً : منهج الدراسة .
129	ثانياً : حدود الدراسة .
130	ثالثاً : التعريف بميدان الدراسة .
133	رابعاً : عينة الدراسة .
134	خامساً : أداة الدراسة .
136	سادساً : خصائص مجتمع الدراسة .
139	سابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية .
الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها	
140	أولاً : تحديد الأنماط القيادية السائدة في CNAS بالمسيلة .
150	ثانياً : مدى توفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين بـ CNAS .
163	ثالثاً: حساب الفروق الإحصائية للخصائص الديموغرافية والابداع الاداري
165	رابعاً:حساب إحصائيا العلاقة بين الأنماط القيادية للعاملين الابداع الاداري
الفصل الخامس : نتائج الدراسة و خلاصتها	
167	خلاصة الدراسة .
171	نتائج الدراسة .
173	مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل لها .
175	توصيات الدراسة .
175	مقترحات الدراسة .
176	خاتمة .
مراجع الدراسة و ملاحظتها	
177	المراجع
186	الملاحق

فائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	136
2	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .	137
3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي .	137
4	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم .	138
5	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	138
6	جدول يوضح استجابات أفراد العينة حول أسئلة النمط الديمقراطي .	141
7	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الحرة (الفوضوي)	144
8	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الأوتوقراطي .	147
9	جدول يوضح ترتيب الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة .	149
10	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر الأصالة .	150
11	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر مواصلة الاتجاه .	151
12	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر المرونة .	153
13	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر المخاطرة .	154
14	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر القدرة على التحليل .	155
15	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر الحساسية للمشكلات .	156
16	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر وفرة الأفكار .	157
17	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر الثقة في النفس .	158
18	جدول يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر النقد الذاتي .	159
19	جدول يوضح ترتيب عناصر الابداع الإداري لدى العاملين .	160
20	جدول يوضح التحليل الأحادي للإبداع و الخصائص الديموغرافية .	163
21	جدول يوضح العلاقة بين الأنماط القيادية و الابداع الإداري باستخدام معامل بيرسون للارتباط الخطي .	166
22	جدول يوضح مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة .	173

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - موتون Blake & Mouton)	1
53	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	2
56	نموذج (هيري-سي - بلانكارد) لسلوكيات القادة	3
58	نموذج العلاقة بين المسار والهدف في القيادة الإدارية	4
73	يوضح نموذج تنبوم و شميدت	5

مقدمت



مقدمة :

تسعى المنظمات في عالمنا المعاصر و في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة في شتى الميادين ، إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الخدمات لزبائنها ، و تحقيق رضاهم و بالتالي كسبهم ، سواء كانت إنتاجية أو خدماتية على حد سواء ، فالمنظمات باختلاف نشاطاتها تعمل على تنمية نفسها ، و تحقيق الهدف الأسمى ألا و هو البقاء في السوق خاصة في ظل وجود منافسة قوية و شرسة من منظمات أخرى ، و بالتالي ترتئي هذه المنظمات للحفاظ على كوارها البشرية العاملة لديها ، دون أن ننسى أن هذه الكوادر دوما معرضة للاستقطاب من المنظمات الأخرى من خلال تحفيزهم ، و تقديم عروض مغرية لهم للحصول على خدماتهم .

و لعل قيادات المنظمة و القائمين عليها هم أصحاب القرار ، و هم الذين يتحملون مسؤولية الحفاظ على هذه الموارد البشرية من ترك الخدمة ، أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى ، كما أن هذه القيادات توجه سلوك العاملين و تتحكم في طريقة عملهم ، و قد يؤثر سلبا أو إيجابا على مردود العمل و أسلوبه .

والقيادة الإدارية في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية تسعى دوما نحو تحقيق أهداف محددة ، و لا يمكن أن نستغني عن القيادة في أي منظمة أو مجتمع مهما اختلفت هذه المجتمعات و المنظمات ، بل يرتبط تحقيق الأهداف المسطرة لأي منظمة بكفاءة و قدرة و حنكة القيادات الإدارية لديها ، حيث كلما كانت القيادات ذات فاعلية و تعمل بالوجه المطلوب كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة و نجاحها .

و موضوع القيادة الإدارية من بين المواضيع التي شدد انتباه الخبراء في مجال التنظيم و الموارد البشرية ، حيث تناولت العديد من الدراسات الموضوع و بإسهاب ، و قد اتضح أن القادة الإداريين يختلفون باختلاف خصائصهم الشخصية و ميقاتهم ، كما تبيّن أن للقيادة الإدارية عدة أنواع و أنماط ، من منظمة لأخرى و من مجتمع لآخر ، و قد يكون هذا التنوع في أنماط القيادة داخل المنظمة الواحدة إذ نجد أكثر من نمط قيادي في مختلف المصالح .

و هذا التنوع في أنماط القيادة يرجعه بعض الخبراء إلى صفات القائد حيث أن لكل نمط صفاته التي تميزه و هذه الصفات الشخصية أو ما يطلق عليها بالسمات هي التي تحدد نوع القيادة السائدة في منظمة ما ، كما يرجع البعض الآخر هذا التنوع في أنماط القيادة إلى كون القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم ، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف ، و البعض الآخر أعطى لهذا التنوع تفسير نفسي إذ اعتبروا أن القيادة نابعة من سلوك القائد ، و صنفوا القادة حسب نظرياتهم لعدة أنماط ، كما أن هناك خبراء آخرون أرجعوا الأمر إلى الموقف الذي يتواجد به القائد هو من يفرض عليه نوع القيادة التي يمارسها حينها ، و أرجع أنصار النظرية التفاعلية الأمر إلى مجموعة من الخصائص و الصفات لدى كل من شخصية القائد ، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية .

و تلعب هذه الأنماط و الأساليب القيادة دورا بالغ الأهمية في المنظمات ، و ذلك من خلال كون القيادات الإدارية تؤثر تأثيرا مباشرا على المرؤوسين و طريقة عملهم و سلوكياتهم ، بسبب الشخصية التي يمتلكها القائد و الكاريزما التي يتميز بها ، أو من خلال السلطة التي يمتلكها بسبب منصبه القيادي ، إذ تمنح السلطة للقائد قوة يحرك بها مرؤوسيه ، لدرجة التحكم في كل أعمالهم ، مما يجعل القائد الإداري يشجع مرؤوسيه على التفكير الإبداعي و العمل الفعّال ، الذي ينهض بالمنظمة و يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة بل و المجتمع كله ، أو ينتهج القائد الإداري أسلوباً قهريا و متشددا ، يجعله يكبح قدرات مرؤوسيه ويحد من إبداعهم ، و تصبح هذه الموارد البشرية غير مهتمة بالإبداع ، بل تهتم بإنجاز العمل كما هو مسطر له و كفى و عن طريق السبل والطرق المتعامل بها ، دون أن يفكر تفكيراً إبداعياً لحل مشاكله .

و الحديث عن القائد وحده لا يكفي لأنه لا يمكن أن تكون لدينا قيادة دون وجود جماعة ، و هذه الجماعة لا يمكن أن تكون مجدية دون وجد قائد ينظم العلاقات بين

أفراد هذه الجماعة ، و يوجههم ، و ينصحهم ، و يقدم لهم يد العون ، و يتابع كل صغيرة و كبيرة معهم ، و كل ما كان هناك تفاهم و علاقات تنظيمية جيدة بين القائد و مرؤوسيه كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و الفرد على حد سواء و لا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود قيادات حكيمة و رشيدة ، و لا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بمجموعة من الصفات و السمات المميزة ، و منها الإبداع الإداري والذي يختلف بدوره من قائد لآخر و ذلك حسب النمط الذي يستخدمه مع مرؤوسيه .

و على الرغم من وجود قيادات ذات خبرة و كفاءة في منظماتنا إلا أنهم يهملون الإبداع الإداري بكافة أنواعه و مستوياته و عناصره ، مع إيمانهم القوي بأنه لا جدوى من العمل دون وجود مهارات إبداعية في المنظمات ، و أنه لا يمكن أن تحقق هذه المنظمات أهدافها ما لم تهتم بالإبداع .

و في حين أن بعض الأنماط القيادية التي يتبعها قيادات المنظمات تحت على الإبداع الإداري و تشجع عليه ، و تكافئ المبدعين ، و تهتم بهم ، و تقدرهم كما تعترف بجهودهم ، إلا أن هناك أنماط قيادية أخرى تقتل الإبداع قبل ولادته و تتصدى للمبدعين و تحاربهم بسبب خوفهم على مناصبهم أو بسبب فشلهم فيقضون على الإبداع و ذلك استناداً لمبدأ " أن فاقد الشيء لا يعطيه " .

و بناء على ما سبق و لوجود نقص في الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري و خاصة علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري ، رأى الباحث القيام بهذه الدراسة ، و التي تهدف للكشف عن علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري ، و يتوقع من هذه الدراسة أن تساعد القادة الإداريين بالضمان الاجتماعي بالمسيلة بصفة خاصة و القيادات الإدارية الأخرى بصفة عامة ، من خلال إعطائهم رؤية جديدة لأسلوب القيادة المتبع ، و كيفية تحسينه ليتماشى و ما يتطلبه الإبداع الإداري ، كما تساهم هذه الدراسة الباحثين في مجال تدريب القيادة و صنع القادة في تصميم برامج تدريبية فعالة و مفيدة لبحث القادة على الإبداع و غرسه في مرؤوسيه ، كما من شأنها أن تكون نقطة بداية لدراسات أخرى مماثلة .



الفصل الأول
الإطار العام
للدراسته

ثانياً : الإشكالية :

يعترض طريق المنظمات على اختلاف مهامها و أحجامها العديد من الصعوبات والتحديات والقضايا و المشكلات ، والتي تتطلب من القيادات و العاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على الأسلوب التقليدي في العمل و القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ، ومحاولة الاعتماد على المنهج الذي يتبنى الابداع كطريقة لا بد منها ، و قد أجمع كتّاب الإدارة و القياديين اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة ، و أنه لا يمكن تجاهل عنصر الإبداع الإداري في المنظمات بسبب ما تفرضه التغيرات الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية و غيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة و المعقدة في المنظمات المعاصرة في حد ذاتها .

كما يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الرئيسية و الأساسية في عملية التطوير التنظيمي ، لأن التطورات التي حصلت نتيجة ثورة المعلومات و الانفجار التكنولوجي نجم عنها الكثير من المشكلات المستعصية على جميع الأصعدة ، النفسية ، الاجتماعية الاقتصادية و الاجتماعية لذا كن لزاما على المنظمات في شتى المجالات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث تعديلات في أسلوب تعاملها مع هذا التطور ، لمواكبته والتحكم فيه و ذلك من خلال الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة التي من شأنها مساعدة المنظمة في مواجهة التحديات التي تعترض طريقها و تمثل هذه الأفكار و الأساليب والقدرة على حل المشكلات بعض عناصر الإبداع الإداري ، وعليه لا بد للمنظمات أن تتبنى الإبداع حتى تتمكن من التصدي للعقبات التي تعترض طريقها .

إن تبني الإبداع الإداري نظريا وحده لا يكفي لنجاح المنظمات ، لأن هناك العديد من العوامل التي تعترض طريق الإبداع الإداري والمبدعين ، بل تؤثر سلبا على عملهم ولعل أهم هذه العوامل الأسلوب أو النمط الذي يتبعه القائد في المنظمة ، حيث يؤثر نمط القيادة على كافة أنشطة المنظمات سلبا أو إيجابا ، و من بين العمليات التي يؤثر فيها نمط القيادة الإبداع الإداري ، حيث يتمثل هذا التأثير في مدى تشجيع هذه القيادات للإبداع والمبدعين .

للإبداع الإداري فوائد جمة على الأفراد و المنظمات و المجتمع ، ولأنه موضوع بالغ الأهمية ، فإن المنظمات على اختلاف أحجامها و نشاطاتها أصبحت تتبنى الإبداع بل أصبح من أهم نشاطاتها و عملياتها ، من خلال تشجيع الأفراد المبدعين ، و تقديم المكافآت لهم ، و تحفيزهم ماديا و معنويا ، و توفير الجو المناسب للعاملين حتى تظهر قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية بل تزداد و تقوى .

و في حين أن الدراسات و الأبحاث في موضوع الأنماط القيادية كثيرة جدا إلا أنها اهتمت بعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي ، علاقتها بالأداء ، علاقتها بدافعية العمل و علاقة الأنماط القيادية بالثقافة التنظيمية و غيرها من المواضيع الكثيرة ، كما تجد أيضا مواضيع عربية و أجنبية عن علاقة الإبداع الإداري ببعض المتغيرات و تم إغفال علاقه بالأنماط القيادية الأمر الذي كان أحد أسباب تناول هذا الموضوع خاصة في المنظمات الجزائرية ، و بسبب التراكمات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، وفي ظل التغييرات الدورية في المنظمات على مستوى العمال و القيادات قد يؤثر هذا على العمل إما سلبا أو إيجابا ، لأن التغيير في القيادات قد يؤدي بدوره إلى تغيير في نمط القيادة ، والتغيير في العمال إما بسبب ترك العمل أو الإحالة على التقاعد أو الانتقال لعمل آخر ، كذلك يؤثر على المنظمة إما بدخول أشخاص جدد أكثر إبداعا ، أو خروج أشخاص مبدعين من المنظمة .

تتميز المنظمات الجزائرية في كون العنصر البشري اجتماعي بطبعه في العمل يحاول دائما مساعدة الآخرين في العمل أو في خارجه ، و الاهتمام بالزملاء في العمل و من خلال العلاقات التي يبنونها العمال فيما بينهم ، سواء في نفس المستوى أو بين القيادات و المرؤوسين ، الأمر الذي يرى الباحث أنه يساعد على تنمية الإبداع و قدرات المبدعين ، كما تتميز القيادات في المنظمات الجزائرية بالتنوع من منطقة لأخرى و من منظمة لأخرى ، حسب طبيعة نشاط المنظمة ، و حسب سلوك الأفراد و حسب العوامل الأخرى التي تتحكم في النمط القيادي من اتجاهات و قيم و غيرها ، و من وجهة نظر الباحثين في مجال التنظيمات يرى الكثير منهم أن النمط القيادي وسيلة فعالة و هامة

تمكن القيادة من التعامل مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الفاعلين و بناء فرق عمل ذات فعالية يسودها الثقة و التفاهم و الروح المعنوية العالية .

و يسعى الباحث للخوض في أعماق هذه المشكلة التي تتمثل في العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري ، و ذلك نظرا للعديد من الأسباب التي يرى الباحث أنها تضرب في عمق المشكلة والتي استدعت التفكير في دراسة هذا الموضوع ، لعل أهمها عدم معرفة بعض القياديين في حد ذاتهم لنمط القيادة الذي يتبعونه في المنظمة أو عدم معرفة هؤلاء القادة ماذا يمكن أن ينجر عن أسلوبهم القيادي و الآثار التي يطبعها في نفسية العاملين و مدى تأثير هذا النمط في الحد من مقدرة العاملين و كبح قدراتهم وإبداعاتهم ، و بالتالي ردود فعل العاملين بالمنظمة و الذي قد يترجم إلى عدم الاهتمام بالإبداع الإداري ، و العمل بمهارة فقط ينصب اهتمامه على انجاز المهمة الموكلة إليه حتى لا يتعرض للمساءلة أو العقاب ، قد تترتب عن نمط القيادة المستخدم عدة مطبات لا يحمد عقباها ، ينتهي الأمر ربما بالموارد العاملة بالهروب من المنظمة أو التنصل من العمل ، بل أحيانا تجد أن بعض القياديين يقتلون الإبداع الإداري لدى مرؤوسيه من خلال قهرهم ، و توجيههم بطرق تتعارض و تتنافى مع يرغب فيه العاملين من معاملة .

و على هذا الأساس يرى الباحث وجود ضرورة ملحة و بالغة الأهمية في دراسة هذه الظاهرة في القطاع الخدماتي ، و الذي هو أحق و أجدر بأن يكون أرض خصبة للإبداع الإداري ، و مع ذلك هناك نقص في الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري في المنظمات الجزائرية ، و عليه جاءت هذه الدراسة لتقف على واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة (CNAS) . و على ضوء ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة؟.

و تحت هذا التساؤل الرئيسي تتدرج الأسئلة الفرعية التالية :

ثالثا : أسئلة الدراسة :

- 1 - ما هو النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟
- 2 - ما مدى توفر عناصر الابداع لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر الابداع الاداري تُنسب للخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس ، السن ، الخبرة . المستوى التعليمي و الوظيفة في المنظمة) ؟
- 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و الابداع الإداري ؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية :
أ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والإبداع الاداري ؟
ب - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية و الابداع الاداري ؟
ت - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة و الابداع الاداري ؟

رابعاً : فرضيات الدراسة :

بعد طرح التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية فقد تبنى الباحث الفرضيات التالية :
الفرضية العامة :

توجد علاقة بين النمط القيادي المتبع و الابداع الاداري لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

وعليه تأتي الفرضيات الفرعية كمايلي :

- 1- النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي بدرجة عالية ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة ثم نمط القيادة الحرة ضعيفة .
- 2- تتوفر عناصر الابداع الاداري (الأصالة ، وفرة الأفكار ، المرونة ، الإحساس بالمشكلة ، المخاطرة ، النقد الذاتي ، الثقة في النفس ، مواصلة الاتجاه و القدرة على التحليل) لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة بنسبة كبيرة .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية (الجنس ، السن ، الخبرة ، المستوى التعليمي و الوظيفة في المنظمة) للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة و عناصر الابداع الاداري .
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي و الأوتوقراطي و الحر) وعناصر الابداع الاداري .

خامسا : أسباب اختيار الموضوع :

لا شك أن لكل دراسة أسبابها و مبرراتها ، قد تبدأ أحيانا بالإحساس بالمشكلة فالدراسة الحالية لها مبررات ذاتية و أخرى موضوعية تتلخص في مايلي :

1-5 الأسباب الذاتية :

- الميل الذاتي لموضوع الأنماط القيادية و تأثيره على بعض المتغيرات و كذلك نظرا لأهمية موضوع الإبداع الإداري في العصر الحالي .
- أما السبب الثاني فيتجلى في كون معظم العاملين في منظماتنا يفتقرون للإبداع و عناصره في العمل ، فكانت الدراسة لإيضاح هذا الجانب .
- أهمية المتغيرين كل من القيادة و الإبداع الإداري ، إذ يعتبر القائد هو صاحب القرار الأخير في المنظمة خاصة في بلدنا ، أما الإبداع لكونه موضوع حساس اهتمت به المنظمات في العالم المتقدم ، و أثبت جدارته في لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة بل المجتمع ككل .

2-5 الأسباب الموضوعية :

- عدم وجود كتابات سوسيولوجية في الموضوع محل الدراسة في المؤسسة الجزائرية ، إذ لم يجد الباحث دراسة محلية تناولت الموضوع .
- معظم الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية تناولت الموضوع و علاقته بالأداء ، الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية و غيرها من المواضيع ، لذا ارتأى الباحث أن يكشف حقيقة العلاقة بين الأنماط القيادية و علاقتها بالإبداع الإداري .
- من بين الأسباب الموضوعية كذلك أراد الباحث أن يبين علاقة النمط القيادي بالإبداع الإداري ، كيف يمكن للنمط أن يكون مسؤولا عن وجود أو غياب عنصر الإبداع لدى العاملين بالمنظمة .
- هذه أهم الأسباب في اختيار الموضوع ، حيث كان الاختيار على اقتناع ، ليس مجرد صدفة ، أو موقف عارض .

سادسا : أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوعين من بين أهم المواضيع في مجال الإدارة و التنظيم ، و هما الإبداع الإداري و الأنماط القيادية ، حيث يعتبر موضوع الإبداع الإداري حسب الدراسات و الأبحاث التي تناولته من أهم الموضوعات التي انتبه لها المنظرون و الخبراء ، إذ يجمعون على أن الإبداع الإداري يعود بالنفع و الفائدة على كل من المنظمات و الأفراد و المجتمع بكامله ، حيث يعتبر الإبداع مطلبا أساسيا لأي منظمة عامة كانت أو خاصة إنتاجية كانت أو خدمائية ، لأن المنظمة التي لا تبدع في وقتنا الراهن مصيرها الزوال ، لأنه أثبت الواقع الذي نعيش فيه أن البقاء للأفضل في ظل منافسة شديدة و تحديات كبيرة ناتجة من ما أفرزته العولمة و التطور التكنولوجي .

ومما لا شك فيه أن نضوب الفكر الإبداعي أو عدم توفر الفرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير و التطوير سيؤدي حتماً إلى مشكلات عديدة للمنظمة. ذلك أن كتاب الإدارة و المديرين اليوم يجمعون على أن المنظمات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة و معقدة. و أن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات السريعة و المتلاحقة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية. و الثقافية و غيرها، فحاجة منظمات اليوم إلى الإبداع حاجة ملحة لا غنى عنها¹ لذلك فإن إعداد مؤسسات الإدارة و تمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير و إبداع يعد مطلباً استراتيجياً ، وهذا يقتضي أن تتوجه جهود الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية لإحداث تغيير نوعي في الأجهزة الإدارية للدول العربية بصورة تنهي الاستمرار الآلي لممارسات الماضي و سلبياته تنظيمياً و أداءً² كما يلخص الباحث أهمية الدراسة في النقاط التالية :

¹ أميمة الدهان ، نظريات منظمات الأعمال ، ط 1 ، مطبعة الصفدي ، عمان ، 1992 ، ص 187 .

² ميرغني حمور ، اجتماع خبراء في إدارة التغيير و الإبداع خلاصة مداورات و مناقشات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1983 ، ص 25 .

- ندرة الدراسات التي تخص علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري تأتي هاته الدراسة لإثراء مكتبة الجامعة خاصة ، و المكتبة الوطنية و العربية بصفة عامة .
- أهمية الإبداع الإداري من جهة و النمط القيادي من جهة أخرى بالنسبة للمنظمات العامة و الخاصة على حد سواء .
- إبراز مدى انتهاج العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة بأساليب الإبداع الإداري في حل المشكلات و أداء عملهم .
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة .
- تبيان مدى تأثير الأنماط القيادية لمختلف المصالح داخل المنظمة على العمل الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة .
- معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة .
- تساعد هذه الدراسة العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالاستفادة من النتائج المتوصل إليها .

سابعاً : أهداف الدراسة :

يسعى الباحث في هذه الدراسة من خلال تحليل أبعاد متغيرات الدراسة و الاعتماد على الأساليب المنهجية في جمع البيانات و الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات المجموعة ، و كذلك التحليل السوسيولوجي المناسب مع الموضوع محل الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة .
- التعرف على واقع الإبداع الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة .
- تقديم بعض النتائج المتوصل لها للاستفادة منها في موضوع الدراسة .
- التعرف على العلاقة القائمة بين بعض المتغيرات الشخصية و الأنماط القيادية . و العلاقة بين هذه المتغيرات و الإبداع الإداري .

ثامنا : مفاهيم الدراسة :

6-1 النمط

6-1-1 النمط لغة :

(نَمَطَه) على الشيء: دلَّه عليه. ويقال: نَمَطَ له على الشيء.
(الأَنَمَط) : الطَّرِيقَة.

(النَّمَط) : ظَهارة الفِراش. و - ضَرَب من البُسُط. و - ثَوَّب من صُوف ملوَّن له
خَمَل رقيق ويُطَرَح على الهودج. و - الطَّرِيقَة أو الأسلوب. و - الجماعة من الناس
أمرهم واحد. و - الصَّنْف أو النَّوع أو الطَّراز من الشيء . يقال :عندي متاع من هذا
النَّمَط¹.

6-1-2 النمط اصطلاحاً :

النمط : عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما² .

6-1-3 النمط إجرائياً :

أما المفهوم الإجرائي للنمط فيرى الباحث أنه هو تلك الطريقة و الأسلوب التي
ينتهجها القائد الإداري في المنظمة ، للتأثير في مرؤوسيه و جعلهم يعملون بطريقة
معينة تؤثر إما سلباً أو إيجاباً في إظهار قدراتهم الإبداعية (إما تساعدهم على الإبداع
أو تكبح قدرتهم الإبداعية) .

6-2 النمط القيادي :

النمط القيادي : يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة
لضغوط داخلية أو خارجية وتترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم
سلباً أو إيجاباً³

¹ <http://kamoos.reefnet.gov.sy/?page=entry&id=292240>

² سيد الهواري ، المدير العالمي : مهارات حديثة و متعددة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 ، ص334 .

³ محمد بن سعود النمر ، السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990 ، ص 298 .

3-6 أنماط القيادة Leadership Styles :

1-3-6 نمط القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها⁴.

2-3-6 نمط القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً⁵.

3-2-6 نمط القيادة الحرة Laissez-Faire Leadership :

في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

بالنسبة للموضوع الأول الأنماط القيادية فقد تبنى الباحث الأنماط المذكورة أعلاه (الأوتوقراطي ، الديمقراطي و نمط القيادة الحرة) في هذه الدراسة باعتبار أنها تمثل معظم الأنماط القيادية الأكثر تواجدا في منظماتنا و تشمل هاته الأنماط تقريبا على معظم الصفات القيادية التي تناولتها معظم الدراسات السابقة .

4 – 6 : الإبداع الإداري Innovation :

1-4-6 : الإبداع لغة :

أبدعتُ الشيء: أي اخترعته على غير مثال سبق .

والمُبدع هو: المنشئ أو المُحدث الذي لم يسبقه أحد.

ورده هذه الكلمة في القرآن الكريم كما في قوله تعالى : ﴿ **بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ** ﴾⁷

أي خالقها على غير مثال سبق .

⁴ محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006 ، ص 79.

⁵ عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 422 .

⁶ زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 41 .

⁷ ، القرآن الكريم سورة البقرة ، الآية 117 .

6-4-2 الإبداع اصطلاحاً :

لا يوجد تعريف جامع لمفهوم الإبداع ، وقد يرجع سبب ذلك الى ان الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب ، وكذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية ومنطقاتهم النظرية.

-يرى هافل أن الإبداع هو " القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة ".
-و هارز : " انه القدرة على التخيل او اختراع أشياء جديدة عن طريق التوليف بين الأفكار وتعديلها او تغييرها " .

-ويرى كورت بأنه : " القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد، وإعطاء معاني للأفكار".

إذن فالإبداع هنا إنشاء أو ابتكار شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، سواء أكان منتجا صناعيا أو تجاريا، أو كان عملية أو طريق جديدة، أو فكرة أو تصورا مبتكرا... لكنه علاوة على ذلك لابد أن تتوافر فيه شروط الجودة والأصالة والمنفعة، فالنواتج الإبداعي لا بد أن يكون فريدا، ويحقق المنفعة، أو القيمة التي وضع من أجلها، وإلا أصبح جهدا ضائعا وعبئا فكريا لا جدوى منه⁸.

6-5 الإبداع الإداري :

قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد ، أو الجماعة، أو المنظمة . وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات . وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات⁹ .
أما بالنسبة للموضوع الثاني تبني الباحث هذا المفهوم للإبداع و الذي يشتمل على عناصر الإبداع و أبعاده و المتمثلة في الإحساس بالمشكلة ، الأصالة ، الطلاقة وفرة الأفكار ، المرونة ، مواصلة الاتجاه ، القدرة على التحليل و المخاطرة .

⁸ http://u092058.blogspot.com/2012/03/blog-post_770.html

⁹ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان ، معوقات الابداع في المنظمات السعودية ، مجلة الادارة العامة، مج39، ع1 ، 1999 ، ص 24 .

نأسعا : الدراسات السابقة :

1-8 الدراسات التي تعلق بالأنماط القيادية :

1-1-8 : الدراسات المعنية :

دراسة سعيد لوصيف (1995) :

دراسة تحت عنوان: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية

و تمثلت أهمية الدراسة في توضيح أهمية دراسة المنظمات و السلوك التنظيمي واهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس و علم الاجتماع بمنك هذه الدراسات ، حدد الباحث هدفه في أن يتخذ من النظرية الموقفية فيدلر (Fiedler) ، إطارا نظريا بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي ، في علاقته بالقيادة التنظيمية و محاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية ، أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي (الهيكلي) على مستوى المنظمة كلها ، و كان طرح الإشكال على النحو التالي : هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي ؟ و انطلاقا من هذا الإشكال طرح الباحث سؤالين :

أ - من بين هذين النمطين القيايين : نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، و نمط

الاهتمام بإنجاز العمل ، ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة

التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ميدان البحث ؟

ب - من بين هذين الموقفين : موقف علاقات القائد بالأتباع ، و موقف وضعية

سلطة القائد ، ما الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من

مستويات القيادة التنظيمية ؟ . كما كانت فروض البحث كالاتي :

الفرضية العامة :

- يختلف قادة الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة ، و ذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد و علاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

- يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط الاهتمام بإنجاز العمل) .
 - يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد و نمط القيادة التنظيمية .
 - يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع و نمط القيادة .
- أما عينة البحث فقد كانت تتكون من 104 مشرفا من أصل 123 مشرفا .
و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت النتائج الخاصة بمقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة (رؤساء فرق ، المراقبون ، رؤساء الورشات ، رؤساء المصالح) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوي الإشرافي الأول و متوسط نتائج المستوى الإشرافي الثالث من جهة أخرى . بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنفس النمط القيادي و هو ذلك النمط الذي بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل ، و قد يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات التي تربط بين القادة و الأتباع .

- أما فيما يخص متغيرا وضعية السلطة و علاقات القائد بالأتباع و ارتباطهما بنمط القيادة فقد أثبتت الدراسة أن قادة هذه المستويات يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة فالمتوسطات الحسابية تؤكد أن قيمة (ف) = 2.12 غير دالة إحصائيا ، مما يؤكد عدم وجود اختلاف بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة و التي تتميز بوصفها ضعيفة¹ .

8-1-2: الدراسات العربية :

- (1) - دراسة تحسين الطراونة ، وسليمان اللوزي (1996)
و أجرى كل من تحسين الطراونة ، وسليمان اللوزي (1996م) دراسة بعنوان:
أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية في محافظات الجنوب .
وشملت الدراسة كافة المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات الكرك و الطفيلة و معان العقبه، وهدفت الدراسة إلى استطلاع آراء المديرين حول أنماط الإدارة

¹ سعيد لوصيف ، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، المجلة الجامعية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، الكويت

المستخدمة في دوائرهم. وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (160) مديراً، وقد تم توزيع (160) استبيان عليهم أعيد منها (131) استبيان صالحة للتحليل وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي :

1 - يجمع النمط الإداري المستخدم بين ملامح النمط الإداري التقليدي والأنماط الإدارية الحديث.

2 - تبين وجود علاقة بين نمط الإدارة التقليدي والدرجة الوظيفية للمدير، حيث أن المديرين الذين يحملون الدرجات العالية يميلون إلى استخدام النمط التقليدي .

3 - تبين من تحليل النتائج أن هناك تأثير واضح للبيئة على عمل المديرين وتأثير البيئة يتمثل في الضغوط الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بأعمالهم .

2 -) دراسة بدر المزروع عام 1999م :

قام بدر المزروع عام 1999م بدراسة عن الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضاء الوظيفي لدى العاملين دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص بمدينة الرياض . وكان من أهداف الدراسة هو التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك التعرف على رؤية العاملين للأنماط القيادية التي يمارسها مدراءهم في القطاعين الحكومي والخاص . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 - يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية ، بينما يمارسون نظراًؤهم في القطاع الخاص النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية. ويمارسون كلاً من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة .

2 - يرى العاملون في القطاع الحكومي أن مدراءهم يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة قليلة والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة عالية جداً، بينما

- يرى نظراًؤهم في القطاع الخاص أن مدراءهم يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة عالية جداً، وكل من النمط الحر والأوتوقراطي بدرجة متوسط .
- 3 - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين والعاملين للأنماط القيادية الممارسة في القطاعين الحكومي والخاص لصالح المديرين إزاء النمط القيادي الديمقراطي، لصالح العاملين إزاء النمط الحر والأوتوقراطي .
- 4 - إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة عامة متوسط وفي القطاع الخاص بصفة عامة مرتفع .
- 5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين للأنماط القيادية الديمقراطية والأوتوقراطية التي يمارسونها تعزى إلى العمر، والمؤهل الدراسي، والخبرة كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين لممارستهم النمط القيادي الحر تعزى إلى الخبرة في العمل وجهة العمل .
- 6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، وإلى جهة العمل لصالح الشركات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى العمر أو إلى المؤهل الدراسي .
- 7 - توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الديمقراطي للمديرين في كل من القطاعين الحكومي والخاص¹ .

3 - دراسة (منير خالد عباس 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات

¹ بدر المزروع ، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية بين القطاعين الحكومي و الخاص بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999 .

الخارجية في إتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع العام.
2. إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام و الخاص.
3. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
4. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص.
5. ليس لنمط قيادة عدم التدخل أي أثر في مستوى الولاء التنظيمي.
6. هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة و المركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين إتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص¹.

8-2: الدراسات التي تعلقت بالإبداع الإداري :

1 (دراسة محسن مخامرة و أميمة الدهان عام (1987):

كما قام كل من محسن مخامرة و أميمة الدهان عام 1987م بدراسة عن العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

¹ منير خالد عباس ، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا

- 1 - أن العاملين في الشركات الأردنية يرون، بشكل عام، أن شركاتهم تشجع الإبداع لدى العاملين فيها طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين لديها .
- 2 - يرى العاملون أن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري للشركات تشكل عاملاً معيقاً للإبداع .
- 3 - يرى العاملون كذلك أن إدارة شركاتهم لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية للإبداع .
- 4 - أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلبياً على الإبداع عند العاملين هي الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخري¹ .

2 (عبد القادر همام سنة (1993) :

- قام عبد القادر همام عام 1993م بدراسة حول تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير، وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية. وتكونت عينة البحث من (450) مديراً ممن يشغلون مستوى الإدارة العليا والوسطى. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :
- 1 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الابتكارية بين المديرين من شاغلي وظائف الإدارة العليا والمديرين من وظائف الإدارة الوسطى ولصالح الأولى .
 - 2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الابتكارية بين المديرين في المنظمات الصغيرة الحجم والمديرين في المنظمات كبيرة الحجم ولصالح الأولى .
 - 3 - ارتفاع مستوى القدرات الابتكارية للمديرين الحاصلين على مؤهلات فوق الدرجة الجامعية الأولى بالقياس للمديرين الحاصلين على مؤهلات علمية جامعية فقط .
 - 4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى القدرات الابتكارية للمديرين الذين يعملون بالمدن الكبرى والمديرين الذين يعملون بالمدن الصغرى ولصالح الأولى² .

¹ محسن مخامرة و أميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات المساهمة الأردنية ، مجلة دراسات ، العدد الثاني ، عمان ، 1988 .

² عبد القادر همام ، دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير، مجلة الإدارة ، عدد 25، القاهرة، 1993.

3) دراسة محمد بن سعيد الزهراني عام (1997) :

بعنوان : معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية بالمطارات في المملكة العربية

السعودية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار

الملك عبد العزيز الدولي بجدة اهتمت مشكلة الدراسة بالمدى الذي يسهل به التنسيق في مطارات المملكة العربية السعودية في رفع مستوى الأداء لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل والمنهج المسحي حيث قسم البحث إلى جزئين أحدهما نظري والآخر تطبيقي وتناول الجزء النظري ما جاء في أدبيات الإدارة على التنسيق وكفاءة الأداء ، أما الجزء التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 - أن هناك ازدواجية في العمل بين الأجهزة الأمنية بالمطار وتعدد الأجهزة .
- 2 - عدم إيصال البلاغ الأمني لجميع الأجهزة الأمنية في وقت واحد مما يعيق عملية التنسيق ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء¹ .

4) - دراسة عبد الرحمن أحمد هيجان سنة (1999) :

وهي بعنوان معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، تم تخصيص هذه الدراسة لبحث معوقات الإبداع الإداري ودرجة وجود هذه المعوقات وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدى القادة الإداريين في هذه المنظمات حيث اعتبر الباحث أن مشكلة عدم توفر المناخ الملائم للإبداع تعد من أبرز المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات حيث تمثل هذه المعوقات ومحاولة معالجتها أولى الخطوات نحو الارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاية وفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات السعودية وهذه المعوقات هي : عدم وضوح الرؤية ، الخوف من الفشل ، التمسك بالأنماط المألوفة ، غياب جو الحرية ، غياب

¹ محمد بن سعيد الزهراني ، معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية بالمطارات في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1997 .

الدوافع الداخلية للإبداع ، عدم التشجيع من المنظمة ، الإفراط في مكافأة النجاح ، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، الاعتماد المفرط على الخبراء بعدم شيوع جو المرح والتسلية . واقتصرت الدراسة على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض وكان المستهدفون بالدراسة المديرون ورؤساء الأقسام والمشرفون في هذه المنظمات السعودية وكانت نتائج الدراسة مقتصرة على نطاق مجتمع الدراسة الذي تكون من 68 منظمة منها 20 وزارة ، و 36 مؤسسة ، و120 مصلحة وصنف الباحث مجتمع الدراسة بناءً على نوع المنظمة (وزارة ، مؤسسة ، مصلحة) ، وكان عدد المنظمات الداخلة في عينة الدراسة 10 وزارات ، 18 مؤسسة ، 6 مصالح بعد أن تم سحب عينة عشوائية من هذه الطبقات الثلاث بنسب متساوية بلغت 50 % من كل طبقة ، وبلغ مجموع الاستبيانات المرسله 1010 استبيان ، وكانت العائد منها 674 استبيان ، وهي بذلك تمثل 68 % من مجموع الاستبيانات . وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- 1 - وجود معوقات في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع .
- 2 - أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد والمديرين العالمين فيها .
- 3 - أن الإصرار على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل ومساهمات الخبراء والأجانب تمثل أبرز معوقات الإبداع في هذه المنظمات .
- 4 - انتقال المنظمات السعودية إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها ، وعدم مساندة العمل الجماعي الذي من شأنه أن يعزز مثل هذا التفكير . وقد خلصت الدراسة بالتأكيد على ضرورة نبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل في المنظمة ، وإيجاد إجراءات ملائمة لإدارة الإبداع وتصويرها في إطار ثقافة المنظمة وضرورة توفير الثقافة التنظيمية الملائمة في المنظمات السعودية التي تساعد على

تعزيز وتشجيع الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن يعتمد وجودها على الثقة في الأفراد¹.

5) دراسة خالد صالح احمد الصيدلاني سنة 2000 :

بعنوان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة

المدينة المنورة وأمانتها ، وتتخلص مشكلة الدراسة في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها واثر المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار لدى العاملين بالإمارة والأمانة ، وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في اتخاذ القرارات في إمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الشامل حيث قسم البحث إلى جزئيين : أحدهما نظري ، والآخر تطبيقي ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

1 - قلة مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة بتحمل المسؤولية الإدارية .

2 - عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية للممارسة بطريقة الأداء المناسبة .

3 - يميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات .

4 - عدم وجود نظام حوافز فعال يرتبط بالأفكار الجديدة والإبداعية .

5 - لا تعمل الإمارة والأمانة على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات تساهم في تحسين جوانب القصور في بعض أبعاد المناخ التنظيمي وإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها بما يساهم في توفير

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الأول ، الرياض ، 1999 .

مناخ صحي يعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري في اتخاذ القرار لدى الموظفين في الإمارة والأمانة¹.

6 (دراسة خالد بن عبد الرحمن آل الشيخ (2001) :

وهي بعنوان المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض ، وتهتم الدراسة ببحث علاقة المتغيرات الشخصية والتنظيمية بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في شرطة مدينة الرياض . كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية التالية :

العمر ، الرتبة العسكرية ، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، مسمى الوظيفة الحالية ، الحالة الاجتماعية ، وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض ، ومعرفة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في الصيغ الرسمية ، المركزية ، وأساليب الإشراف وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض .

وستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي حيث قسم البحث إلى جزئين أحدهما نظري ، والآخر تطبيقي ، تناول الجزء النظري الأداء والمتغيرات التنظيمية ، أما الجزء التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية ممثلة لجميع الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (478) استبيان العائد منها (380) استبيان وتم استبعاد (21) استبيان ليكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية (359) إستبانه . وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1 - أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً إذ بلغ متوسط الأداء لهم 3.89 % وما يقارب 75% منهم كان أداؤهم الوظيفي عالياً .
- 2 - وجود علاقة إيجابية محدودة بين العمر ، ومستوى الأداء الوظيفي ، ووجود علاقة جوهرية بين مسمى الوظيفة الحالية ، ومستوى الأداء الوظيفي .

¹ خالد صالح أحمد الصيدلاني ، المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة و أمانتها ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2000 .

- 3 - وجود علاقة جوهرية إيجابية بين الرتبة العسكرية التي يحملها الضباط ومستوى أدائهم .
- 4 - عدم وجود علاقة جوهرية بين الخبرة في الوظيفة الحالية ومستوى الأداء وعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي وعدم وجود علاقة جوهرية بين أسلوب الإشراف ومستوى الأداء .
- 5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف فئات أعمارهم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف رتبهم العسكرية .
- 6 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف تقديرهم لدرجة المركزية في الجهاز ، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة المركزية ومستوى الأداء الوظيفي¹ .

3-8 : الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة :

1 (دراسة بيترز و واترمان سنة (1982) :

قام بيترز و واترمان (Peters and B. Water man) عام 1982م بإجراء دراسة على مجموعة من المنظمات الأمريكية الناجحة باعتبارها منظمات مبدعة ، وذلك بغرض معرفة خصائص وسمات هذه المنظمات ، ولقد وجد هذان الباحثان أن المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتفق فيما بينها من حيث وجود بعض القيم الإيجابية لديها ، والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1 - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل .

2 - الصلة الوثيقة بالمستهلكين والاستجابة لمقترحاتهم بخصوص تطوير السلع والخدمات .

3 - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل .

¹ خالد بن عبد الرحمن آل شيخ ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 .

- 4 - البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 5 - الحزم واللين معاً ، حيث توجد توجهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي الوقت نفسه هناك استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحيات والسلطة للعامل أثناء أدائه لمهمته¹ .

2) دراسة كليفورد وكافاناغ (1985) :

أجرى كل من كليفورد وكافاناغ 1985م (Clifford and Cavanagh) دراسة على عدد من المنظمات الأمريكية. حيث وجد أن هناك عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة عن المنظمات غير المبدعة ومن بين هذه الخصائص :

- 1 - وضوح الرؤية لدى قادة وأعضاء المنظمة .
- تشجيع الأفراد على التجريب والمخاطرة .
- 2 - الابتعاد عن البيروقراطية والروتين .
- 3 - الاهتمام بنظام الحوافز من أجل تشجيع طرح أفكار إبداعية لدى أفراد المنظمة² .

8-3: التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة ،تم عرض بعض الدراسات المحلية العربية و الأجنبية و التي تناولت موضوع الأنماط القيادية و علاقتها ببعض المتغيرات وكذلك منها ما تناولت موضوع الإبداع الإداري و علاقه أيضا ببعض المتغيرات ، فقد كانت هناك أوجه اختلاف واتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، وسيتم عرض أوجه الاتفاق والاختلاف ، وكذلك ما استفاده الباحث من الدراسات السابقة في مايلي :

¹ محسن مخامرة و أميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مجلة دراسات ، المجلد 15 ، العدد 2 ، 1988 ، ص145 .

² عد الرحمن هيجان ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد39، العدد 1 ، 1999 ، ص18 .

8-3-1: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :**1 - من حيث المنهج :**

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة خالد بن عبد الرحمن آل الشيخ (2001) ، وكذلك دراسة محمد بن سعيد الزهراني عام (1997) . و دراسة خالد بن عبد الرحمن آل الشيخ (2001) .

2 - من حيث المتغيرات : فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية : (لجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، الخبرة . المستوى التعليمي) ، هذا ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية كذلك مع بعض التعديل .

3 - من حيث الأداة :

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستنظي كأداة للدراسة مثل دراسة تحسين الطراونة ، وسليمان اللوزي(1996) ، و دراسة آل الشيخ (2001) و دراسة سعيد لوصيف (1995) .

كما واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور كل من الأنماط القيادية و الإبداع الإداري في تطوير المنظمات ، و النهوض بها ، وتشترك مع هذه الدراسات في اهتمامها بموضوع الابداع الاداري من خلال إظهار المعوقات .

8-3-2: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :**1 - من حيث الموضوع :**

تتطلع الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية و علاقتها بالإبداع الإداري و تم اختيار الأنماط القيادية (الديمقراطية ، الأوتوقراطي و الحرة) لهذه الدراسة بينما ركزت الدراسات السابقة على علاقة الأنماط القيادية بمتغيرات أخرى و تناولت الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري علاقتة كذلك بمتغيرات أخرى .

2 - من حيث الحدود الجغرافية و الزمنية للدراسة :

حيث قام الباحث بالدراسة الحالية في الجزائر و كانت الدراسات السابقة في كل من مصر ، الأردن ، المملكة العربية السعودية .

أما من الناحية الزمنية فالدراسة الحالية أجريت سنة 2015 أما الدراسات السابقة فكانت في أواخر القرن الماضي و بداية الألفية الجديدة .

كذلك أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة خدماتية في حين أن اغلب الدراسات السابقة أجريت في بعض المؤسسات الأمنية و الاقتصادية .

3 - من حيث الأهداف :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، و كذلك علاقة هذه الأنماط القيادية بالإبداع الإداري في حين هدفت دراسة محسن مخامرة و أميمة الدهان عام (1987) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية و هدفت دراسة عبد الرحمن أحمد هيجان سنة (1999) لبحث معوقات الإبداع الإداري ودرجة وجود هذه المعوقات وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدى القادة الإداريين في هذه المنظمات . و كذلك الأمر لبعض الدراسات الأخرى .

8-3-3: استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

- 1 - بناء فكرة الدراسة ، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في أغلب المؤسسات و على هذا الأساس تم تبني الأنماط التي تبنتها الدراسات السابقة من قبل الباحث في الدراسة الحالية .
- 2 - كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في اختيار عينة الدراسة ، و المنهج المستخدم ، و كذلك الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية .
- 3 - كذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة (الاستبيان) وبناء فقراته و تطويره و تعديله .
- 4 - اختيار المتغيرات (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، الخبرة . المستوى التعليمي ، الوظيفة في المنظمة) .

الفصل الثاني
الإطار
النظري

المبحث الأول: القيادة الإدارية وأنماطها

تمهيد :

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية . وسيتطرق الباحث في هذا الإطار النظري من القيادة الإدارية إلى ثلاثة عناصر هي : القيادة الإدارية وأهميتها ، ونظريات القيادة الإدارية ونماذجها وأنماط القيادة الإدارية .

أولاً : القيادة الإدارية وأهميتها :

1-1 مفهوم القيادة الإدارية :

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية . وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ولكنه مع تعدد تعاريفها فإن هناك تشابه ملحوظاً بين هذه التعاريف ، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين اهتموا ببحث هذه المسألة ، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها . وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف :

فالقيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود . وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين ، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها¹.

والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة .

¹ نواف ، كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1992 ، ص 86 .

ويعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها " الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه " ¹.

ويعرف ليكترت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه " ².

لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية .

وتعرف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " ³.

فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه .

ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها " الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها " ⁴,

والظاهر من هذا التعريف أنه يؤكد على ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها الممثلة في شخص القائد .

ولقد عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها " نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق

¹ Tead , Ordway , **The Art of Leadership** , . New York: McGraw-Hill Inc , USA , 1963 , p.19

² Rensis , Likert , **New Patterns of Management** , New York: McGraw-Hill Book Co , usa , 1961 , P.3

³ سعد الدين محمد عشاوي ، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية ، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية ، 2000 ، ص 82 .

⁴ Wernn Bennis , **Revisionist Theory of Leadership** , . Harvard: Business Review , usa , 1961, p 151 .

أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة¹.

ويمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها إن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية . والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد .

ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني"² . ويعرف وايت White القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة³ .

ويرى هنت ولارسون " بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"⁴ .

وتعرف القيادة الإدارية "بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين"⁵ .

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلى " محصلة التفاعل بين خصال

¹ إبراهيم بن عبد الله المنيف ، تطور الفكر المعاصر ، آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، الرياض ، السعودية 1999 ، ص 151 .

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 98 .

³ L.P , White , **Introduction to the Study of Public Administration** . 3rd , New York , usa , 1962 , p 186

⁴ James , Hunt & G , Larson , **Leadership: The cutting Edge** , Shouth ern Illinois University Press , 1977 , p 238

⁵ محسن العبودي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1984 ، ص 18 .

شخصية القائد ، وخصائص الأتباع ، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة¹.

كما تعرف القيادة الإدارية " بأنها صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدما في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة"².

وبذلك فإن الأساليب الإدارية ، تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد ، وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية ، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء³.

هي الطريقة التي يتم بها التأثير لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ربما نجد التعريف من بين النظريات التي تصب فيها نظرية السمات وسنرى ذلك لاحقا، ويشير أحد الباحثين ويعتبر أن القيادة "هي مجموعة النشاطات أو الأعمال تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن أن يؤثر من خلالها القائد في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي فعال للأهداف، ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة"⁴.

كما يرى البعض الآخر أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم .

والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تعني نمطا من السلوك البشري للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها ، ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الإنجاز ، وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية الأداء. وهذه

¹ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1992 ، ص 41 .

² محسن العبودي ، مرجع سابق ، ص 70 .

³ زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 243 .

⁴ Bergeron et autres , les aspects humains de l'organisateur, gaetan Morin, Canada, 1980, p 233.

التعريفات للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشمل على الآتي :

1- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون ، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له .

2- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه .

3- أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة¹ .

إذا فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصية شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في " تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه"².
 وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذه البحث بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة .

1-2 عناصر القيادة :

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي :

العنصر الأول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها ، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها ، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة ، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم ، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

¹ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1993 ص 227 .

² علي محمد السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1987 ، ص 223 .

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين . والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة ، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة . وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول ، وتنمية قدرات أفراد الجماعة ، وتقوية ثقتهم بأنفسهم ، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم ، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية ، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها .

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم ، وثالثة خاصة بالجماعة ، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة ، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها . وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه . ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها ، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها .

العنصر الرابع: عملية التنسيق ، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها . وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وإن كان في أدنى الحدود¹ .

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 87 .

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الاعتبارات التالية :

- 1- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد .
- 2- قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب .
- 3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه .
- 4- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة .

و عليه يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:¹

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

1-3 الفرق بين المسير والقائد :

من التعاريف السابقة عرفنا بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التأثير في المرؤوسين ، أما المسير (المدير) ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وانجاز مهام من خلال الأشخاص الآخرين بممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، فهو مخطط منظم ، مراقب وموجه ، ونجده على جميع المستويات الإدارية (مدير، رئيس مصلحة رئيس مكتب...الخ) ، وأن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرار وإلا يتحول إلى منفذ ويفقد صفة مسير، لكن مهما يكن فإن هناك ارتباط بين مهام المسير والقائد غير أنهما مفهومان مختلفان، وهنا يشير بعض الباحثين إلى أن "المسير أو المدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها"²، كما يشير أحد المهتمين كذلك بأسرار قادة التميز ويقول أن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يكون مدرب، محفز ممتاز، يستطيع بناء فريق و هو ماهر في الاتصال ، قادر على

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2006 ، ص 99 .

² عادل زيد ، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 23.

حل المشكلات ، يحب المخاطرة، يضع القرار الممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء، بل يضعها بنفسه ويهتم بالنتائج النهائية، والعمل معه متعة. ويشير هذا الباحث بأن مجلة فورتشن، تصيغ الاختلاف بين المسير والقائد كالتالي:¹

- ❖ المسير يقوم بالتسيير ... القائد يقوم بالتجديد.
- ❖ المسير يساعد على استمرارية العمل ... القائد ينمي ويطور.
- ❖ المسير قد يعتمد على السيطرة ... القائد يعتمد على الثقة.
- ❖ المسير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة ... القائد يفعل الشيء الصحيح .

كما يمتاز القائد بالإبداع، الرؤية، التأكيد، وهو يهتم بالفعل وأخلاقه حميدة حقيقة هذه النقطة تثير الجدل الكثير بين الباحثين والممارسين، وهنا نشير إلى كيف يمكن أن نصل إلى المسير وفي نفس الوقت قائد، أي المسير القائد والذي يحقق الأداء المطلوب؟ ما هي العلاقة التي تربط القيادة والتسيير؟ وهل يمكن أن نتميز بدون قيادة؟ وعليه تظهر أهداف القيادة .

على ضوء المفاهيم السابقة حول القيادة يمكن القول ليس بالضرورة أن كل مسير قائد ولكن كل قائد في التنظيم الرسمي هو مسير (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مصلحة، فرع...)، ويقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة بحكم منصبه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد أشار كثير من الباحثين إلى التمييز بين القيادة والتسيير كوظيفة لمعرفة العلاقة بينهما فكانت علاقة الكل بأحد أجزائه وهنا تم تلخيص التصور الأكثر قبولاً

¹ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلطة إصدارات بميك، القاهرة، 1996، ص 229.

للعلاقة بين كل من القيادة والتسيير فكانت علاقة الجزء بالكل ونتيجة لذلك فإن كل مسير يفترض أن يكون قائداً وليس كل قائد مسيراً¹

و من هنا يتبين أن القادة و المسيرين (المدراء) هم أشخاص مختلفون ، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجمع صفتي القدرة على القيادة و التسيير في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة ، و لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المسيرين (المدراء) على أفراد.

للإشارة أننا لا نهمل القيادة غير الرسميين في التنظيم الغير الرسمي، حيث نجد بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يملكون سلطة رسمية لكنهم قادرون على التأثير على بقية العاملين، وفي بعض الأحيان يحقق هذا القائد بعض الفوائد التي تخدم أهداف المؤسسة لكن ليس بشكل مستمر فربما الأهداف قد لا تتفق بين القائد الرسمي (أهداف المؤسسة) والغير الرسمي، وعلى إثر ذلك فقد يعتبر القائد غير الرسمي ميزة أحيانا تخدم أهداف المؤسسة ومحيط و مثبط أحيانا أخرى، وهنا تظهر قدرة القائد الفعال أو القيادة التسييرية الفعالة.

1-4 الفرق بين القيادة والرئاسة :

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء ، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الأخرى ، فكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يُعرف بها .

وتتبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولايتهم له و طاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته .

أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية . فالرئيس يؤدي عمله وفقاً

¹ ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ، ص 26 .

للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة ، تقوم على أساس الاختصاص والمستويات المنوطة به وفق السلطة الرسمية المحددة له .

كما يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية :

- 1- القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي ، وهذا هو الذي أهله القيادة ، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه لسلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب .
 - 2- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به ، أما الرئيس فليس الضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم .
 - 3- القائد يهتم بتحقيق أهداف العاملين مثلما يهتم بتحقيق أهداف العمل ، والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية .
 - 4- القيادة تُشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف ، أما الرئيس فإنه أحياناً لا يلقى بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل .
 - 5- التابعون مقتنعون بالهدف الذي يقودهم القائد لتحقيقه ، والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقتناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها .
 - 6- التابعون مقتنعون بأسلوب القائد في سبيل تحقيق الهدف أما الرئيس فقد لا يرضى أسلوبه الرئاسي مرؤوسيه ، وإنما ينفذون أوامره خوفاً مما يملك من السلطات .
 - 8- في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم ، أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم¹ .
- ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين القيادة والرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة ، بمعنى أنه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد .

¹ سيد الهواري ، مرجع سابق ، ص 181 .

1-5 أهمية القيادة الإدارية :

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرعوسيه ورؤسائه ، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة ، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته . وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين¹.

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين ، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في منظمات الإدارة الكبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم ، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع².

وللقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد ، وإنما يضع نصب عينه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة ، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم ، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع وتعقد الأهداف التنظيمية ، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها .

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 108 .

² محمد علي إسماعيل ، إعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري ، القاهرة ، 1972 ، ص 9 .

من التحليل السابق للدور الذي تقوم به القيادة في جوانب العملية الإدارية يتضح أهمية القيادة للإدارة . ويتبين أن " قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده " ¹.

والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسئول عن توجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري ، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها . فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية :

أ- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .
ب- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير .
ج- دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

د- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه .

هـ- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
و- أن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ².

لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد ، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة ، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم واستشارة شعورهم وحميتهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم .

¹ إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، 1988 ، ص 220 .

² مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، دار جدة ، جدة ، 1998 ، ص 291 .

وبدأ الاهتمام بأسلوب المدير في القيادة بسبب زيادة تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم في مواقع العمل وتزويد من فرص الرفاهية في الحياة ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيراً على بروز الاهتمام بالقيادة الإدارية :

1- المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء .

2- التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية .

3- أثر القوى العاملة وتنظيماتها على إدارة وسياسات المنظمات .

4- الضغط على المنظمات لتزويد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو

الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وحققهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية .

5- صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم .

ونخلص من ذلك إلى أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد الإداري

من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة ، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية في المنظمة عن تحقيق الأهداف .

1-6 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له . وهذه العلاقة تتم

في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري . كما أن هنا العديد من

العوامل والمؤثرات التي تثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل :

أ- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية ، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية .

ب- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) ، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية .

ج- أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية ، أو الأهداف قصيرة المدى .
 د- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها ، أو الأساليب التنظيمية وهيكليها التنظيمي ، أو نوع القرار و نوع المهام و نوع الحوافز ، وجماعة العمل .
 هـ- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل ، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية . لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها¹.

ثانيا : نظريات القيادة الإدارية :

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة ، وخصائص القائد الإداري الناجح ، والأعمال التي يجب عليه القيام بها ، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدت العملية الإدارية ، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة ، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات :

1-2 نظرية الرجل العظيم :

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي ، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء ، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم ، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف².

¹ ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 228 .

² R M Stogdillk , Personal Factors Assciated with Leadership A Survey of the Literature, Journal of Psychology , 1974, p154

كما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات¹.

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد².

وأن هناك أفراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة³.
ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، " وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة "،

وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود wood التي تناول فيها الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وذكر أبو الفضل أن ذلك البحث كشف " أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشعلها طبقاً لهذه القدرات"⁴.

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

¹ هاشم نور مجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة، 1991، ص 235.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 302.

³ عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، القاهرة، 1999، ص 127.

⁴ محمد عبد الشافي أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 17.

2-2 نظرية السمات :

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية وتتعلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم¹ .

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية² . واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية . ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في :

المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق والطموح والشهامة والنزاهة ، والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف ، والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفائل³ .

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في : الصحة ، والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس ، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم⁴ . وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904م-1947م) اشتملت على الصفات القيادية التالية :

- 1- القدرة: (مثل : الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث) .
- 2- الإنجاز: (مثل: التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية - المهارات) .

¹ طريف شوقي ، مرجع سابق ، ص 59 .

² كامل حمدي أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1989 ، ص 354 .

³ هاشم نور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 235 .

⁴ محمد عبد الشافي أبو الفضل ، مرجع سابق ، ص 18 .

- 3- المسؤولية: (مثل : الاعتماد على النفس - المبادأة - المثابرة).
- 4- المشاركة: (مثل : النشاط - حسن العلاقات - التعاون) .
- 5- المركز الاجتماعي : (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية - الشهرة)¹.
 واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في :
 الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان ، والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الإقناع والتأثير. والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على كوين علاقات جيدة داخل التنظيم ، والقدرة على التكيف وحسن الأداء ، والنضج الانفعالي والعقلي².
- ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح ، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية ، وهذا يتطلب القدرة الجسمية ، والإدراك الحسي ، والقدرة على التصور ، والمهارات في استخدام التكنولوجيا ، والمعرفة والذاكرة ، وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال³.
- لذا أنصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة ، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل⁴ .
- واتجهت بعض الدراسات الحديثة إلى كشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة ، وتوصلت إلى أن الصفات الشخصية للقيادة ترتبط بدرجة عالية مع إدراك القيادة .

¹ سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة ، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض، 2000، ص13.

² إبراهيم درويش ، مرجع سابق ، ص 111 - 112 .

³ كامل حمدي أبو الخير ، مرجع سابق ، ص 356 .

⁴ طريف شوقي ، مرجع سابق ، ص 60 .

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى¹.

كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة ، فقد يكون شخص معين قائداً ناجحاً بسبب حسن أخلاقه ، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة ، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها ، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يتقنون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته².

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد وأن كثيراً من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية وأن كثيراً من القادة يتوافر لديهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم قادة غير ناجحين ، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (أمني - إداري - عسكري - سياسي)³.

فهذه السمات ، ليست من العمومية في كل زمان ومكان ، وكما صورها أنصار نظرية السمات ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني

بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى ، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشراً لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة⁴.

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عدد من السمات القيادية ، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائياً ، وعدم وجود أسباب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية، حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء

¹ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 16 .

² نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 234 .

³ سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1997 ، ص 319 .

⁴ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 339 .

والعدالة - والمهارة الإنسانية) عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس¹ .

كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات .

2-3 النظرية السلوكية :

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل ، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً ، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية² .

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية ، وعلى ظهور النظرية السلوكية Behavioral Theory التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد و ماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة³ .

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية ، حيث وتوصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية هي :

- 1- سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد .
- 2- السلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته .
- 3- السلوكيات الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها .

¹ Harold Koontz , **Management** , McGraw-Hill Inc , London , 1980 , p431

² محمد إبراهيم ، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 ، ص 59 .

³ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 19 .

4- السلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين .

5- السلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين .

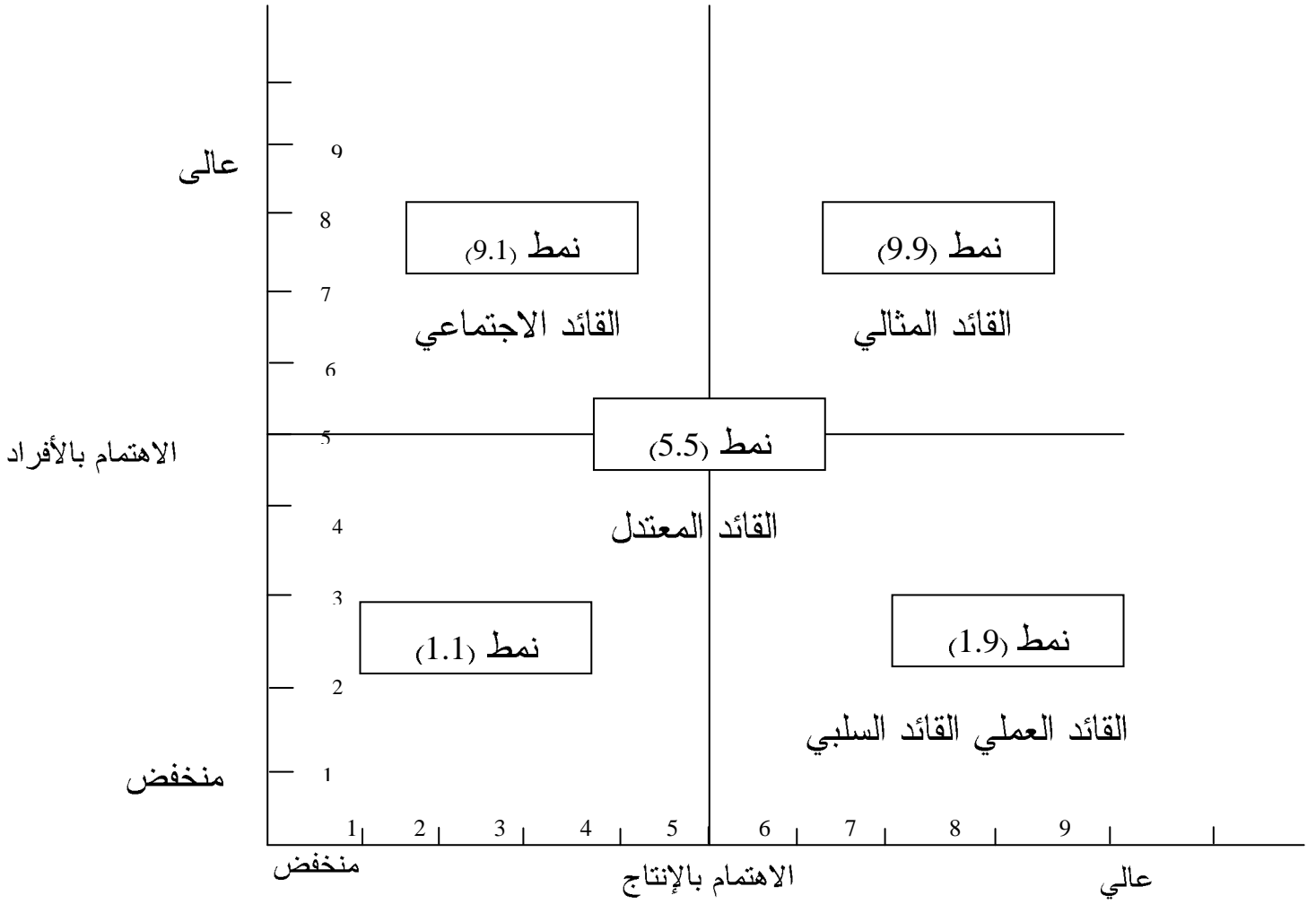
كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين . ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح تعليمات دقيقة ، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة ، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة ، ويؤدي هذا النمط رضاهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز ، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد ، ومساعدة لعاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين ، وتهيئة جو أسري بين العاملين ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين¹.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك و موتون والتي تقوم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة يوضحها الشكل رقم(1) وهي :

¹ عبد الفتاح حسين ، مرجع سابق ، ص ص 224-225

شكّل رقم (1)

نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - موثون Blake & Mouton)



المصدر : سعود بن محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 335 .

- 1- **القائد السلبي**: وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، ويتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء .
- 2- **القائد العملي** : وهو الذي يهتم بالإنتاج ، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تنبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر .

3- **القائد الاجتماعي:** وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية .

4- **القائد المعتدل:** وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج .

5- **القائد المثالي:** وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً ، ويحرص تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين ، إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي¹ .

2-4 النظرية الوظيفية :

تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على "معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها"². وتشير النظرية الوظيفية للقيادة أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة و منها:

أ- **أهداف التنظيم:**

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة ، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم ، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم .

ب- أهداف العاملين :

وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية ، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم ، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين .

¹ محمد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 364 - 365

² هاشم أنور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 237 .

ج- أهداف القائد الشخصية :

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية¹ .
إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية " تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية ، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة"² .
وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد .

2-5 نظرية الموقف :

تستند نظرية الموقف Situational Theory إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين³ .

وتفترض هذه النظرية أن " المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته ، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف ، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات"⁴ .

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود⁵ .

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما نحدد ظروف

الموقف : الأسلوب المناسب للقيادة . والشكل رقم (2) يوضح العوامل

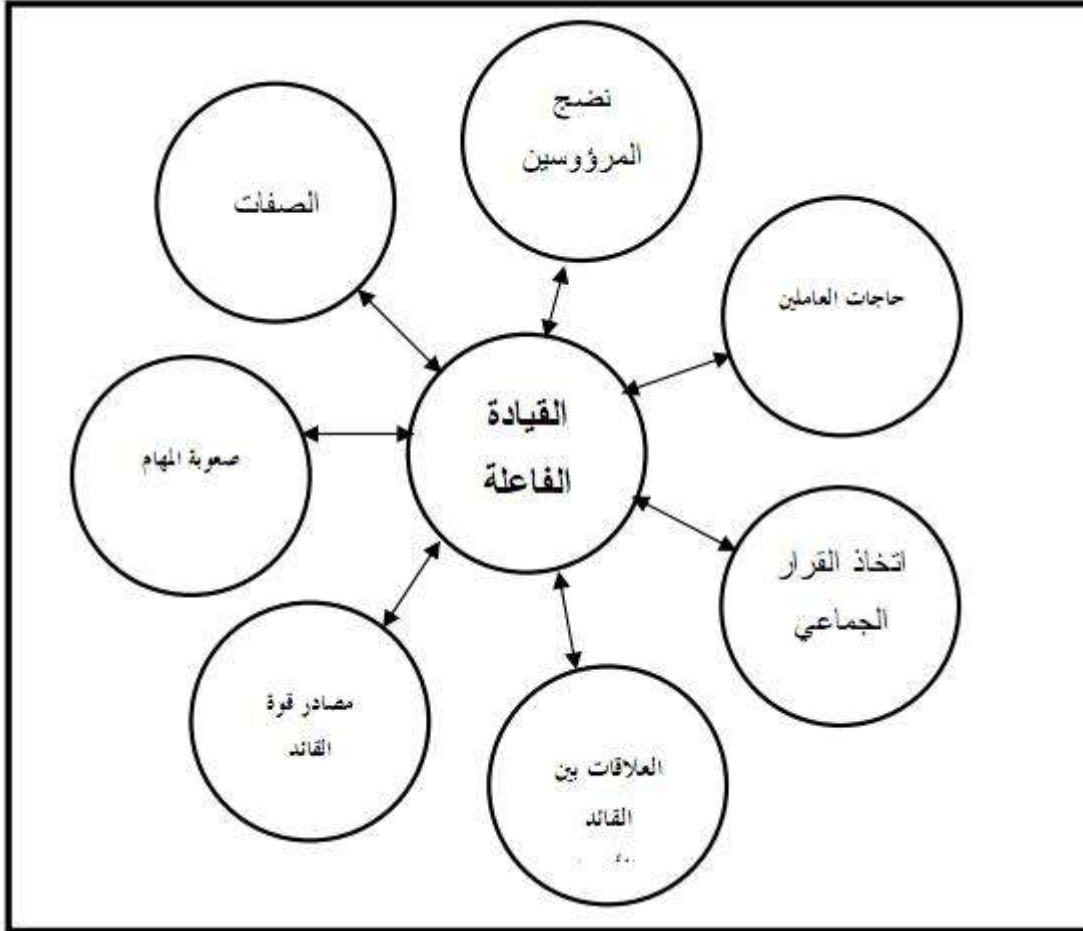
الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي:

- ¹ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 104 .
- ² هاشم أنور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 238 .
- ³ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 354 .
- ⁴ هاشم أنور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 234 .
- ⁵ عبد الكريم درويش ، و ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة ، دار الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1995 ، ص 444 .

صعوبة المهمة ، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد¹ .

شكل رقم (2)

العوامل المؤثرة على فعالية القائد



المصدر: محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 366 .

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة ، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى ، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد ، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار . وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية ، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية . فالرئيس الأمريكي

¹ محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 365 .

ايزنهاور حقق نجاحاً كبيراً في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية ، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات الأمريكية المتحدة¹ .

وقد كشفت بعض الدراسات أن اختلاف التنظيمات الإدارية في نشاط واحد يؤدي أيضاً إلى اختلاف سمات القيادة ، مقارنة سمات كل من قادة المستشفيات الحكومية والخاصة توصل البحث إلى أن نمط السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الحكومية يتسم بالتشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين ، والقدرة على المبادرة والابتكار ، في حين يتسم السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة بالقدرة على البناء والمبادرة والابتكار.

ويرى بعض الباحثون أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات حيث يؤدي ذلك إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة . فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والمذاهب السياسية في أمريكا وإنجلترا ، إلا أن نظرتهم إلى خصائص القيادة تختلف اختلافاً كبيراً ، حيث تحتل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الإدارة والسياسة في المجتمع الإنجليزي ، في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي² .

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد ، فمثلاً مدير شركة للتسويق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية . فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية ، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدرتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف

¹ Pfiffner & Bresthus , **Public Administration**. New York: Roland Press , 1967 , P.89

² نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 346-345 .

السياسة العامة للدولة ، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة¹ .

وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف منها نموذج فيدلر الموقفي في القيادة ، الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي العلاقة بين القائد والمرؤوس ، وهيكل العمل ، وقوة المركز الوظيفي² .

وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل .

أما صعوبة المهام فتبرز الذي يقوم به القائد في توجيه أعضاء الفريق لأداء الوظائف المعقدة . في حين تعبر قوة المركز الوظيفي عن مدى تمتع القائد بالسلطة وقوة الإيجاب وقوة المكافأة³ .

وافترض نموذج (هيري - بلانكارد Blanchard) أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين ، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية و التدعيمية للقادة بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين ، ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية يوضحها الشكل رقم (3) وهي :

1 - أسلوب القيادة التفويضي : ويلئم العاملين ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية والدافعية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة .

2 - أسلوب القيادة التوجيهي : ويلئم العاملين الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم ، ولذلك فهم في حاجة إلى التوجيه لانخفاض نضجهم وخبرتهم .

3 - أسلوب القيادة التدريبي : يلائم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية وهنا يلجأ القائد إلى تعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز ، وبناء الثقة .

¹ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 348 .

² سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 31 .

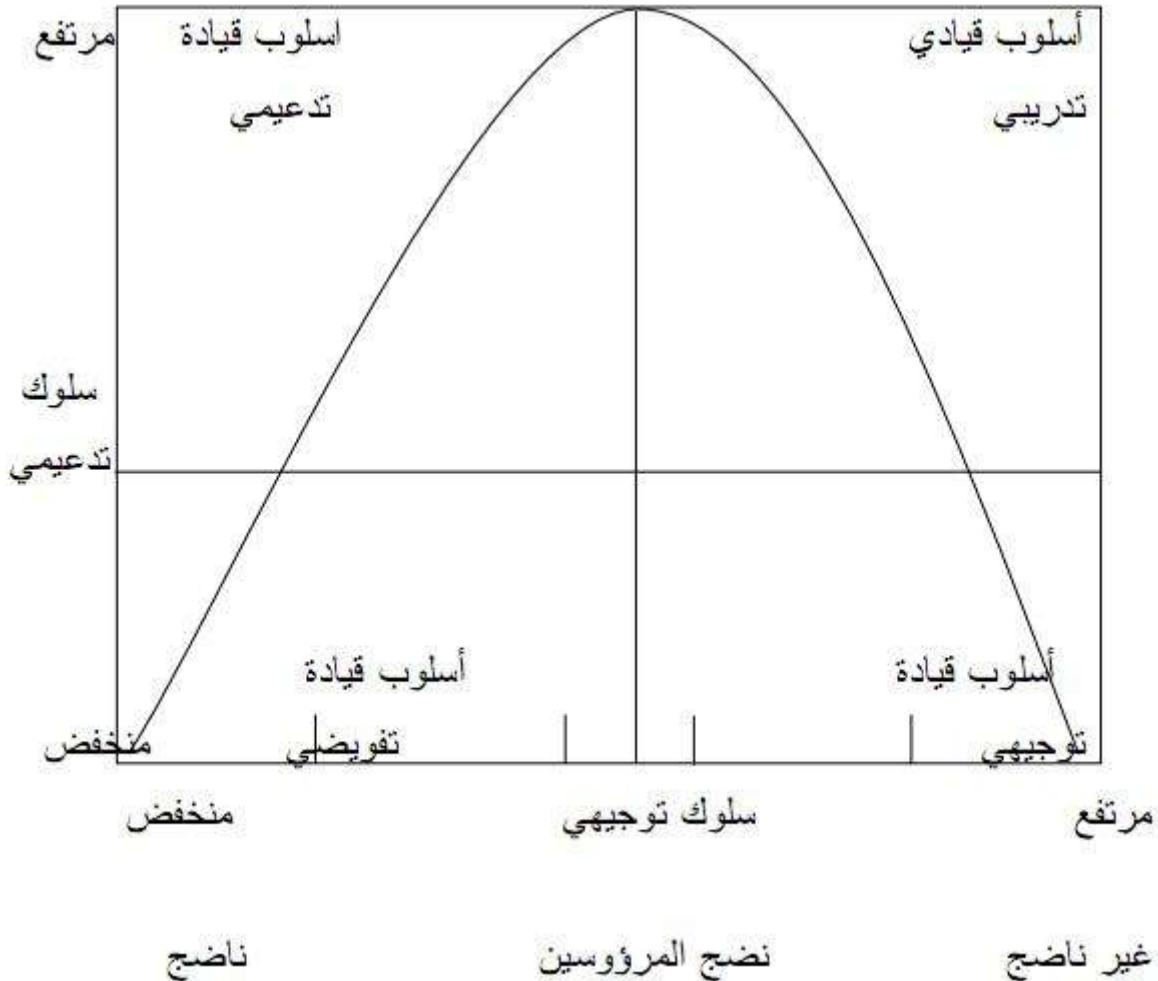
³ محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 367 .

4 - أسلوب القيادة التديمي : ويلائم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ، ومبادرات المرؤوسين لاستثارة جهودهم وتفجير طاقاتهم¹ .

أما نموذج (فروم VRoom - بيتون Yetton) فقد ركز على المشاركة في اتخاذ القرار ، وأوضح النموذج أن فعالية اتخاذ القرار بواسطة أعضاء الفريق ، وقبول القرار ، وتحليل الموقف لاختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

شكل رقم (3)

نموذج (هيري- بلانارد) لسلوكيات القادة



المصدر : محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 371 .

¹ محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 371-372 .

وقد حاول النموذج "تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف"¹ .

وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي :
القيادي الاستبدادي الكامل الذي يتخذ القرار بمفرده ، وهناك القيادي الاستبدادي الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق وهناك القائد الاستشاري الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو من أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد ، ويتخذ القرار بمفرده أيضاً . وهناك القائد الاستشاري الذي يجمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه أيضاً يتخذ القرار بمفرده ، وهناك القائد الجماعي الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار ، وهذه هي القيادة الجماعية² .

أما نموذج هاوس House الذي أطلق عليه (المسار- والهدف) فلا يقدم صيغة مثلى للقيادة ، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى " ن ويركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات أو الوسائل التي يتمكن العاملين بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء ، أي أن القائد يقوم على تحسين دافعية العاملين لبلوغ أهداف مرتفعة القيمة مرتبطة بالوظيفة ، ويتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما : خصائص العاملين وخصائص المهام³ .

وهنا يقوم القائد بوضع أهداف تتصف بالتحدي ، ويظهر الثقة للعاملين أنهم قادرون على العمل بأعلى مستوى من الأداء لمواجهة هذا التحدي والشكل رقم (4) يوضح نموذج العلاقة بين المسار والهدف . ويرى بعض الباحثين ان اقتصار نموذج هاوس على عدد محدود من المتغيرات الموقفية جعله يفتقد الكثير من المصداقية⁴ .

¹ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 36 .

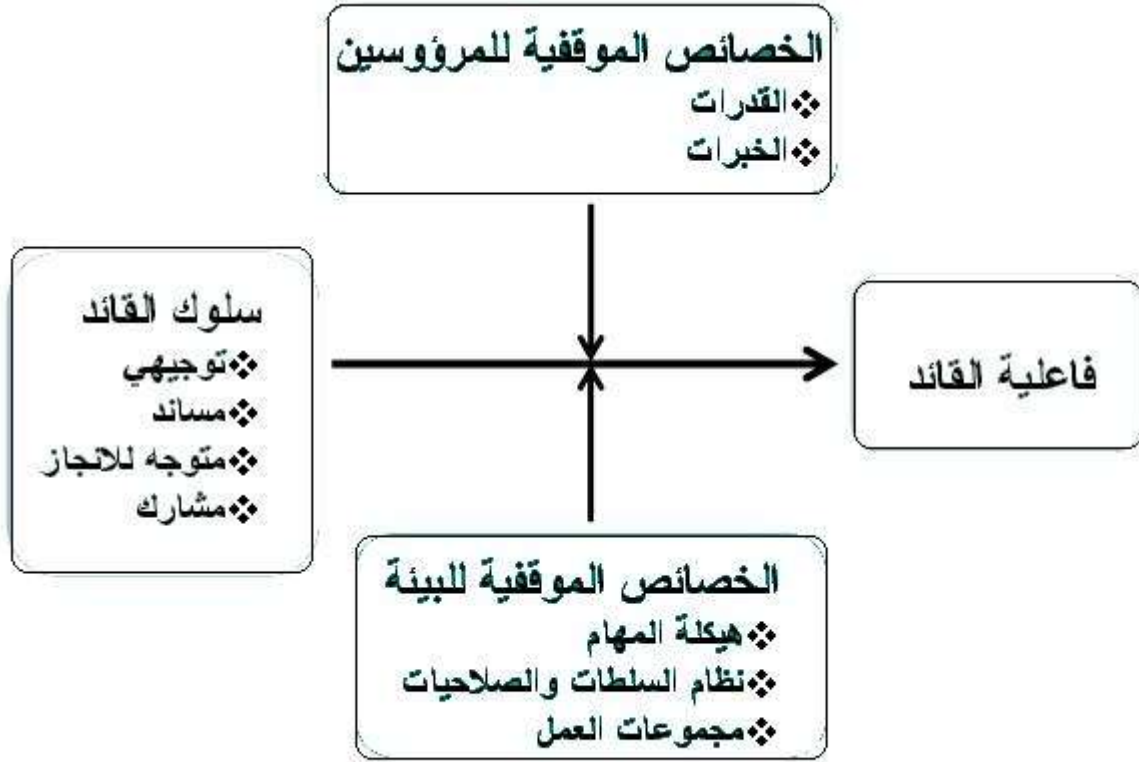
² محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 376 .

³ محمد إبراهيم ، المرجع نفسه ، ص 373 .

⁴ سعد عبد الله الكلابي ، المرجع نفسه ، ص 36 .

شكّل رقم (4)

نموذج العلاقة بين المسار والهدف في القيادة الإدارية



المصدر : محمد ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 245 .

وتشير جميع هذه النماذج إلى أنه ليس هناك نموذج قيادي مثالي صالح لكل الظروف. وأنها تتغير في نموذجها وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد ، والآخر خاص بالجماعة ، والثالث خاص بالمهمة . وعلى الرغم من الإيجابيات التي حققتها نظرية الموقف في تفسير العملية القيادية على اختلاف نماذجها وفرضياتها ، وعلى الرغم من أنها تقدم مفهوماً دينامياً ديمقراطياً للقيادة، إلا أنه عليها عدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف ، وهذا يجعل من الصعب حصر هذه العناصر وتحديدتها ، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها ، بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة . وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية ، والنطاق الضيق للمتغيرات التي تتضمنها هذه النظرية أو نماذجها المختلفة¹ .

¹ سعد عبد الله الكلابي ، المرجع نفسه ، ص 93 .

2-6 النظرية التفاعلية :

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على " التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات ، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي " ¹ .

ويرى أنصار النظرية التفاعلية Interactional Theory أن ظهور القيادة "رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية"² .

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية ، ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة . ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركرة حول الجماعة ، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه . وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين ، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف . ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضاً علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه³ .

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة. وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية :

أ- المجموعة العاملة من حيث عددها ، واستقرارها ، ومرونتها ، وتجانس

¹ لويس ملكية ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1989 ، ص 262 .

² محمد عبد الشافي أبو الفضل ، مرجع سابق ، ص 34 .

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 368 - 369 .

- أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر) .
- ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج ، و إتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .
- ج- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.
- د- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم .

وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت ايجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية¹ .

2-7 النظرية التبادلية :

تنظر النظرية التبادلية Exchange Theory إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم² .

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة . حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء . وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء . وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 371 - 372 .

² سعد عبد الله الكلابي، مرجع سابق ، ص 46 .

مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء¹.

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين ، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي ، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة " .

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما :

العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت ، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت ، وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته ، فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه فـفي المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية² .

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يرتكز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة إلى دمـج النظريات المعرفية والسلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع إلى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة القيادة .

ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية :

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى

¹ محمد عبد الشافي أبو الفضل ، مرجع سابق ، ص 24 .

² سعد عبد الله الكلابي، مرجع سابق ، ص 51 .

سلبية ، ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية .

3-1 القيادة الديمقراطية :

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة ، وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه ، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم¹ .

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة ، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم ، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين ، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين².

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار. وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها ، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين³ .
والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله ، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 328 .

² محمد عبد الفتاح ياغي ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، عمان ، الأردن ، 1996 ص 129.

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 177 .

مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات .

3-1-1 أشكال القيادة الديمقراطية:

ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي :

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرأ بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً .

ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .

ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه ، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه .

هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين¹ .

3-1-2 الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي :

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:-

¹ نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص ص 172-174

- 1- أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد و مرؤوسيه .
- 2- أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- 3- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم ، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى .
- 4- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبة وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم¹ .

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سبباً في تدني مستوى الإنتاجية . يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنه تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية . ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي :

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 205 .

1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه:

فالبيئات المختلفة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين

2- الموقف الذي يعايشه القائد:

فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.

3- نوعية المرؤوسين:

قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجماعهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم .

4- نوعية القائد:

فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دوراً كبيراً في استخدام هذا النمط دون غيره . أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط يمكن إجمالها في مايلي :

أ- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية ، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه .

ب- يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديموقراطية الإدارة ، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك

أثراً سلباً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم .

ج- أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .

د- أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة¹ .

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية ، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات² .

3-2 القيادة الأوتوقراطية :

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية ، وتطور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة ، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد³ .

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 207 .

² Rensis , Likert , op cit , p 254 .

³ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 126 .

يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته¹

3-2-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية :

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي :

- أ- **القائد الأوتوقراطي المتشدد** : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته .
- ب- **القائد الأوتوقراطي الخير** : وهو الذي يحاول استخدام كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .
- ج- **القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق** : وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده².

3-2-2 الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي :

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها . والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 227 .

² زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 247 .

1- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة في التصدي لها ، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين .

2- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب ، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا¹ .

3- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه . فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعاً من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين .

4- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه . لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجداها² .

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي :

1- أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد .

2- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين .

3- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين ، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة

¹ محمد بن سعود النمر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 200 .

² William Redden , **Managerial Effectiveness** , McGraw-Hill Book Co. Inc , New York , 1970 , p 226 .

أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الإبتكارية و الإبداعية ، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه .

4- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين .

5- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان .

5- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين.

6- كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم .

7- أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل .

8- وأخيراً فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته وهذا قد يندر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم . وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيراً من الجدل والنقاش¹ .

3-3 القيادة الحرة: ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه

¹ محمد بن سعود النمر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 203 .

القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مروسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم .

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم ، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمروسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ، ويترك المرووسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً¹.

ويرى ديموك وزملاؤه أن أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الرسمية تتمثل في بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم وتحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء الوحدات الاستشارية².

3-3-1 الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة :

- 1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات و اتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- 2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم . ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة ، فيترك لمروسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات .

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ص ص 239-240 .

² مارشال ديموك وزملاؤه ، الإدارة العامة ، ترجمة : إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي ، القاهرة ، 1967، ص 178 .

3- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه ، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله ، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهى إليه .

3-3-2 تقييم القيادة الحرة :

لما كان أسلوب القيادة الحرة يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، فإن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة ومفكريها هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي.. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، ومنها : تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم ، وضعف روح المبادرة والابتكار وزيادة الروح الفردية¹ .

3-4 أنماط أخرى للسلوك القيادي :

من المهم أن يتعرف القائد الإداري على النمط الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه وذلك حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط ويتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على تحقيق نتائج أفضل. وقد أجريت تصنيفات عديدة للسلوك القيادي منها نموذج تنبوم وشمدة ، ونموذج بليك و موتون ، ونموذج ليكرت .

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 310 .

3-4-1 نموذج تنبوم وشمدة :

وضع كل من تنبوم وشمدة (Tannenbaum and Schmidt) نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم ، وقد حاول هذا النموذج أن يشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه . ويظهر هذا النموذج أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي . وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل أهمها ما يلي :

- العوامل الشخصية للقائد مثل : المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات .
- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والمعرفة والخبرة .
- العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل ، والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة وهذا النموذج يشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة وهذه الأنماط هي :

النمط الأول : قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه، وفي هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة ، ويضع البدائل الممكنة، ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة ويطلب من المعنيين في التنظيم تنفيذه .

النمط الثاني : يتخذ القائد القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفعاليتهم ، وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ¹ .

النمط الثالث : "قائد يعرض قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع وجهات النظر غالباً بشكل فردي ، إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار . وفي هذا النموذج نجد أن المدير توصل إلى قرار نهائي مع نفسه ، ثم عرضه على مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة الاستفسار والمناقشة بشكل يمكنهم من الوقوف بشكل أوضح على مضمون القرار"²

¹ سالم سعيد الفحطاني ، القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مطابع مرامر ، الرياض ، 2002 ، ص 135 .

² محمد رفاعي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مكتبة النهضة العربية ، الكويت ، 1981 ، ص ص 105-106 .

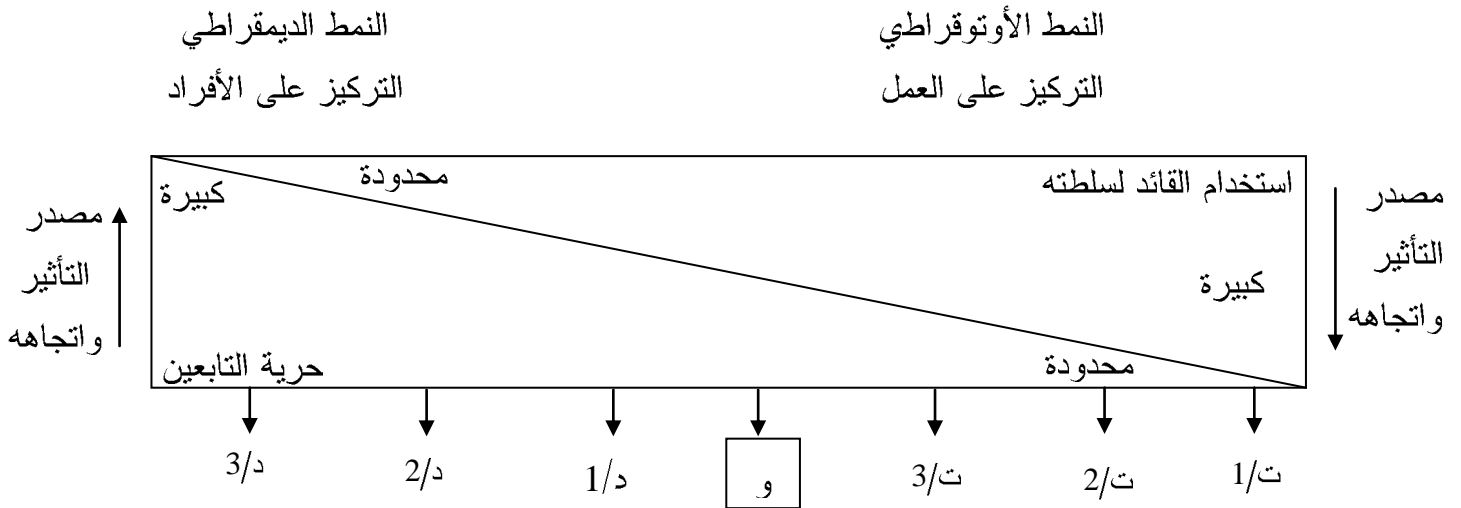
النمط الرابع : "القائد يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل ويحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة . هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي"¹ .

النمط الخامس : يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.

النمط السادس : يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب .

النمط السابع : تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للعاملين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة².

الشكل رقم (5) بوضع نموذج تنبؤ و شميدت:



المصدر: سعيد محمد المصري ، أساسيات في دراسة الإدارة العامة ، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983 ص 281.

¹ طلعت عوض الله السواط وآخرون ، الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة ، دار حافظ ، جدة ، 2000 ، ص 136 .

² سالم سعيد القحطاني ، مرجع سابق ، ص 89 .

3-4-2 نموذج ليكرت:

استحدث ليكرت (Likert) مع زملائه الباحثين في جامعة ميتشجان نموذج الأنماط الذي يقوم على أساس أن القيادة تقع ما بين أربعة أنماط على طرفي النقيض الاستبدادي والمشارك ويقع بينهما العادل والتشاورى . ويقوم نموذج ليكرت على استخدام النمط الديمقراطي إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه وليس السلطة المعطاة، لأنهم يشعرون بتمائل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رئيسهم¹ .

وعلى هذا الأساس ظهر بالأنماط الأربعة التالية :

- 1- **الاستبدادي المستغل** : ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعل يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل أيضاً محدداً وقليلًا.
- 2- **الاستبدادي العادل** : ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيته اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضاً بسيطاً للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة² .
- 3- **القائد التشاورى** : وهنا تتصاعد ثقة الرئيس في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم ، ولكن بحدود معينة ، أي أن هذه الثقة ليست مطلقاً تماماً، يحاول في العادة استخدام آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة ، ويستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية وبعض المشاركة.

¹ إبراهيم بن عبد الله المنيف ، مرجع سابق ، ص 450 .

² سالم سعيد القحطاني ، مرجع سابق ، ص 87 .

4- القائد المشارك: وهنا نجد أن المدير يملك كل الثقة والتقدير لمرؤوسيه وفي جميع الأحوال. يمنح التقدير المالي لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم النتائج، يشجع آراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها، يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه، ويكثف اتصالاته بهم وبأضداده من المديرين الآخرين. ولاحظ ليكرت أن المديرين الذي يستخدمون النمط الرابع من الإدارة يحققون أقصى حالات النجاح كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحديد الأهداف بالمشاركة¹.

3-5 العوامل المؤثرة في السلوك القيادي :

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره النمط القيادي الملائم وهي :

أ-العوامل الخاصة بالقائد :

إن سلوك القائد في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخلياً في شخصيته الذاتية، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمداً في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته.

ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على القائد الآتي:

1- نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

2-مدى ثقته في مرؤوسية: فالقيادة يختلفون في مدى الثقة التي يولوها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

¹ إبراهيم بن عبد الله المنيف ، نفس المرجع السابق ، ص 450 .

3- ميوله القيادية الشخصية: يختلف القادة فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيه في الكثير من وظائفهم.

4- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة: إن القادة الذين يشاركون مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها¹.

ب- العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضاً مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن للقائد السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف:

- 1- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- 2- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات.
- 3- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية.
- 4- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
- 5- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.
- 6- توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة.

¹ إبراهيم العمري، السلوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983، ص 331.

7- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، فلو كان النمط السائد هو المتسلط والانفراد باتخاذ القرارات فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة بل وأحياناً الرفض من جانبهم. والعكس صحيح أي عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس في اتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين.

وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة، بل أن هناك ظروفاً تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير. ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فإن حرّيته تزداد في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

ج- العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة :

بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته و بمرؤوسية، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه. ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة¹.

1- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة :

أن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماطاً سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر

¹ حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص ص 205-206.

أيضاً بمجموعة من العوامل مثل: حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

2- كفاءة الجماعة :

قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة. ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما أشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها .

3- طبيعة المشكلة ذاتها :

بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وبازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، فإن ذلك قد يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات . تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار. كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة .

- ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:
- 1- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.
 - 2- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.
 - 3- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
 - 4- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
 - 5- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للعاملين¹.

¹ إبراهيم الغمري ، مرجع سابق ، ص 236 .

المبحث الثاني: الابداع الاداري

تهدف :

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة و ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة ، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ، ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية ، ولتوضيح الإبداع الإداري سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية ، ومستويات الإبداع الإداري ، ونظرياته والسمات الشخصية للمبتكر والمبدع ، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إضافة إلى معوقات الإبداع الإداري.

أولاً : مفهوم الإبداع الإداري :

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات¹.

¹ أميمه الدهان ، نظريات منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الهندي للطباعة ، عمان ، 1992 ، ص 177 .

- جاء في لسان العرب (لابن منظور) أن البدع : أي الشيء الذي يكون أولاً والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع¹ .
- و في اللغة الانجليزية تعني كلمة " innovate " احداث او ايجاد شيء جديد²
- أما قاموس أوكسفورد فيعرف الابداع بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة³ .
- وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وان الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها⁴ .
- والإبداع مصطلح عام، أصبح يستخدم قريباً للابتكار، والإبداع بمعنى الابتكار وهو استحداث شيء جديد، فكره، أسلوب، نظريه، اختراع، أو منهج جديد في إنتاج سلعه أو خدمه معينه⁵ .
- ومن الناحية العلمية توجد العديد من التعاريف للإبداع الإداري يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي :
- يعرف الكاتب فضل الله الإبداع بأنه خروج على المؤلف و المعتاد ، و قد يأخذ أشكالاً و أبعاداً متعددة و متنوعة و ذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجيات إدارية أو أسلوب إداري جديد⁶ .

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص 26 .

² A S Homby , Oxford advanced learners : Dictionary current english , oxford university press , London , 1980 , p 439 .

³ Julia Swannel , The oford modern english dictionary , oxford university press , London , 1993 , p 549 .

⁴ عبد المعطي عساف ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري ، ع 62 ، 1995 ، ص 30 .

⁵ إبراهيم العواجي ، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 ، ص 996 .

⁶ فضل الله علي فضل الله ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، ع 3 ، المنظمة العربية للإدارة ، عمان ، 1986 ، ص 79 .

- يعرف هيجان الإبداع على أنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات"¹.

- ويشير النمر إلى أن الإبداع هو " مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، في أن ينتج إنتاجاً نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو للمجتمع الذي يعيش فيه "².

- ويعرفه العديلي بأنه " الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الرضا الوظيفي "³

- و يعرفه الكاتب ايفان Evan بأنه : " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة و تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها "⁴

- ويحدد حمود الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الانسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بانتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع، ومن هنا يتضح بأن الابداع حالة ليست مألوفه سابقا

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، ع (1) ، 1999 ، ص 24 .

² سعود محمد النمر، الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، المدير العربي، ع (117) ، الرياض ، 1992 ، ص 102 .

³ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرامر الفجر للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1993 ، ص 35 .

⁴ Willian N Evan , **organization theory** , macmillan publishing .co , new york , 1993 , p 120 .

ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة¹ .

- و يعرف الكاتب دافت (daft) الابداع بأنه " تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة و سوقها و بيئتها العامة"² و في تعريف آخر الابداع هو تطوير فكرة و تطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني و زيادة فرص العمل و تحقيق الربح³ .

- ويرى Druker إن الإبداع مصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا فالابداع هو " تغيير وتعظيم حصيلة و انتاج الموارد والامكانات وهذا التغيير هو الذي يوفر الفرص لتحقيق الجديد عن طريق البحث المنظم والتحليل الهادف للوصول إلى ابداعات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو اداريه فالإبداع وفقا لهذا التعريف هو حصيلة جهد منظم رشيد متصل بالادراك من الاختبار والتجريب والتقويم يجريها المبدع في مراحل متتابعة قبل الوصول إلى حصيلة الابداع ذاته الذي يتيح التغيير المطلوب⁴ .

- وبالنظر إلى ماهية الابداع في ضوء العلوم الاجتماعية، فقد أشار الطيب إلى أن بعض الكتاب عرفه بأنه "استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة"⁵ .

- ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث إن الابداع الاداري عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره و قدراته العقلية و ما يحيط به من

¹ خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي، ط1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2002 ، ص 204 .

² Richard L Daft , **organization theory and design** , 4th ed , western publishing cp , new york , p 245 .

³ John Ivancevich , peter lorenzi , steven skinner and Philip crosby , **Management quality competitiveness** , 2nd ed , boston , p 529 .

⁴ Peter drucker , **innovation and entrepreneurship heinemann** , london , 1985 , p 30.

⁵ حسن أبشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الاداري، مجلة الادارة العامة، ع59،

مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته ، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه .

كما يلاحظ أن الابداع الاداري مفهوم غير محدد بدقة لدى باحثي العلوم الإنسانية وحتى يمكن استجلاء هذا المفهوم بصورة أكثر وضوحا وتحديدنا فإننا يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية :

أ - عملية ينتج عنها عمل جديد.

ب - الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات .

ج - السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.

د - الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكاملة للإبداع.

هـ - المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

وبذلك يرى الباحث أن معظم هذه التعاريف والاتجاهات لم تركز على الابداع

كمفهوم في حد ذاته، فهي إما تنصرف لبحث مراحلها، أو للخصائص التي تميز

المبدعين أو غير ذلك، مما يؤدي إلى آراء مختلفة حول هذا المفهوم .

فالنظرة المتأملة في ماهية الإبداع الإداري وفق ما تقدم من تعريفات تساعد في

تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري :

(1) إن هناك مجالات غير متناهية للابداع الاداري .

(2) أهمية التلازم بين ادارة التغيير والابداع في النظام المؤسسي .

(3) تجاوز الفهم المحدود الذي يحصر الابداع في الاختراعات التقنية، ووضع تصور

متكامل لعملية الابداع في بعدها التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي.

(4) هناك سمات للاشخاص المبدعين يمكن غرسها وصقلها بالتدريب والتجريب

ويمكن حفز الافراد لتبنيها كمنهج فكري وسلوكي متى ما توفر المناخ الايجابي

للعمل الذي يشجع وينمي ويدعم القدرات الإبداعية .

5) النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكرة والتجارب الإبداعية لابد له إن يكون قائماً على منهج نظامي مفتوح يمكنه من تنمية قدرة الاحساس المرهف والتفاعل الحي والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات البيئية¹.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري :

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات إن تستجيب لهذه التطورات بأحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة . ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة².

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها³ . فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على

¹ حسن أبشر الطيب ، نفس المرجع السابق ، ص 13 .

² فضل الله علي فضل الله ، مرجع سابق ، ص 166 .

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ص 474.

بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم¹.

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الإتجاه الأفضل والصالح العام.

ويمكن اجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الابداع في المنظمات كما يلي :

أ - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

ب - إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد .

ج - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .

د - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

هـ - القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

¹ عبد المعطي عساف ، مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الاداري، ع62، 1995 ، ص81 .

و- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة¹.

ومن خلال العرض السابق والبحث في أدبيات الإبداع الإداري، يرى الباحث أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيرا من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.

ثالثا : أنواع الإبداع الإداري :

اختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، وفي هذا الجزء يستعرض الباحث أنواع الإبداع حيث يأخذ الإبداع صوراً مختلفة إلا أن أكثر المجالات انتشاراً في هذا الإطار كما يوضحها القريوتي هي على النحو التالي :

- (1) ابتكار أفكار جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.
- (2) التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد .
- (3) استخدام فكرة جديدة في مجال جديد .
- (4) الاقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين² .

¹ سعود بن محمد النمر، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ع117، يناير، 1992، ص 62 .
² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 20 .

كما حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي:

- أ - الإبداع التعبيري، وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
- ب - الإبداع الفني، ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها .
- ت - الاختراع، وهو استحداث شيء جديد لأول مره غير أن عناصره والاجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم ادخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزه .
- ث - الإبداع المركب، وهو يمثل تجميع غير عادي بين الاشياء مثل إن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
- ج - الاستحداث، وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها¹.

ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين : إبداع إداري، وإبداع فني . فالإبداع الإداري ويضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة .

أما الإبداع الفني فيشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة² .

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2003 ، ص14 .

² حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 466 .

رابعاً : خصائص الإبداع الإداري:

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد . وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري الإنساني وقاعدة حركته وارتقائه منذ أن خلقه الله على هذه الأرض إلا أن بحث ظاهرة الإبداع والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخراً إلى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي، وما يساعدنا على توضيح هذه الظاهرة وإبرازها بالشكل المناسب هو سرد خصائصها فيما يلي :

حدد " دركر" (Druker) خمس خصائص للإبداع هي :

- 1) الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية .
- 2) الإبداع جهد متصل بالادراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث .
- 3) لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد إن تكون موجهة لاشباع احتياجات أو رغبات معينة كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد " هذا أمر بديهي " .
- 4) الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقويم .
- 5) أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة¹ .

¹ حسن أبشر الطيب ، مرجع سابق ، ص 12 .

وأما عساف فقد تحدث عن خصائص الابداع بصفة عامة وأجملها في ثلاث خصائص رئيسية هي :

- 1- أن الابداع ظاهرة فردية وجماعية : – يوجد خلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية وهل هي ظاهرة فردية أي انها نتاج جهود الافراد كأفراد، أم هي ظاهرة جماعية أيضا بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية . ويخلص عساف بعد مناقشة الكثير من الآراء التي تؤيد إن الابداع ظاهرة فردية أو تؤيد إن الابداع ظاهرة جماعية إلى القول بأن الابداع ليس حكرا على الأفراد فهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول بأن الابداع الجماعي قد يكون ممكنا وبخاصة في الوقت الحاضر حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة للتعامل معها والوصول إلى نتائج ابداعية حولها.
- 2- أن الابداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد : – فالابداع ليس حكرا على العلماء والخبراء والاختصاصيين فالانسان العاقل انسان مبدع حيث تتطوي شخصيته على عناصر ابداعية بغض النظر اذا كان يعي ذلك أم لا وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها .
- 3- أن الابداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره . أي إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وان كان هذا لاينفي بدوره إن تتدخل العوامل التربوية الأخرى لتعمل على تنمية الاستعدادات الإبداعية لدى الآخرين . الا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الابداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية¹ .

¹ عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 32 .

كما حدد كل من " زالتمان ودنكان وهوليك " عدد من الخصائص للابداع باعتبار أن أهميتها تتمثل في إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الابداع من قبل المنظمة حيث أشاروا إلى أن المنظمات تسعى إلى الأشياء المبتكرة الأكثر كفاءة والتي تحقق عوائد مجزية وتكون تكلفتها الاقتصادية والاجتماعية قليلة . كما يجب أن تتميز الأشياء الإبداعية بخاصية الأمان وعدم المخاطرة وأن تكون أكثر اتساقا وانسجاما مع النظام الموجود وألا تتسم بدرجة عالية من التعقيد، كما تسعى المنظمات من وراء تبني الابداع أن تكتسب شهرة وسمعة . وتشجع المنظمات كذلك الإبداعات التي تأتي من داخل المنظمة في الغالب وخاصة اذا كان توقيتها مناسب مع عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، كما أن المنظمات تظمن أكثر إلى الأفكار الإبداعية وتحاول تطبيقها خاصة اذا كان من الممكن بسهولة الرجوع إلى الوضع السابق في حالة فشل هذه الأفكار . كما تشجع المنظمات الابداع عندما يرتبط بمشاركة الأفراد وتشجيعهم له، خاصة اذا كان يدعو إلى تدعيم التفاعل بينهم، ويتسم بسهولة وبساطة الاجراءات التي تشجع على قبوله وتبنيه من قبل المنظمة .

هذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الابداع أو رفضه وهذا يعني أن الابداع لايمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة حيث انه كلما كانت خصائص هذه الابداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعا على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع وعمل المنظمة¹ .

وفي ضوء الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الابداع يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعة هذه الخصائص أو أنواعها، وان كان هذا لايعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث تناولها كل منهم من زاوية خاصة به، فالبعض تناول خصائص الابداع من طبيعة الابداع ذاته، والبعض الآخر ناقش

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 41 .

خصائص الابداع من حيث مراحل عملية الابداع، وناقش الآخرون خصائص الابداع من حيث مدى ملائمته لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة .

خامسا : عناصر الإبداع الاداري :

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الابداع بدونها، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. ويلاحظ الباحث هنا أنه على العكس من تعريف الابداع الذي تباينت حوله آراء الباحثين بشكل كبير فان ذلك الاختلاف لم ينعكس على عناصر الابداع بشكل يدعو للوقوف عليه، حيث أجمع الباحثون على وجود العناصر التالية للإبداع :

أ- الإحساس بالمشكلة :

والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ويعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها . وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع ، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة¹.

ب- وفرة الأفكار : يحتاج الابداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم إلا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة².

¹ علي محمد عبدالوهاب ، القدرات الابداعية للعاملين ، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، ع25 ، 1980، ص37.

² عبد الرحمن توفيق ، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2008 ، ص 5 .

ج- المرونة : ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللامنطية، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعا من الملل أو السأم في إتباع طريق واحد في انجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها . وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل¹ .

د- الأصالة : ونعني بها أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده. وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد² .

هـ- مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر³ .

و- القدرة على التحليل : فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق

¹ فهيد عايض الشمري ، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 ، ص 72 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 19 .

³ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ، ص 7 .

أسس مدروسة كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله¹.

فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين².

ز - المخاطرة : ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك³.

ح - الثقة في النفس : يتسم الشخص المبدع بالجرأة والشجاعة للدفاع عن آرائه وأفكاره ، لما يمتاز به من سمو في الطموح و رغبة في النجاح .

ط - النقد الذاتي : يميل الشخص المبدع باستمرار إلى نقد و تقويم أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي و النفسي ، و عدم الركون لأية صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية لاسيما فيما يتعلق بنقدها و تقويمها .

سادسا : مراحل عملية الإبداع الإداري :

يمكن تناول مراحل عملية الإبداع من خلال تقسيمين هما :

أ - مراحل عملية الإبداع الفردي .

ب - مراحل عملية الإبداع الجماعي .

¹ فهيد عايض الشمري ، مرجع سابق ، ص 73 .

² خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 208 .

³ سعود بن محمد النمر ، مرجع سابق ، ص 64 .

أ. مراحل عملية الإبداع الفردي :

عملية الإبداع تعبير عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع وبينه وبين محيطه، وهو بصدد بحث موضوع ما إلى أن ينتهي إلى تحقيق الناتج الإبداعي الذي كان محور بحثه.

وتزخر أدبيات الإبداع بالعديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية عند الفرد، ومنها:

نموذج (روسمان) الذي يقول أن عملية الإبداع تمر بالمرحلة التالية :

- (1) الإحساس بوجود مشكلة ما وصعوبة هذه المشكلة .
- (2) تكوين وتحديد المشكلة .
- (3) جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .
- (4) تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .
- (5) فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .
- (6) صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها¹ .

ويلخص النمر وآخرون الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية وفقا لما يلي:ـ

- (1) الشعور بالحاجة أو الإحساس بالمشكلة .
 - (2) تكوين الدافع .
 - (3) التفاعل بين الدافع والظروف البيئية المحيطة² .
- ويذكر أحد الباحثين أن مراحل عملية الإبداع تمر بالخطوات الآتية :

- (1) مرحلة التصور .
- (2) مرحلة تكوين الفكرة .
- (3) مرحلة معالجة المشكلة .

¹ عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص38 .

² سعود بن محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 62 .

(4) مرحلة الحل .

(5) مرحلة التطوير .

(6) مرحلة الاستعمال والانتشار .

أما أكثر النماذج شهرة وتداولاً فهو نموذج والاس (Walas) الذي يقول أن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي:-

(1) **مرحلة الإعداد والتحضير** : - ويتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو

المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وبما يساعد على تكوين نظرة شاملة لأبعاد المشكلة وتشير بعض البحوث إلى إن الأفراد الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة¹ .

(2) **مرحلة الكمون والاحتضان** : - وهذه المرحلة هي أصعب المراحل وصفاً إلا

إن ما يحدث خلالها هو أن الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش وتنمو وتتغذى وتتفاعل في فكرة حتى تتضج فيشعر الفرد المبدع بحالة ولادة فكرية لأفكار جديدة إبداعية يقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي² .

وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة أيما أو شهوراً أو سنوات

حيث تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها بحكم أنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلم داخل الباحث حيث تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان³ .

¹ خليل محمد الشماخ ، و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 422 .

² شوقي ناجي جواد ، سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 178 .

³ عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 19 .

(3) **مرحلة البزوغ والاشراق :** – ويسمىها البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الابداعي بالدخول إلى مرحلة الايحاء أو الالهام، وقد يأخذ هذا الأمر حالة توهج أي يلمع بشدة فينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين مايقوم به المبدعون، ومرحلة البزوغ هي الحالة التي يستطيع فيها الانسان اعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل ويتم ذلك عن طريق اعطاء العقل الباطن بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، وفجأة يتدفق الحل مره واحده إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ ابداعي معين.

(4) **مرحلة التحقق أو التنفيذ :** _ الشئ الإبداعي المقدم من الفرد المبدع سواء كان فكرة أو سلوك أو استجابة يخضع لعملية اختبار وفحص لمعرفة مدى صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق، وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية وهذه المرحلة تعتبر مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة وقد ينتهي أمر الفكرة الإبداعية عند مرحلة البزوغ اذا لم تهيئ لها السبل الكفيلة التي تدعم تحقيقها وتنفيذها¹.

ب . مرحلة الابداع الجماعي :-

والذي يعتبر أكثر الحاحا في هذا العصر، والذي بدأ يأخذ مكانة واهتماما واسعا في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الاهتمام بالابداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية ويرجع هذا الاهتمام بالابداع الجماعي نظرا للتغيرات والظواهر والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على

¹ شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، 178 .

الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج ابداعية حيالها¹.

ومن أهم النماذج التي تعرضت لمراحل الابداع الجماعي نموذج ويست (West) ويتكون من أربع مراحل هي :-

(1) **مرحلة ادراك الحاجة إلى الابداع** : ويحدث ذلك عندما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الابداعات بحد ذاتها كمطلب لاستمرار وبقاء المنظمة .

(2) **مرحلة المبادرة بطرح الافكار الإبداعية** : ويتم ذلك من خلال قيام أعضاء الجماعة أو المنظمة بطرح اقتراحاتهم أو أفكارهم الجديدة أو الإبداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولابد من الاهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليها والاطمئنان التخلي عنها من جانب الجماعة وبذلك تفقد العملية جزءا من وقودها .

(3) **مرحلة التطبيق** : وتكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، والا يتم الغاؤها والتفكير في بديل آخر .

(4) **مرحلة الثبات** : وفيها يصبح العمل الابداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح هذه المرحلة على المناخ التنظيمي المشجع لهذه الفكرة أو العمل وتقييمها تقييما موضوعيا².

¹ فهيد عايض الشمري ، مرجع سابق ، ص 79 .

² فهيد عايض الشمري ، المرجع نفسه ، ص 80 .

سابعاً : نظريات الابداع الاداري :¹

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم ، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما إستعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة وهذه النظريات هي :

7-1 نظرية (March & Simon;1958) :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ، عدم رضاء بحث و وعي ، وبدائل ، ثم إبداع حيث عزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

7-2 نظرية (Burns & Stalker;1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب و

الهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

7-3 نظرية (Wilson;1966) :

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير ، إقتراح التغير ، وتبني التغير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة أو

¹ http://mawhapon.net/ver_ar/news-1880.html

الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

7-4 نظرية (Harvey of Mill;1970):

قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5-7 نظرية (Hage and Aiken;1970) :

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالآتي:

***مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

***مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.

***مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة. ***الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة التعقيد زيادة التخصصات المهنية وتنوعها. ***المركزية** ***الرسمية** ***الإنتاج** ***الكفاءة** و **الرضا عن العمل** .

6-7 نظرية (Zaltman and others;1973) :

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

*** مرحلة البدء** *** مرحلة ثانوية لوعي المعرفة** *** مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع**
*** مرحلة ثانوية للقرار** *** مرحلة التطبيق** *** تطبيق تجريبي** *** تطبيق متواصل**

المصدر¹

¹ موقع موهبون ، نفس الموقع الالكتروني السابق .

ثامنا : سمات الأشخاص والمنظمات المبدعة :

1-8 سمات الأشخاص المبدعين :

لقد توصلت الدراسات المهمة بالشخصية المبدعة إلى اختبار فيما إذا كانت أن هناك عددا من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن يوصف بالمبدع . فالشخص المبدع أو القائد هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة العمل وبيئة المنظمة، ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمنظمته ولمجتمعه، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعه أو خدمه، أو أسلوب عمل جديد، أو إدارة جديدة¹ .

ولكن من البداية يجب ملاحظة إن الأشخاص المبدعين يختلفون في مدى توافر هذه الخصائص فيهم، كما إن هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين في فترة زمنية معينة دون غيرها أو بالنسبة لمشكلة دون أخرى .

ويمكن اجمال أهم خصائص الأشخاص المبدعين فيما يلي :-

أ_ الخصائص العقلية: تتمثل في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قصيرة، والمرونة أي القدرة على تغيير زوايا التفكير في المشكلات، والأصالة وهي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية، والذكاء.

ب _ الخصائص النفسية: تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:-

- (1) الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها ولكن بلا غرور .
- (2) قوة العزيمة ومضاء الارادة وحب المغامرة .

¹ محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر ، الرياض ، 2003 ص 11 .

- (3) القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- (4) تعدد الميول والاتجاهات .
- (5) عدم التعصب .
- (6) الميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الاصدقاء .
- (7) الاتصاف بالمرح .
- (8) القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها¹.

ج_ خصائص متفرقة، مثل :-

- (1) حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل .
 - (2) الميل إلى النقاش الهادئ .
 - (3) الايمان غالبا بأنه في الامكان أبداع مما كان .
 - (4) دائم التغلب على العائق الوحيد الذي يتجدد وينتلون لصرفه عن الانتاج والعطاء .
 - (5) البذل باخلاص وتفاني وعدم اللجوء إلى الوجاهة والنفوذ² .
- وأشار عبدالفتاح إلى إن هناك خمس مجموعات أساسية تمثل خصائص للشخص المبدع وهي:
- (1) مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها .

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 49 .

² عبد الله عبد الرحمن البريدي ، الابداع يخفق الأزمات ، ط1، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1999، ص54 .

(2) مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد وهو ما يأتي من خلال الاحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين¹.

(3) مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

(4) مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والاصرار على التجديد وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

(5) مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل مايقوم به الشخص المبدع.

كما أوضح توفيق السمات الخاصة بالمبدعين والمتعلقة بكل من الآخرين أو الوظيفة أو الذات على النحو التالي :-

- ✓ بالنسبة للآخرين : يوجد دافع الاستقلالية والتحرر من النزعة التقليدية والحساسية للمشكلات والالتسام بالقلق والمبادئ الأخلاقية والشجاعة الأدبية .
- ✓ بالنسبة للوظيفة : يفضل الأشياء والأفكار على الأشخاص، ويعتمد على التجربة والخطأ، ويميل إلى الاهتمامات الوظيفية الفكرية وليست الروتينية، ويتسم بالمثابرة أمام المشكلات الوظيفية التي تعترضه، ولا يحب التمسك بخطة عمل يومية، ويناقش رؤسائه دائما .
- ✓ بالنسبة لذاته : يميل إلى فحص الأفكار ومراجعتها، ومفتوح على التجارب والخبرات، أقل استقرارا، من الناحية الانفعالية ويتميز بالنضج الداخلي .

¹ نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، ع60، الكويت، 1995، ص61.

هذه بعض المؤشرات التي يمكن إن نستدل بها على الأشخاص المبدعين ومن المفيد أن نذكر أن هذه المظاهر السلوكية التي يتمتع بها المبدعين تؤثر عليها عوامل بيئية وفسولوجية ونفسية عديدة تقود إلى تباين بين الأفراد بعضهم البعض داخل البيئة الواحدة وبينهم في البيئات المختلفة، وهذا ما نلاحظه من تفاوت في القدرات الإبداعية بين أفراد المجتمعات المختلفة¹.

8-2 سمات المنظمات المبدعة :

إن المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيتها وتنميتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كجهد مؤسسي متجدد ومطلوب، وأن تبتدع الأساليب والنظم التي تجعل للعملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية . وحتى يؤصل الإبداع كجهد مؤسسي ومطلوب يوضح الطيب هذه العناصر كما يلي :

أ - التبنى والاعلان عن مجموعة من القيم والمبادئ التي تتي الاتجاهات الإبداعية .

ب- صياغة هذه القيم والمبادئ في نظم وأساليب ووسائل تجعل الإبداع منهاجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية² .

ج- ابتداع مجموعة من النظم والأساليب والحوافز التي تعمق ايمان العاملين بهذه القيم والمبادئ وبالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنميتها.

والتنظيم المبدع كما يحدده الصيرفي " هو هيكل عضوي حر التدفق يقوم بتدنية وتقليل أهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الأوامر، وتستبدل بدلا منها تنظيما مبنيا على أساس السوق الصغيرة لفرق العمل وهيكل مرتفع العضوية ونظام للاتصالات ذو تدفقات حرة".

¹ عبد الرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2004 ، ص 41 .

² حسن أبشر الطيب ، مرجع سابق ، ص 16 .

وقد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :-

- 1) توافر المتخصصين المهنيين .
- 2) عدم التركيز على اللوائح والقواعد والاجراءات .
- 3) تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض .
- 4) العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة .
- 5) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 6) المشاركة في اتخاذ القرار ¹ .

وبعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة، خلص كل من " بترر ووترمان " إلى مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الابداع . وهذه القيم والمبادئ هي :-

- 1) الاهتمام بالعمل والانجاز أكثر من اهدار الوقت في الاجتماعات والتفاصيل.
- 2) توطيد الصلة بالمستفيدين من المخرجات النهائية للمنظمة والاهتمام بمقرحاتهم والاستفادة منها
- 3) تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الابداع.
- 4) تنمية قدرات العاملين .
- 5) تبسيط المستويات الادارية .
- 6) تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي .
- 7) تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل .
- 8) الاتصال المفتوح بين القيادات التنظيمية والعاملين ² .

وقد خلص بعض الباحثين إلى إن المؤسسات المتميزة ذات القدرات الإبداعية العالية لها ست سمات تميز بيئتها التنظيمية وهذه السمات هي كما يلي :-

¹ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ، ص 42 .

² خالد صالح أحمد الصيدلاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، 2000 ، ص 70 .

(1) غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، على أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .

(2) أن يكون الاهتمام مركزا وبصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .

(3) النظر إلى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي .

(4) حفز جميع العاملين للتجريب .

(5) تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والتجديد والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

(6) إعطاء أسبقية متميزة لحفز وتنمية قدرات العاملين للأداء والإبداع فيه ¹.

وبالنظر إلى الصفات السابقة التي خلص إليها الباحثون يتضح بجلاء أنها متشابهة ومتماثلة إلى حد كبير وبالتالي التأكيد على أهمية المفاهيم والمبادئ والقيم والأساليب التي وردت بهذه الدراسات والخاصة بسمات الأشخاص والمنظمات المبدعة كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأصيل الإبداع فيها كمنهج فكري وعملي، على أنه يظل المحك الأساسي قائما ومرتبطا بوضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي ضمن تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يتضمنها من نظم وأساليب ووسائل عمل .

ثاسعا : دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع والأساليب المتبعة في ذلك :

9-1 دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شيء يمكن للتدريب والتطوير إن ينشئه ويصقله ويوجهه الوجهة

¹ حسن أبشر الطيب ، مرجع سابق ، ص ص 17-18 .

الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة إن تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤوسين هذا بالإضافة إلى توفير الأساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة¹.

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الإبداعية لدى الفرد لاسيما وأن الابداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثية والعديد منها يتم اكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة².

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الابداع وهي

أ- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.

ب- تشجيع الأداء الإبداعي ، ودعم المبدعين ، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة .

ج- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع

د- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط .

¹ علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 46 .

² خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 213 .

- هـ- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة .
- و- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- ز- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب .
- ح- رفع شعار أن التجديد والإبداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء .
- ط- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على إن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- ي- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني .
- ك- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير .
- ل- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل .
- م- مشاركة المدير العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل .
- ن- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة الجزية سواء المالية منها أو المعنوية .
- س- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة الجزية لأصحاب الافكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافظا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها¹.

¹ نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 71 .

وبالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الابداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الإبداعي . ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا . يضاف إلى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لا تجرؤ على النقاش أو الابداع والعكس صحيح . وكذلك وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالإعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية . وأخيرا فان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على إيجاد شخصيات إبداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين¹.

9-2 أساليب تنمية القدرات الإبداعية :

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابداع إلى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها سوف يؤدي ذلك إلى تنمية وزيادة صفة الابداع عند

¹ النمر، مرجع سابق ، ص ص ، 66-67 .

هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أكبر الأثر على الناتج الإبداعي التنظيمي¹.

ومن أكثر الأساليب شيوعا واستخداما الأساليب التالية :

أ- **أسلوب الجماعة الاسمية** : ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) ، يجلسون حول طاولة، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول . ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل².

ب- **أسلوب دلفي** :_ ويقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق باعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير ويسأله اذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا ؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات

¹ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ، ص 46 .

² خليل محمد الشماخ ، و خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 424 .

يود ادخالها على رأيه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة¹.

ج- أسلوب عصف الأفكار : وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية :

- (1) الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين .
- (2) تنقية بدائل الحل .
- (3) اختبار وتحديد خطة العمل .

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني كما وضحتها الصيرفي مايلي :

- تأجيل تقييم الأفكار .
- عدم السخرية من أفكار الآخرين .
- الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود .
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها .
- استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جيده².

د- أسلوب التحليل التشكيلي : وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع

صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها³.

¹ توفيق ، عبد الرحمن ، ص 19 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ، ص 56 .

³ سعيد يس، عامر، سلسلة التميز الإداري : استراتيجيات التغيير والتفكير الايجابي، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير ،

1999 ، ص 136 .

هـ- القائمة المعدة مسبقاً : وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في اجابات لها، أو النظر في امكانية تطبيقها عملياً، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل إلى الحل الأمثل .

و- أسلوب التحليل المورفولوجي " خريطة العقل " : ويستهدف هذا الاسلوب تنمية مهارات الأفراد في انتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشئ محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الاسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك انتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها وبعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول أكثر بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله¹ .

ز- أسلوب الرسم البياني للشجرة :- ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة .

ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية :

- (1) استخدام صفحة خالية تماماً ووضع مستطيلاً خالياً على يمين الصفحة .
- (2) تحديد القضية الرئيسية لموضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق .
- (3) البدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على إن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعية .

¹ توفيق ، عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 17 .

- 4) وضع كل إجابة في مستطيل مستقل .
- 5) توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية .
- 6) البدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية .
- 7) الاستمرار في العمل حتى الوصول إلى خطة يمكن تنفيذها بيانياً أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانياً¹.

عاشراً : معوقات الإبداع الإداري :

إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفاً في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتهبط من روحه المعنوية وتعيده إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج والتي لا تدخله في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين .

وجود معوقات للإبداع في المنظمات المختلفة يضع على عاتق الإدارة العليا والقيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في العمل على تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي داخل المنظمات الإدارية، سواء كانت هذه المنظمات صناعية أو تجارية أو أمنية .

ويؤكد ذلك النمر في أنه بدون التفكير الإبداعي الخلاق ستتخلف تلك المنظمات عن تحقيق أهدافها وطموحات العاملين بها والمتعاملين معها، مما يجعل هذه المنظمات عاجزة عن الاستفادة من قدرات أبنائها، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 62 .

بعض المعوقات بسبب أنظمة إدارية أو أنظمة اجتماعية حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب¹.

وموضوع معوقات الابداع يعد واحدا من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام المنظرين والباحثين في مجال الابداع، بل يمكن القول أنه ربما لم يحظى موضوع من موضوعات الابداع بمثل ما حظي به موضوع معوقات الابداع من الشرح والتفسير والدراسة ذلك إن جزءا كبيرا من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع قد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة ذاتها . وقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد عدد ومسميات هذه المعوقات².

وقد اختلف المنظرون حول عدد ومسميات معوقات الابداع الاداري وذلك نظرا لتعدد الدراسات واختلاف الرؤية التي ينظر من خلالها الباحثون وقد تكون بعض الأبحاث امتدادا لأبحاث سابقة تعمل على تغطية بعض الجوانب التي لم تكملها تلك الأبحاث فتعمل على إضافة معوقات جديدة لم يتعرض لها من خلال الأبحاث السابقة ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة كامبل حيث أشار إلى عدد من معوقات الابداع و هي :

- (1) الخوف من الفشل .
- (2) التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة .
- (3) التبلد الذهني .
- (4) التخصص الضيق أو المحدود .

¹ سعود بن محمد النمر، مرجع سابق ، ص 68 .

² عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق ، ص 10 .

(5) عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين .

(6) المبالغة في مكافأة النجاح¹ .

أما ميلر فقد ناقش معوقات الابداع وبخاصة الابداع الفردي بشئ من التفصيل ثم

حاول بعد ذلك حصر المعوقات في سبعة عوامل هي :

(1) الناحية الانفعالية .

(2) الادراك الشخصي .

(3) العامل الاجتماعي .

(4) الالتزام بمنهج أو نمط معين في حل المشكلات .

(5) التخصص الضيق أو المحدود .

(6) الضغوط .

(7) غياب القدرة على التصور² .

وناقش كوبر وروبرتسون معوقات الابداع واقترحا مجموعة من العوامل التي

من الممكن أن تسهل أو تعيق عملية الابداع وخاصة في المنظمات، وهذه العوامل هي

(1) الأفراد

(2) البناء التنظيمي .

(3) حجم المنظمة ومصادرها .

(4) إستراتيجية المنظمة .

(5) المناخ التنظيمي .

(6) بيئة المنظمة³ .

¹ Campbell , **take the road to creativity and get off your dead End** , center for creative leadership , greens bora Nc , 1985 , p 87 .

² William C. Miller, **The Creative Edge: Fostering Innovation Where You Work** , Paperback ,1990 , p 101 .

³ T cooper and Robertson , **international Review of industrial and organizational psychology** , vol 8 , chichester : john wiley and sons . 1993 , p 16 .

أما بالنسبة لمعوقات الابداع في الأدبيات العربية فقد حظيت باهتمام الباحثين العرب الذين حاولوا حصر هذه المعوقات فقد أشار معوقات الابداع ثمانية وهي :

- (1) رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف .
- (2) دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو لأفضل دائما ولا يوجد سواه، وبالتالي فهو يتمسك به ويطبقه .
- (3) افتراض القيود والمحددات التي نضعها لأنفسنا .
- (4) الخوف من التحدي ومواجهة المجهول .
- (5) سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل .
- (6) التقييم المتسرع للأفكار .
- (7) الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بطول جديدة .
- (8) رفع شعار " ليس بالإمكان " كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية¹ .

أما عساف فقد ذكر أن معوقات الابداع ثلاثة رئيسية هي:

- (1) هيمنة النواحي القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرر التمسك بالنواحي القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين .
- (2) هيمنة المديرين المبتكرين للمعرفة والمهارة الإدارية على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا .
- (3) هيمنة النظرة المادية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها الأمر الذي يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين لأن ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية² .

¹ نبيل الحسني النجار، سلسلة محاضرات في التنمية الإدارية ، مركز الخبرة والتميز المهني للتدريب والاستشارات ، القاهرة ، 1994 ، ص 66 .

² عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 49 .

كما توصل هيجان بعد دراسة قيمة عن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية إلى أن أهم هذه المعوقات حسب أهميتها هي :

1. الإفراط في مكافأة النجاح .
2. الاعتماد على الخبراء .
3. عدم شيوع جو المرح والتسلية .
4. الخوف من الفشل .
5. غياب جو الحرية .
6. التمسك بالأنماط المألوفة .
7. عدم وضوح الرؤية .
8. عدم التشجيع من المنظمة .
9. عدم مساندة العمل الجماعي .
10. غياب الدوافع الداخلية للإبداع¹.

وقد حدد القحطاني عشرة أبعاد كونت في مجملها محددات الإبداع الإداري وهي :-

1. القيادة الإدارية .
2. مقاومة التغيير .
3. ضغوط العمل .
4. عدم توافر الحوافز الكافية .
5. تكاليف الإبداع .
6. اللوائح والأنظمة .
7. القيم والمفاهيم التنظيمية .
8. العلاقات الإنسانية .
9. بيئة وظروف العمل .

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق ن ص 31 .

10. معايير تقييم الاداء¹.

المعوقات الذاتية " الشخصية والدافعية "

لقد حدد حريم المعوقات الذاتية للإبداع والتي تتضمن العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة وهي :

1. البحث بشكل مستمر عن الإجابة الصحيحة .
 2. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق .
 3. البحث عن الحلول المرتبطة بالقواعد .
 4. السعي لأن يكون الإنسان عمليا .
 5. تجنب الغموض وعدم الوضوح .
 6. الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف .
 7. عدم اللعب أو اللهو أثناء العمل وتجاوز اللامبالاة فيه .
 8. إهمال المشكلات التي تقع خارج التخصص .
 9. الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحق .
 10. اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا .
 11. التردد في تحمل المسؤولية
 12. انخفاض شعور الفرد بأهميته وأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بأدائها² .
- وقد أشار توفيق إلى إن هناك معوقات إبداع عقلية مثل عدم القدرة على إدراك ما حولنا إدراكا سليما وضعف القدرة على التذكر أو التخيل كما أشار إلى المعوقات الانفعالية أو النفسية مثل عدم الثقة بالنفس وعدم الميل للمخاطرة، والخوف أو القلق الذي يقيد التفكير ويمنع الفرد من السعي وراء الجديد .

2 سالم سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مج 14، ع2، 2001، ص 35 .

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 247 .

أما فيما يتعلق بمعوقات الدافعية حيث يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل . وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، وهي التي تدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور وضعف ومن ثم التفكير في الحل والتعبير عنه، ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولا بد من أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع . ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فالاحتمال الكبير أن يصاب الفرد بالإحباط ويقنع عن سلوكه الإبداعي¹ .

المعوقات الاجتماعية والثقافية :

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية . ويؤكد الباحثون على أهمية العوامل الاجتماعية والثقافية في تنمية القدرات الإبداعية للفرد فالتعليم الذي يعتمد على الأنماط التقليدية من تلقين واستظهار للمناهج يشكل عائقا للإبداع عكس التعليم القائم على التحليل والاستنباط كما أن المجتمع الذي يحارب التغيير والتطوير ويزرع الشوك في طريق المبدعين سيكون أداة قتل لروح الإبداع والطموح بين أفرادها فنحن في حاجة إلى الأسرة التي تنمي روح الإبداع والتفكير في نفوس أبنائها بعيدا عن القهر والتسلط، لأن الأسرة التي تعتمد على

¹ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ، ص 15 .

التسلطية والقهْر وهضم حقوق أبنائها وعدم إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واستقلاليتهم ستكون عقبة في طريق التفكير المبدع لأبنائها¹.

ومن جهة أخرى فإن الناس تميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون وذلك حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها أو يستكرونها أو يثيرون الصعوبات في طريقها².

وهكذا إذا كانت بيئة الفرد التي يعايشها بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره وتعطي الفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وان بدا على الفكرة خروج عن المألوف فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع . أما إذا كانت هذه البيئة بمكوناتها الاجتماعية والثقافية وخاصة العادات والتقاليد والأعراف تضغط على من يفكر وتقسو على من يحيد عن ما تراه الجماعة وما تتوقعه منه فان الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن توقعات الآخرين .

المعوقات البيئية :

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي، الوعي نحو السلامة، والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة ... الخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة ايجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء .

¹ سعود محمد النمر، مرجع سابق ، 70 .

² علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 42 .

المعوقات التنظيمية :

وتتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات ... الخ والتي تعتبر جوهر الدراسة وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي :

- أ- نمط القيادة
- ب- الحوافز
- ج- الأنظمة وإجراءات العمل
- د- الاتصالات والمعلومات
- هـ- المركزية
- و- الإمكانيات المادية والبشرية
- ز- ضغوط العمل
- ح- انعدام روح العمل الجماعي
- ط- العلاقات داخل العمل¹ .

¹ خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 212 .

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية و الابداع الاداري

تمهيد :

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات و التي فرضتها ظاهرة العولمة و ما نجم عنها من تسارع تكنولوجيا و انفجار معرفي و اشتداد في المنافسة على المستويين المحلي و العالمي ، و بغرض التكيف مع هذه المتغيرات المحيطة و تحقيق التميز في الأداء ، كان لزاما على المنظمات التركيز على رأسمالها الفكري و بالذات المورد البشري و الذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث و عصب المنظمة و نواتها الرئيسية في كل العمليات التي تقوم بها .

إن المتأمل لأدبيات الابداع الاداري و القيادة الادارية و الدراسات التي تمت في هذا المجال ، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين و مهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة ، و بمعنى آخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة و المرودود الإبداعي .

و على هذا الأساس فإن للقيادة تأثيرا مباشرا و قويا على مرؤوسيهم ، و أنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا و ملموسا ، و تأكيدا لهذا يرى كل من (Hage & Dewar 1973) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد و التطوير سببها الاختلافات في قيم و سلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر ، و إن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي ، زيادة على ذلك ، فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ، و يتم ذلك من خلال تشجيعهم و إعطائهم الحرية في إبداء الرأي و المشاركة ، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الابداع و رفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه إثناء القيام بعمله ، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال ينتشبت بالقديم و لا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير ، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير و أن يزرع

روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة و مناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم¹ .

فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها².

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط (الأوتوقراطي)، والنمط (الديمقراطي)، والنمط الحر (الفوضوي) كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي كالتالي : الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل والاهتمام بالعمل والعاملين ، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك (الديمقراطي) والإيجابي والمهتم بالعمل والعاملين معاً هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار³. هذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد لآخر غير أن الفرد يصبو دائماً إلى تحقيق ذاته الإبداعية و التي تعطيه التقدير و الاحترام ، و أن القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه ، و يستطيع القائد تنمية و تعزيز الإبداع لد الأفراد و العاملين معه من خلال الوسائل و الطرق الآتية :

¹ Hage j & Dewar elite , values versus organizational structure in predicting innovation , administrative science quarterly , 1973 , p 18 .

² محمد زنتي، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين ، مجلة التجارة والتمويل ، جامعة طنطا، العدد الأول، 1994 ، ص137 .

³ عبدالله السليم ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002، ص30 .

1 - التأثير الكاريزماتيكي (صفات القائد الشخصية) :

تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع و الابتكار وفي هذا المجال قام (Danny Cox) و (John Hover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقادة هي¹ :

أ - **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** : يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

ب - **النشاط العالي** : على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وان يترفع عن توافه الأمور ، وان ينصب جل اهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.

ج - **الإنجاز** : القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف.

د - **امتلاك الشجاعة** : القائد لإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.

هـ - **العمل بدافع الإبداع** : يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع و لا يرضون أبدا بما هو مألوف .

و - **العمل الجاد بتفان و التزام** : يقوم القادة الإداريون بانجاز المهام الموكلة إليهم بتفان و إخلاص ، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال .

ز - **الذكاء** : يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكرة بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة .

ح - **تحديد الهدف** : يتميز القائد الإداري الفعال بسمه تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار .

¹ كوكس و هوفر ، القيادة في الأزمات ، ترجمة هاني خلجة و ريم سرطاوي ، ط1 ، بيت الأفكار الدولية ، 1998 ، ص 71 .

ط - استمرار الحماس : يمتلك القائد الإداري الفعال حمسا ملهما فهو كالشعلة لا تنطفئ أبدا .

2 - تشجيع الأفكار الجديدة :

ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمروسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات و إبداء الرأي و ذلك بالإصغاء لمقترحاتهم ، و تنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا ، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات و التعديلات .

3 - الإنابة أو تفويض السلطات :

و هو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته و مسؤولياته

4 - تحقيق التفاعل بين القائد و جماعة العمل :

مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة و انسياب الأفكار بجدية .

5 - العلاقات الإنسانية الطيبة :

و هي تنبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر و معنويات يجب احترامها ، و لهم حقوق و مشاكل و آمال تتعلق بالعمل .

6 - الاعتراف و التقدير :

إن التزام القيادات الادارية يمنح الاعتراف و التقدير و بشكل ملموس من خلال الحوافز و المكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة .

7 - زرع ثقافة التغيير :

على القائد الاداري أن يوصل لمروسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري و مفيد لهم و للمنظمة ، و تزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط و التنفيذ لهذا التغيير .

8 - منح الفرصة للمرؤوسين :

على القادة أن لا يعطوا الحلول الجاهزة لمرؤوسيهـم لأن ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعدهم على إظهار قوتهم ، و لأن القدرة على الابتكار عمادها الاعتماد على النفس و تحمل المسؤوليات و التفكير في الحلول البديلة لها .

9 - التشجيع على المبادرة :

يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين و أن لا يحتقروا أصحاب القدرات الإبتكارية البسيطة ، بل لا بد من التعاطف معهم حتى و لو كانت مبادراتهم متواضعة .

10 - توفير المعلومات :

يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير و الإبداع ، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر¹ .

من خلال ما سبق يتضح أن لنمط القيادة دور كبير و بارز في توجيه المرؤوسين إما نحو العمل الإبداعي ، أو كبح قدراتهم الإبداعية من خلال ما يملكه القائد من سلطات و صلاحيات تجعله قادرا على شل حركة العمال ، كما من شأنه منحهم القوة و الثقة اللازمين لإظهار قدراتهم الإبداعية ، و العمل على استخدام مهاراتهم الفكرية في تأدية عملهم ، و لأنه مسألة الإبداع من بين عناصرها الخروج عن المألوف ، و هذا الأمر يتطلب نمط قيادي خاص يتقبل هذا الوضع و غيرها من الأمثلة .

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص ص 318-319 .

الفصل
الثالث
اجراءات
الدراسة
امنتهجية

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة و إجراءاتها ، حيث يتناول الباحث فيه منهج الدراسة و حدودها ، كما يتناول التعريف بميدان الدراسة ، ثم يتطرق الباحث لمصادر البيانات ، ويستعرض أداة الدراسة و الإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها و ثباتها ثم يعرج بعدها للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و المعلومات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة .

أولا : منهج الدراسة :

الهدف الأساسي من البحوث السوسولوجية هو عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضيعيات اجتماعية معينة ، وذلك من خلال مجموعة القواعد التي وضعها لتفسير و تحليل الحقائق المجموعة ميدانيا و المتصلة بالظاهرة ، بالإجابة عن سؤال كيف¹.

حيث أن الوصول إلى الحقيقة في ضبط مساعي و أهداف و أبعاد ، وأسئلة و فروض الدراسة ، تقتضي بأن طبيعة الموضوع هي التي تفترض المنهج المتبع لجمع المعلومات ، لمقارنتها و تحليلها و تفسيرها قصد الوصول إلى تعميمات مقبولة².
 مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ، و أبعادها في إطار معين ، و يقوم بتحليلها

1- صلاح مصطفى الفوال : المنهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص 191.

2 عمار بوحوش ، محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

استنادا للبيانات المجمعّة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها ، والعوامل التي تتحكم فيه ، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم¹.

حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية ، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة من وجهة نظر المرؤوسين وكذلك معرفة واقع الإبداع الإداري بعناصره و أبعاده لدى العاملين في مؤسسة «CNAS» بالمسيلة ، و كذا النمط القيادي الممارس على المرؤوسين و علاقته بالإبداع الإداري .

ثانيا : حدود الدراسة :

لقد أجرى الباحث الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة «CNAS» حيث انحصرت حدود الدراسة في المجالات التالية :

2-1 المجال البشري : انحصرت الدراسة من ناحية المجال البشري في مجتمع العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي الإداريين العاملين في جميع المصالح و البالغ عددهم 268

حيث اختار الباحث عينة منهم موزعة على مختلف المصالح والتي سيتم وصفها لاحقا.
2-2 المجال المكاني : أجريت الدراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي يقع في شارع العقيد عميروش ، طريق برج بوعريريج ولاية المسيلة .

2-3 المجال الزمني : بدأت الدراسة الميدانية في شهر فيفري 2015 ، حيث زار الباحث المؤسسة و اتفق مع بعض المعارف الشخصية بأنه سيجري الدراسة في هذه المؤسسة و حصل على الموافقة المبدئية شفهيًا ، و هذا ما تم بالفعل ليعود الباحث بعد إنهاء الفصول النظرية للدراسة و إخضاعها للتصحيح ، في شهر مارس 2015 لجمع البيانات على فترات عبر توزيع استمارات الاستبيان .

1-عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

2-4 المجال الموضوعي : أما بالنسبة للموضوع المدروس هو علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

ثالثا : التعريف بميدان الدراسة : الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :

أنشئت مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة في شهر ديسمبر 1978 ، و هي عبارة عن مكتب مراسلة كان تابعا لمقاطعة قسنطينة آنذاك ، و كان خاصا بالمنح العائلية و العطل المرضية و التعويض عن الأدوية ، في حين الدوائر الأخرى (بوسعادة و سيدي عيسى) كانتا تابعتين لمقاطعة الجزائر حسب التقسيم الإداري القديم ، و حسب ذات التقسيم كان الصندوق الوطني للتأمينات متمركز في ثلاثة مقاطعات هي :

مقاطعة الجزائر : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يضم ولايات الوسط .

مقاطعة وهران : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغرب الجزائر و يضم

ولايات الغرب الجزائري .

مقاطعة قسنطينة : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لشرق الجزائر و يضم

ولايات الشرق الجزائري .

و بتاريخ 20 أوت 1985 أصبح وكالة المسيلة تابعة مباشرة للمديرية العامة

للضمان الاجتماعي للأجراء بين الكائن مقرها بين عكنون بالجزائر العاصمة .

و بعد ذلك أصبحت المؤسسة تضم عدة فروع عبر تراب الولاية (المسيلة) .

الموقع الجغرافي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :

يقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية المسيلة بشارع العقيد عميروش

طريق برج بوعريريج ، يحده شمالا : حي 12 مسكن ، وجنوبا : المركز الثقافي

بولاية المسيلة ، كما يحده شرقا : حي 140 مسكن ، و غربا حي غالية العيد .

الهيئة التنظيمية لوكالة الضمان الاجتماعي : تتمتع وكالة الضمان الاجتماعي بنظام المؤسسة العمومية ذات الصبغة الإدارية ، حيث تستمد نظامها وقوانينها المحاسبية من القانون العام ، إلى جانب الوزارة الوطنية للضمان الاجتماعي تتدخل وزارة المالية فيها يخص الجانب المحاسبي حسب القرار الوزاري رقم 099 المؤرخ في 11 مارس 1998 ومادامت المؤسسة تخضع لنظام المؤسسة العمومية فإن هيكليتها التنظيمية يخضع بدوره إلى تنظيم الإدارة العمومية . ومن هنا فان الهيئة التنظيمية الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسطرة مستمد من القانون رقم 83/11 المؤرخ في :02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية .

- القانون رقم : 83/01 المؤرخ في : 12 جانفي 1983 المتضمن الإدارة

المركزية من وزارة الحماية

- . المرسوم التنفيذي رقم : 130/85 المؤرخ في 21 ماي 1985 المتضمن قانون

التوصية حول المؤسسة العمومية

- . القانون رقم 33/94 المؤرخ في : 18/01/1994 المحدد لصلاحيات وزارة

العمل والحماية الاجتماعية .

- القانون رقم 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 يتضمن الوضع القانوني

لصناديق الضمان الاجتماعي ، والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي .

هذه بعض المراسيم و القوانين التي تضمنت الهيكل التنظيمي للمؤسسة

للصندوق الوطني للضمن الاجتماعي و فيما يلي تفصيل لوحدات المؤسسة :

ينقسم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى خمس نيابات :

1 -أمانة المديرية : أمانة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

2 خيابة مديريةية الإعلام الآلي : فيها رئيس مركز و تقنيين ساميين في الإعلام

الآلي .

- 3 نيابة مديرية الإدارة العامة : و تنقسم إلى مصلحتين أساسيتين هما :
- أ - مصلحة الوسائل العامة : و تنقسم بدورها إلى ثلاث مصالح هي :
- ✓ مصلحة متابعة المشاريع .
 - ✓ مصلحة حظيرة السيارات .
 - ✓ مصلحة الجرد .
- ب - مصلحة المستخدمين : و تحتوي على :
- ✓ مصلحة الجرد .
- 4 - نيابة مديرية التعويضات : تحتوي على الأقسام التالية :
- أ - الأمانة .
- ب - مركز الدفع : و يضم : التعويضات النقدية و التعويضات العينية .
- ج - ملحق : و يضم أيضا التعويضات النقدية و التعويضات العينية .
- 5 - نيابة مديرية المراقبة الطبية :
- و تضم هذه الأخيرة ما يلي :
- أ - طبيب : و يرافقه طبيب مستشار .
 - ب - لجنة العجز .
 - ج - أمانة الرقابة الطبية .
- يضم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة 268 عاملا موزعين كما يلي :

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات المتوسطة	الإطارات العليا	المجموع
35	171	56	6	268

رابعاً : عينة الدراسة :

يتوقف تحليل البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه ، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة نيابات ومصالح (نيابة مديرية التعويضات ، نيابة مديرية الإعلام الآلي ، نيابة مديرية الإدارة العامة و نيابة مديرية المراقبة الطبية و المصالح المنبثقة عن كل نيابة) ، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي **العينة الطبقية العشوائية** ، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث .

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات ، وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائياً من كل مجموعة¹.

وبهذا الاختيار فإن الباحث يضمن ظهور ممثلين من كل فرع من فروع المجتمع (النيابات و المصالح) ، و بالتالي يقوم بتحديد نمط القيادة في كل نيابة و مصلحة على حدا ، كما يمكنه تحديد تأثير النمط القيادي الممارس على العاملين في وجود الإبداع من عدمه .

خطوات اختيار العينة :

يتكون المجتمع الأصلي (N) من 268 عاملاً بالمؤسسة في جميع المستويات والمصالح ، قام الباحث بتوزيع 70 استبيان أي نسبة 26,11% من مجموع أفراد المجتمع ، ليستعيد بعد ذلك 64 استبيان أي نسبة 91,42% من مجموع الاستبيانات الموزعة و 23.88% من مجتمع الدراسة ، ليقوم الباحث بتحليل الاستجابات المتحصل عليها من المبحوثين ، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " .

1- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، 3ط، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، 2008، ص 196.

خامسا : أداة الدراسة :

أ - الاستبيان :

لجمع بيانات الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان مناسب لمشكلة الدراسة وأهدافها والفروض العلمية التي يتم اختبارها بعد اطلاعه على الدراسات السابقة وأدبياتها وذلك لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة ، و لكي يتم تحقيق أهداف الدراسة فـي التعرف على مدى توفر الإبداع الإداري لدى العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، والتعرف على النمط القيادي السائد بمختلف المصالح بالمؤسسة ، وللوقوف على علاقة هذه الأنماط بالإبداع الإداري .

تستخدم الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات حول الظاهرة محل الدراسة ، بهدف أن الاستمارة تستعمل لمعرفة خصائص الأشخاص موضوع البحث¹.

كذلك يرجع اختيار الباحث لهذه الأداة دون غيرها كون الموضوع هو دراسة العلاقة بين متغيري الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، الشيء الذي يتطلب التعبير عنها ببيانات تمكن من المعالجة إحصائيا ، ثم يتم تحليل تلك البيانات الميدانية كـيفيا لذلك وقع الاختيار عليها .

و من أسباب اختيار هذه الأداة أيضا كون المبحوثين الذين يعملون في السلك الإداري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة كلهم متعلمين ، مما يضمن فهمهم للاستبيان وقدرتهم على التجاوب مع محاوره .

حيث صمم هذا الاستبيان بناءا على مجموعة من الدراسات الميدانية التي تعلقـت بالأنماط القيادية من جهة ، وأخرى تعلقـت بالإبداع الإداري من جهة أخرى ، و تم تعديله بما يتماشى و طبيعة الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها من طرف الباحث ، كما تم تحكيمه من مجموعة من المحكمين في المختصين في المجال (انظر الملحق رقم"2")

1- موريس أنجـرس : المنهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 272.

و اشتمل هذا الاستبيان على 62 سؤالاً موزعة على ثلاث (3) محاور كما يلي :

المحور الأول : و اشتمل على الخصائص الديموغرافية للمبحوثين و التي تمثلت في :
الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفية الحالية بالمنظمة ، و سنوات الخبرة .

المحور الثاني : و يضم 30 سؤالاً صممت لقياس النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :

- أول عشرة أسئلة لقياس النمط الديمقراطي (من السؤال 6 إلى السؤال 15) .

- ثاني عشرة أسئلة لقياس نمط القيادة الحرة (الفوضوي) يبدأ من (السؤال 16

حتى السؤال 25) .

- آخر جزء من هذا المحور (من السؤال 26 حتى السؤال 35) لقياس نمط القيادة

الأوتوقراطي .

المحور الثالث : أما المحور الثالث فيضم 27 سؤالاً (من السؤال 36 إلى السؤال 62)

وصممت هذه الأسئلة لقياس مدى توافر عناصر الإبداع لدى العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، بمعدل 3 أسئلة لكل عنصر من عناصر الإبداع التسعة (الإحساس بالمشكلة ، وفرة الأفكار ، المرونة ، الأصالة ، مواصلة الاتجاه ، القدرة على التحليل ، المخاطرة ، الثقة في النفس ، النقد الذاتي) .

صدق أداة الدراسة :

لقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة ظاهرياً ، من خلال عرضها على مجموعة

من المحكمين (أساتذة بقسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة) و الملحق رقم 2 يضم

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين .

ليتم تعديل بعض فقرات و عبارات الاستمارة حتى تتلاءم مع الدراسة بما أملاه

مجموع المحكمين من خلال ضبط النقاط التي اتفقوا عليها .

ب - الملاحظة :

لا يخلو أي بحث ميداني من الملاحظة ، حيث استعان الباحث بهذه الأداة لجميع البيانات كأداة ثانوية ، وذلك للتأكد من الإجابات من خلال ملاحظة بعض السلوكيات لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

سادسا : خصائص مجتمع الدراسة :

يمكن تصنيف مجتمع هذه الدراسة إلى خمس متغيرات ديموغرافية هي : السن ، الجنس ، الخبرة ، المستوى التعليمي و الوظيفة و في مايلي توضيح للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
64.06%	41	ذكر
35.94%	23	أنثى
100%	64	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس حيث أن نسبة 64.06% من أفراد الدراسة ذكور ، بينما 35.94% منهم من الإناث .

(2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

جدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	السن
%0	0	أقل من 20 سنة
%20.31	13	من 21 إلى 30
%45.31	29	من 31 إلى 40
%28.13	18	من 41 إلى 50
%6.25	4	أكثر من 50 سنة
%100	64	المجموع

يظهر من الجدول رقم (02) أن نسبة 45.31% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة ، و نسبة 28.13% أعمارهم بين 41 و 50 سنة ، و نسبة 20.31% أعمارهم بين 21 و 30 سنة ، أما 4.25% فأعمارهم أكثر من 50 سنة .

(3) توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي :

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
%56.25	36	ثانوي
%39.06	25	جامعي
%4.69	3	ما بعد التدرج
%100	64	المجموع

و في الجدول رقم (03) يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة ، إذ أن نسبة 56.25% لديهم مستوى ثانوي ، و 39.06% من أفراد العينة من الجامعيين ، و فقط 4.69% حاصلين على شهادات ما بعد التدرج .

(4) توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم :

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم :

النسبة	التكرارات	الوظيفة
%50	32	أعوان تنفيذ
%29.69	19	أعوان تحكم
%20.31	13	إطارات وسطى
%100	64	المجموع

يظهر من الجدول رقم (04) وظائف أفراد العينة في المؤسسة ، فنسبة 50% أعوان تنفيذ ، و نسبة 29.69% أعوان تحكم ، و 20.31% إطارات وسطى .

(5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل :

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
%14.06	9	أقل من 10 سنوات
%68.75	44	من 11 إلى 20 سنة
%17.19	11	من 21 إلى 30 سنة
%0	0	أكثر من 30 سنة
%100	64	المجموع

يُظهر الجدول رقم (05) سنوات الخبرة لأفراد العينة حيث أسفرت النتائج عن نسبة 68.75% ينتمون إلى فئة (10-20) سنة خبرة ، و نسبة 17.19% يقعون في الفئة بين (21-30) سنة خبرة ، أما لفئة أقل من 10 سنوات فنجد نسبة 14.06% من أفراد العينة في هذه الفئة .

سابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية :

- و لتحليل البيانات إحصائياً لا بد للباحث من اختيار الأساليب التي تناسب مع بحثه وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية :
- التوزيع التكراري و النسب لوصف مجتمع الدراسة .
 - استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .
 - استخدام معاملات الارتباط لتحديد الفروق الإحصائية و العلاقة بين الأنماط القيادية وعناصر الابداع الاداري .
 - استعمال اختبار التحليل الأحادي (ANOVA) الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الخصائص الديموغرافية وعناصر الابداع الاداري .
 - استخدام الجداول المتحصل عليها من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . SPSS .

الفصل الرابع

عرف نتائج

الدراسة

و منافستها

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها و تفسيرها وذلك قصد الإجابة على تساؤلات البحث ، من خلال تحديد النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، والتأكد من مدى توفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين بذات المؤسسة ، وكشف العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للعاملين وعناصر الإبداع الإداري ، كما يوضح الباحث العلاقة بين الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطي ، نمط القيادة الحرة ، و نمط القيادة الأوتوقراطية) والإبداع الإداري .

أولاً : تحديد الأنماط القيادية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :
قام الباحث بتحليل استجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ، و ذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، متصل من 1 إلى 5 لقياس (1= موافق بشدة ، 2= موافق ، 3= محايد . 4= غير موافق ، 5 = غير موافق تماما) .

ثم يقوم الباحث بتفريغ البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 22) وحساب التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية فالانحرافات المعيارية و قيمة كا² و مستوى الدلالة الإحصائية لكل فقرة ، ثم ترتيب العبارات حسب قيم متوسطها الحسابي من الأصغر إلى الأكبر ، و تعتبر الإجابات ذات الموافقة على العبارة هي التي يقل متوسطها الحسابي تماما عن القيمة (3) والتي يفوق متوسطها الحسابي القيمة (3.5) فهي تدل إحصائياً على عدم الموافقة .
و الجداول (06) ، (07) و (08) توضح ذلك :

جدول رقم (06) : بوضع استجابات أفراد العينة حول أسئلة النمط الديمقراطي :

الترتيب	الدلالة الإحصائية	مخا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					الرفق	العبارات	
					الجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			موافق بشدة
6	0.000 ^a	20.531	1.4106	2.7031	64	9	15	2	24	14	ت	يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية لمسؤولياتهم
					%100	14.1	23.4	3.1	37.5	21.9	%	
1	0.000 ^a	51.469	1.0215	2.4375	64	2	11	8	35	8	ت	يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة .
					%100	3.1	17.2	12.5	54.7	12.5	%	
7	0.000 ^a	35.687	1.3507	2.7813	64	11	11	3	31	8	ت	يشترك المديرين العاملين في تخطيط العمل .
					%100	17.2	17.2	4.7	48.4	12.5	%	
3	0.000 ^a	64.125	1.0113	2.6563	64	4	13	4	43	--	ت	يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين .
					%100	6.3	20.3	6.3	67.2	--	%	
3	0.096	7.875	1.2751	2.6563	64	4	16	14	14	16	ت	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل .
					%100	6.3	25.0	21.9	21.9	25.0	%	
3	0.000 ^a	25.844	1.1981	2.6563	64	5	14	8	28	9	ت	يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم
					%100	7.8	21.9	12.5	43.8	14.1	%	
2	0.002 ^a	16.469	1.2471	2.5156	64	4	14	8	23	15	ت	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم .
					%100	6.3	21.9	12.5	35.9	23.4	%	
8	0.000 ^a	23.875	1.0540	3.0000	64	5	20	9	30	--	ت	يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم .
					%100	7.8	31.3	14.1	46.9	--	%	
9	0.000 ^a	18.696	1.0685	3.0313	64	6	16	19	20	3	ت	يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم
					%100	9.4	25.0	29.7	31.3	4.7	%	
10	0.015	12.406	1.2359	3.1094	64	7	21	18	8	10	ت	يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين و أخذ رأيهم .
					%100	10.9	32.8	28.1	12.5	15.6	%	

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.7547 / الانحراف المعياري العام : 1.1872 .

يتضح من الجدول رقم (06) إجابات أفراد عينة البحث نحو النمط القيادي

الديمقراطي حيث جاءت الإجابات مرتبة حسب وزنها النسبي كما يلي :

أولاً : العبارات ذات الأهمية الكبيرة و التي بلغ متوسطها الحسابي عن القيمة (3) :

1 - أن المديرين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة يقومون بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة بمتوسط حسابي قدره (2.4375) .

2 - بأن المدير يعطي الفرصة للعاملين في إبداء رأيهم و مقترحاتهم بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.5156) .

3 - و في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة جاءت العبارات الثلاثة بنفس الوزن النسبي و المتوسط الحسابي ذاته المقدر بـ (2.6563) ، و هي كما يلي :

أ - بأن المديرين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يشجعون مرؤوسيهـم على التجديد و الابتكار في العمل

ب - و أن المديرين يفوضون جزءا من سلطاتهم للعاملين في المؤسسة .

ج - كما يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين فيما بينهم .

6 - كما جاء في المرتبة السادسة بأن المديرين يمنحون السلطة للمرؤوسين و التي تتساوى مع مسؤولياتهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.7031) .

7 - يشارك المديرين العاملين في تخطيط العمل ، حيث وصل المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة (2.7813) .

ثانياً : العبارات متوسطة الأهمية و التي يكون متوسطها الحسابي بين (3-3.5)

8 - و في المرتبة الثامنة نجد أن المديرين يعطون الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم بأنفسهم ، بمتوسط حسابي قيمته (3.0000) .

9 - أما المرتبة التاسعة يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم ، و بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.0313) .

10 - وفي المركز الأخير فتجد أن المديرين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة يعبرون عن أفكارهم قصد مناقشتها مع العاملين و أخذ رأيهم فيها بوزن نسبي قدره (3.1094) .

يظهر من العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطي ، بأن سبع عبارات من أصل عشرة أي نسبة 70% تدل على وجود النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة أكثر من المتوسطة ، بينما العبارات الثلاثة الأخرى أي نسبة 30% فتدل على وجود النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة نسبياً ، و هذا ما نلمسه في المتوسط الحسابي العام للعبارات الذي بلغ (2.7547) ، و الانحراف المعياري العام للعبارات الذي قدر بـ (1.1872) .

كما يلاحظ الباحث ازدواجية في المعاملة من قبل المديرين نحو المرؤوسين قد يرجع ذلك لعدة اعتبارات لعل أهمها المرؤوسين في حد ذاتهم ، إذ تجد المدير يعامل المرؤوس حسب ذهنيته في العمل و نظرتة له ، إذا كان العامل متفانيا في عمله ، بكل تأكيد يحصل على التشجيع و دعم المديرين له و إعطائه الحرية في العمل و العكس صحيح ، فالازدواجية في المعاملة أحيانا تكون مطلوبة تجاه أنواع معينة من العاملين . و هذا ما تتبناه أغلب النظريات ، خاصة الموقفية التي تقول بأن القادة يتعامل مع المشكلات حسب المواقف التي يتعرضون لها ، من خلال تفاعل القادة مع العاملين في حل المشكلات ، أو في المواقف التي تصادفهم .

جدول رقم (07) : بوضع إجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الحرة (الفوضوي) :

الترتيب	الدلالة الإحصائية	م ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					موافق بشدة	موافق	موافق تماماً	محايد	غير موافق	الجموع	العبارة	الرقم				
					موافق	غير موافق	محايد	غير موافق تماماً	الجموع												
5	0.000 ^a	21.156	1.1529	3.1875	2	22	11	20	9	64	ت	2	3.1	34.	17.	31.	14.	9	64	يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم	16
											%	3.1	34.	17.	31.	14.	9	64			
3	0.000 ^a	26.938	1.0312	2.8750	2	25	17	15	4	64	ت	2	4.7	39.	26.	23.	6.3	4	64	تتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار .	17
											%	4.7	39.	26.	23.	6.3	4	64			
4	0.007 ^a	12.125	1.0320	3.1719	--	23	13	22	6	64	ت	--	--	35.	20.	34.	9.4	6	64	كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل .	18
											%	--	--	35.	20.	34.	9.4	6	64		
6	0.000 ^a	43.031	1.0307	3.2813	2	17	10	31	4	64	ت	2	3.1	26.	15.	48.	6.3	4	64	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل	19
											%	3.1	26.	15.	48.	6.3	4	64			
10	0.000 ^a	27.500	0.9428	3.7500	--	10	8	34	12	64	ت	--	--	15.	12.	53.	18.	8	64	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	20
											%	--	--	15.	12.	53.	18.	8	64		
1	0.058	9.125	1.2751	2.6563	13	21	11	13	6	64	ت	13	20.	32.	17.	20.	9.4	6	64	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم	21
											%	20.	32.	17.	20.	9.4	6	64			
9	0.001 ^a	18.031	1.2145	3.7188	3	10	10	20	21	64	ت	3	4.7	15.	15.	31.	32.	8	64	يمنح المدير سلطاته الادارية لجميع العاملين .	22
											%	4.7	15.	15.	31.	32.	8	64			
2	0.000 ^a	41.156	1.0642	2.7031	4	32	11	13	4	64	ت	4	6.3	50.	17.	20.	6.3	4	64	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العامل في العمل	23
											%	6.3	50.	17.	20.	6.3	4	64			
8	0.001 ^a	17.000	0.9343	3.6250	--	10	14	30	10	64	ت	--	--	15.	21.	46.	15.	6	64	يتترك المدير للمرؤوسين حرية اختيار المسؤوليات مع رغباتهم	24
											%	--	--	15.	21.	46.	15.	6	64		
7	0.013	12.719	1.1545	3.4844	3	11	16	20	14	64	ت	3	4.7	17.	25.	31.	21.	9	64	لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل .	25
											%	4.7	17.	25.	31.	21.	9	64			

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارة : 3.2453 / الانحراف المعياري العام : 1.0832 .

- و يوضح الجدول رقم (07) استجابة أفراد العينة مع عبارات النمط القيادي الحر (الفوضوي) ، و تم ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية حسب أهميتها حيث أن العبارات التي يقل متوسطها الحسابي عن القيمة (3) فهي تقترب نحو الموافقة و تزداد شدة الموافقة كلما قلت ، و إذا تجاوز متوسطها الحسابي القيمة (3) كلما أدت إلى عدم الموافقة و في مايلي ترتيب هذه العبارات :
- أولا : العبارات ذات الأهمية الكبيرة و التي يقل متوسطها الحسابي عن القيمة (3) :
- 1- جاء في المرتبة الأولى بأن المديرين لا يهتمون بميول العاملين و رغباتهم بمتوسط حسابي قيمته (2.6563) .
 - 2- أما في المرتبة الثانية فتجد أن المديرين يوافق على الأساليب التي يلتزم بها العمل في تأدية عمله بمتوسط حسابي مقدر بـ (2.7031) .
 - 3- بينما في المرتبة الثالثة فيظهر بأن المدير في المؤسسة محل الدراسة يتردد أحيانا في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره (2.8750) .
 - أولا : العبارات ذات الأهمية المتوسطة التي تتجه نحو عدم الموافقة بفرق متوسطها القيمة (3) :
 - 4- في المرتبة الرابعة تجد العبارة " كل عامل ينفرد برأيه الشخصي " بمتوسط حسابي يعادل (3.1719) .
 - 5- و بالمرتبة الخامسة تجد العبارة " يعطي المدير العاملين الحرية التامة في أداء أعمالهم بمتوسط حسابي (3.1875) .
 - 6- أما المرتبة السادسة فنجد بأن المدير يسمح للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل و يقابلها المتوسط الحسابي ذو القيمة (3.2813) .
 - 7- وتعود المرتبة السابعة للعبارة " لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل" بمتوسط حسابي (3.4844) .
 - 8- و في المرتبة الثامنة " يترك المدير الحرية للعاملين في اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم . بمتوسط حسابي قيمته (3.6250) ."
 - 9- تاسعا " يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين " . بمتوسط حسابي قيمته (3.7188).
 - 10- و في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة " يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم بمتوسط حسابي (3.7500) .

يظهر من نتائج الجدول رقم (07) أن نسبة 30% فقط من العبارات تدل على وجود النمط القيادي الحر في المؤسسة أي ما يمثل ثلاث عبارات ، حيث أنك تجد أن المدير لا يهتم بميول العاملين ، ويتردد أحيانا في اتخاذ القرارات ، كما يوافق على الأساليب التي يتبناها العاملين في تأدية واجباتهم . و تعتبر الموافقة متوسطة لأنها تقترب من الوسط الحسابي (3) أي أقل منه بقليل .

بينما نسبة 70 % من العبارات أي ما يقابل سبعة عبارات فهي تفوق المتوسط

الحسابي (3) و تقرب أغلبها من المتوسط الحسابي (4) ، و الذي يدل على عدم الموافقة على ما تحمله العبارات ، و بالتالي وجود نمط القيادة الحر بصورة متدنية في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2453) ، والانحراف المعياري العام للعبارات وصل للقيمة (1.0832) .

بما أن المتوسط الحسابي العام تجاوز القيمة 3 فهو يدل على تدني مستوى الموافقة على العبارات و اتجاهها نحو عدم الموافقة نسبيا .

و بصفة عامة تتميز أغلب رجالات المؤسسات الجزائرية ببعدها عن نمط القيادة الحر أو ما يصطلح عليه بنمط القيادة الفوضوي ، و المتأمل في ذهنيات القيادات في المنظمة الجزائرية ، خاصة الذين عاشوا مراحل التسيير التي سبقت الخصوصية ، يجد أن معظم هذه القيادات تمتاز بكونها تلتزم بتطبيق و تنفيذ اللوائح و القوانين بحذافيره و البيروقراطية بكل مبادئها . وهي قيادات تتجنب النمط القيادي الحر قدر الإمكان .

جدول رقم (08): بوضع إجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الأوتوقراطي :

الترتيب	الدلالة الإحصائية	م ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبارة	
					الجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
4	0.000 ^a	22.719	1.3287	2.3906	64	6	11	4	24	19	ت	يركز المدير السلطة في يده .	26
					%100	9.4	17.2	6.3	37.5	29.7	%		
6	0.281	5.063	1.2593	2.9375	64	8	15	15	17	9	ت	لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار .	27
					%100	12.5	23.4	23.4	26.6	14.1	%		
10	0.000 ^a	32.094	1.0235	3.2500	64	4	28	15	14	3	ت	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها	28
					%100	6.3	43.8	23.4	21.9	4.7	%		
1	0.000 ^a	75.531	0.9407	2.1875	64	2	6	5	40	11	ت	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات .	29
					%100	3.1	9.4	7.8	62.5	17.2	%		
6	0.007 ^a	14.125	1.1251	2.9375	64	4	18	20	14	8	ت	لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات .	30
					%100	6.3	28.1	31.3	21.9	12.5	%		
2	0.000 ^a	19.625	0.9506	2.2188	64	--	9	10	31	14	ت	يفرض المدير التعليمات و الأنظمة على العاملين .	31
					%100	--	14.1	15.6	48.4	21.9	%		
5	0.000 ^a	22.250	1.2594	2.5313	64	6	11	7	27	13	ت	يحرص المدير على أن يكون ممثل العمال والمتحدث باسمهم	32
					%100	9.4	17.2	10.9	42.2	20.3	%		
9	0.017	12.094	1.1800	3.1406	64	8	20	14	17	5	ت	يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه .	33
					%100	12.5	31.3	21.9	26.6	7.8	%		
3	0.000 ^a	36.000	0.9900	2.3125	64	2	6	14	30	12	ت	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل	34
					%100	3.1	9.4	21.9	46.9	18.8	%		
8	0.006 ^a	14.281	1.3058	3.0937	64	7	24	13	8	12	ت	يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم .	35
					%100	10.9	37.5	20.3	12.5	18.8	%		

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام : 2.7000 الانحراف المعياري العام : 1.13631 .

- يبين الجدول رقم (08) تجاوب أفراد العينة مع عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي كما جرى ترتيبها حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة ترتيباً تصاعدياً حسب درجة الموافقة على العبارات كما يلي :
- أولاً : العبارات ذات الأهمية الكبيرة و التي يقل متوسطها الحسابي عن القيمة (3) :
- 1 - في المرتبة الأولى تجد العبارة " يحرص القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات " بمتوسط حسابي (2.1875) .
 - 2 - و في المرتبة الثانية العبارة " يفرض المدير التعليمات و الأنظمة على العاملين " بمتوسط حسابي (2.2188) .
 - 3 - أما في المرتبة الثالثة العبارة " يقرر المدير بنفسه ما يجب عمله و كيفية تنفيذ العمل " و بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.3125) .
 - 4 - بينما في المرتبة الرابعة " يركز المدير السلطة في يده " بمتوسط حسابي (2.3906) .
 - 5 - خامساً العبارة " يحرص المدير على أن يكون ممثل العمال و المتحدث باسمهم " ويقدر المتوسط الحسابي لها بـ (2.5313) .
 - 6 - و يتقاسم المرتبة السادسة كل من العبارتين " لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات " و العبارة " لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي مشترك قيمته (2.9375) .
- ثانياً : العبارات ذات الأهمية المتوسطة و التي يتعدى متوسطها الحسابي القيمة (3) :
والعبارات المتبقية الثلاث ذات الأهمية المتوسطة و التي تجاوز متوسطها الحسابي (3) وهي كما يلي :
- 8 - في المنزلة الثامنة تأتي العبارة " يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم " بمتوسط حسابي قدره (3.0937) .
 - 9 - أما المرتبة التاسعة " يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه " بمتوسط حسابي قيمته (3.1406) .
 - 10 - و أخيراً المرتبة العاشرة للعبارة " يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها " و متوسطها الحسابي (3.2500) .

يظهر من نتائج الجدول (08) أن نسبة 70% من العبارات كانت ذات موافقة قوية نسبياً ، على العبارات التي تصف النمط القيادي الأوتوقراطي ، بينما 30% من العبارات قريبة جداً من درجة القبول بصفة متوسطة وهي ثلاث عبارات يبلغ المتوسط الحسابي لها (3.1614) ، أما المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات فقد بلغ (2.7000) والانحراف المعياري العام للعبارات العشرة فيقدر بـ (1.13631) . حتى العبارات الثلاثة ليست بعيدة عن المركز (المتوسط الحسابي "3") كثيراً الأمر الذي يدل وجود النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية في المؤسسة محل الدراسة . الأمر الذي ينبئ بوجود النمط الأوتوقراطي بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة حيث يحتل هذا النمط الدرجة الأولى مقارنة بالمتوسطات الحسابية للأنماط الأخرى .

و للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة : ما هو النمط القيادي السائد بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟

يلخص الباحث الإجابة في الجدول رقم (09) كما يلي :

جدول رقم (09): بوضع ترتيب الأنماط القيادية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
1	1.1363	2.7000	نمط القيادة الأوتوقراطي
2	1.1872	2.7547	نمط القيادة الديمقراطي
3	1.0832	3.2453	نمط القيادة الحرة

يتضح من الجدول أعلاه أن النمط القيادي الغالب في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة هو النمط الأوتوقراطي بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.7000 و انحرافه المعياري 1.1363 ، ثم يليه في المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بدرجة أقل من الأولى حيث يقدر متوسطه الحسابي بـ 2.7547 و انحرافه المعياري بـ 1.1872 ، و في المرتبة الأخيرة نمط القيادة الحرة بدرجة قبول متدنية جداً حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.2453 و انحرافه المعياري 1.0832 .

ثانيا : مدى توفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :

وللإجابة على السؤال الثاني : ما مدى توفر عناصر الابداع الاداري لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيمة كا² ودلالاتها الإحصائية ، لكل عناصر الإبداع التسعة (9) التي تبناها الباحث في هذه الدراسة ، ثم ترتيب العبارات تصاعديا ، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي متصل من 1 إلى 5 (1 = موافق بشدة ، 2 = موافق ، 3 = محايد ، 4 = غير موافق ، 5 = غير موافق تماما) . و في ما يلي مناقشة إجابات الأفراد حول عناصر الإبداع الإداري :

1 - عنصر الأصالة :

جدول رقم (10): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر الأصالة :

الترتيب	الذاتية	الذاتية الإحصائية	الذاتية ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					الرقم	العبرة	
						المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			موافق بشدة
3	0.000	39.906	1.0230	2.4688	64	3	8	13	32	8	ت	36	أنجر ما يوكل إلي من أعمال بأسلوب متجدد و متطور .
	%	%	%	%	100	4.7	12.5	20.3	50	12.5	%		
1	0.000	96.469	1.0243	2.3281	64	4	7	2	44	7	ت	37	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .
	%	%	%	%	100	6.3	10.9	3.1	68.8	10.9	%		
2	0.000	48.656	1.0068	2.4531	64	4	5	14	34	7	ت	38	لا أرغب في تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل .
	%	%	%	%	100	6.3	7.8	21.9	53.1	10.9	%		

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 24166 / الانحراف المعياري العام : 10180 .

يظهر من الجدول (10) ، استجابة أفراد العينة حول توفر عنصر الأصالة فيهم من خلال ثلاث عبارات ، و تم ترتيب العبارات تصاعديا حسب متوسطها الحسابي في الآتي :

- 1 - في المرتبة الأولى : يشعر العاملین بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل بمتوسط حسابي (2.3281) .
- 2 - أما المرتبة الثانية فيرى العاملین بأنهم لا يرغبون في تقليد الآخرين لحل المشكلات التي تعترض سير العمل لديهم ، و بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.4531) .
- 3 - بينما المرتبة الأخيرة تجد أن العمال ينجزون ما يوكل إليهم من أعمال بأسلوب متجدد و متطور . و يقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ (2.4688) .
- كما يبين الجدول أعلاه أن العاملین بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يتوفر لديهم عنصر الأصالة حيث أن المتوسط الحسابي العام للعبارات بلغ (2.4166) والانحراف المعياري العام للعبارات الأصالة قيمته (1.0180) ، أي أن نسبة الموافقة تعتبر كبيرة نسبيا على عنصر الأصالة .

2 - عنصر مواصلة الاتجاه

جدول رقم (11): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر مواصلة الاتجاه :

الترتيب	الدالة الإحصائية	حكا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					الرقم	العبارة		
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			الجموع	
1	0.000 ^a	62.375	0.6784	2.1250	8	43	10	3	--	64	ت	لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء معاملتهم .	39
					12.5	67.2	15.6	4.7	--	100%	%		
3	0.000 ^a	26.469	1.3099	2.6719	10	29	6	10	9	64	ت	يتوفر لدى العاملين في (cnas) مهارات النقاش و الحوار .	40
					15.6	45.3	9.4	15.6	14.1	100%	%		
2	0.000 ^a	77.719	1.1214	2.6094	4	40	2	13	5	64	ت	نحن حريصون على التعبير عن آرائنا حتى لو كانت مخالفة للمدراء	41
					6.3	62.5	3.1	20.3	7.8	100%	%		

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.4687 / الانحراف المعياري العام : 1.0365 .

يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينة على عبارات عنصر مواصلة

الاتجاه ، حيث تم ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي كما يلي :

1 لدى العاملين المهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين أثناء تعاملهم معهم

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.1250) .

2 يحرص العاملون في المؤسسة محل الدراسة على التعبير على آرائهم حتى لو

كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل بمتوسط حسابي قيمته (2.6094) .

3 يتوفر لدى العاملين في المؤسسة مهارات النقاش و الحوار بمتوسط حسابي قدره

(2.6719) .

و قد بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث بـ (2.4687) ، والانحراف

المعياري العام بـ (1.0365) ، مما يدل على مستوى موافقة عالٍ نسبياً ، و بالتالي

يمكن القول أن عنصر مواصلة الاتجاه متوفر لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

بنسبة كبيرة نسبياً .

3 - عنصر المرونة :

جدول رقم (12): يوضح إجابة أفراد العينة حول عنصر المرونة :

الترتيب	الدلالة الإحصائية	ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبرة	
					الجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	0.002	17.406	1.0906	2.7188	64	3	14	17	22	8	ت	42	لدى العاملين الاهتمام بالآراء المخالفة لآرائهم للاستفادة منها
					%100	4.7	21.9	26.6	34.4	12.5	%		
1	0.000 ^a	52.375	0.8333	2.3125	64	--	9	8	41	6	ت	43	يسعى العاملون للحصول على الأفكار التي تساعدهم .
					%100	--	14.4	12.5	64.1	9.4	%		
2	0.000 ^a	34.906	1.0215	2.5626	64	2	12	13	30	7	ت	44	يسعى العاملون للاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة لهم
					%100	3.1	18.8	20.3	46.9	10.9	%		

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.5313 / الانحراف المعياري العام : 0.9818 .

أسفر الجدول رقم (12) عن نتائج العبارات الخاصة بعنصر المرونة كما يلي :

1 - يسعى العاملون في مواقع عملهم للحصول على الأفكار التي تساعدهم ، و بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.3125) .

2 - يسعى العاملون للاستفادة من الانتقادات و الملاحظات الموجهة لهم و قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ (2.5626) .

3 - أما في المرتبة الثالثة فإن العاملين يهتمون بالآراء المخالفة لآرائهم قصد الاستفادة منها بمتوسط حسابي (2.7188) .

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات : (2.5313) ، و الانحراف المعياري

العام (0.9818) . الأمر الذي يؤكد على توفر عنصر المرونة لدى العاملين في

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة . بنسبة عالية نسبيا .

4 - عنصر المخاطرة :

جدول رقم (13): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر المخاطرة :

الترتيب	الدالة الإحصائية	ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبرة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الجموع			
3	0.000 ^a	41.312	1.1775	2.2969	15	32	5	7	5	64	ت	45	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .
					23.4	50	7.8	10.9	7.8	100%	%		
2	0.000 ^a	34.875	0.84515	2.1250	13	36	9	6	64	ت	46	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة في العمل حتى لو لم نطبقها .	
					20.3	56.3	14.1	9.4	100%	%			
1	0.000 ^a	34.625	0.8438	1.9531	19	34	6	5	64	ت	47	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال و لدي استعداد للمواجهة .	
					29.7	53.1	9.4	7.8	100%	%			

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.1250 / الانحراف المعياري العام : 0.9554 .

يظهر من الجدول رقم (13) مدى توفر عنصر المخاطرة لدى العاملين في cnas : حيث يرى العاملين بأنهم :

1 - يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال و لديهم الاستعداد للمواجهة ، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (1.9531) .

2 - يحرص العاملون على تقديم الأفكار الجديدة في العمل حتى لو لم يتمكنوا من تطبيقها بأنفسهم ، المتوسط الحسابي للعبارة (2.1250) .

3 - يتقبل العاملون بالمؤسسة الفشل و يعتبرونه التجربة التي تسبق النجاح ، حيث جاءت العبارة في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.2969) .

ومن خلال المتوسط العام لعبارات عنصر المخاطرة الذي بلغ (2.1250) وانحرافها المعياري العام (0.9554) ، فإن عنصر المخاطرة موجود بنسبة كبيرة لدى العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .

5- عنصر القدرة على التحليل :

جدول رقم (14): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر القدرة على التحليل :

الترتيب	الدالة الإحصائية	الحا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبرة	
					الجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000 ^a	43.125	0.8053	2.0469	64	--	5	7	38	14	ت	48	لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس مدروسة .
					7.8	10.9	59.4	21.9	%				
3	0.000 ^a	65.875	0.7166	2.2031	64	--	5	9	44	6	ت	49	نتمتع بالقدرة على تبسيط أفكارنا عند مواجهة أي مشكلة .
					7.8	14.1	68.8	9.4	%				
1	0.000 ^a	37.625	0.8829	1.8281	64	--	6	2	31	25	ت	50	عند تكليفنا بعمل جديد عادة ما نود الحصول على تعليمات مفصلة عنه
					9.4	3.1	48.4	39.1	%				

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.0260 / الانحراف المعياري العام : 0.8016 .

يظهر الجدول رقم (14) مدى توفر عنصر القدرة على التحليل لدى العاملين في مايلي:

1 - لا يحتاج العاملين الحصول على تعليمات مفصلة على أي عمل جديد يكفون به

بمتوسط حسابي عالي الأهمية بلغ (1.8281) .

2 - يتخذ العاملون قراراتهم وفقا لأسس مدروسة ، متوسطها الحسابي (2.0469) .

3 - يتمتع العاملون بالقدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة أي مشكلة ، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للعبرة (2.2031) .

وبالنظر للمتوسط العام للعبارات الثلاث الذي بلغت قيمته (2.0260) ، والانحراف

المعياري العام للعبارات (0.8016) فإن عنصر القدرة على التحليل متوفر لدى العمال

بالمؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية جدا .

6 - عنصر الحساسية للمشكلات :

جدول رقم (15): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر الحساسية للمشكلات :

الترتيب	الدالة الإحصائية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبرة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الجموع			
1	0.000 ^a	61.625	0.7230	2.2188	64	--	5	10	43	6	ت	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	51
					9.4	67.2	15.6	7.8	--	100%			
2	0.000 ^a	103.031	0.9203	2.2969	64	2	8	3	45	6	ت	لدي قدرة على تنظيم أفكار في العمل .	52
					9.4	70.3	4.7	12.5	3.1	100%			
3	0.002	17.406	1.1223	2.7031	64	5	10	18	23	8	ت	لدينا القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لمواجهةها .	53
					12.5	35.9	28.1	15.6	7.8	100%			

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.4062 / الانحراف المعياري العام : 0.9218.

يبين الجدول رقم (15) استجابة أفراد العينة حول عبارات عنصر الحساسية

للمشكلات مرتبة حسب أهميتها كما يلي :

- 1 - لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل ، بمتوسط حسابي (2.2188) .
 - 2 - ولديهم القدرة على تنظيم أفكارهم في العمل والمتوسط الحسابي للعبرة (2.2969).
 - 3 - أيضاً لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها و يقومون بالتخطيط لمواجهةها ، حيث جاءت العبرة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.7031) .
- و بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث الخاصة بعنصر الحساسية للمشكلات (2.4062) ، بينما انحرافها المعياري العام (0.9218) ، و عليه يمكن القول بأنه يتوفر لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة موافقة كبيرة نسبياً .

7 - عنصر وفرة الأفكار :

جدول رقم (16): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر وفرة الأفكار :

الترتيب	الدالة الإحصائية	ن	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبرة	
					الجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000 ^a	25.844	1.0605	3.0469	64	2	25	17	14	6	ت	54	نفضل الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة .
					%100	3.1	39.1	26.6	21.9	9.4	%		
1	0.000 ^a	26.375	0.8284	2.3906	64	--	7	18	32	7	ت	55	عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها
					%100	--	10.9	28.1	50	10.9	%		
3	0.000 ^a	19.594	1.1935	3.0625	64	8	19	10	23	4	ت	56	يتشابه أسلوب عملنا مع أساليب المؤسسات الخدمائية الأخرى
					%100	12.5	29.7	15.6	35.9	6.3	%		

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2.8333 / الاختلاف المعياري العام : 1.0274 .

يوضح الجدول رقم (16) ترتيب عبارات وفرة الأفكار حسب متوسطاتها الحسابية

فيما يلي :

1 - يحرص العاملین بالمؤسسة في مواجهتهم لمشكلة ما على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها لحل مشكلة مشابهة بمتوسط حسابي للعبرة بلغت قيمته (2.3906) .

2 - يفضل العاملین بالمؤسسة الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة بدرجة قبول متوسطة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3.0469) .

3 - يرى العاملین بأن أسلوب عملهم يتشابه مع أساليب العاملین في المؤسسات الخدمائية الأخرى بمتوسط حسابي (3.0625) .

كما يتضح من العبارات في المرتبة الأولى و الثالثة مستوى قبول متوسط للعبارات

وهي عبارتين تدلان على أن العاملین يعتمدون الطرق القديمة في حل مشكلاتهم

ويتشابه عملهم مع أقرانهم في مؤسسات أخرى و بالتالي لا يوجد عنصر وفرة الأفكار

إلا في العبارة الثانية ذات المتوسط الحسابي (3.0469) وهو مستوى قبول متدني جدا

و عليه فإن عنصر وفرة الأفكار متواجد بدرجة متوسطة نسبيا .

8 - عنصر الثقة في النفس :

جدول رقم (17): بوضوح إجابة أفراد العينة حول عنصر الثقة في النفس :

الترتيب	الدلالة الإحصائية	معا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					الرقم	العبارة	
					المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			موافق بشدة
3	0.000 ^a	41.375	0.7533	2.3125	64	--	5	16	37	6	ت	يتوفر لدينا الجرأة و الشجاعة الكافيتين للدفاع عن آراءنا و أفكارنا
					%100	--	7.8	25	57.8	9.4	%	
1	0.000 ^a	31.625	0.8723	2.0313	64	--	6	7	34	17	ت	لدينا رغبة كبيرة في النجاح و التفوق في أعمالنا
					%100	--	9.4	10.9	53.1	26.6	%	
2	0.000 ^a	21.125	0.8829	2.1719	64	--	6	13	31	14	ت	لدينا طموحات نأمل دائما لتحقيقها في عملنا .
					%100	--	9.4	20.3	48.4	21.9	%	

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارة : 2.1719 / الانحراف المعياري العام : 0.8361 .

يتضح من الجدول رقم (17) استجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر الثقة في النفس حيث جرى ترتيبها حسب متوسطها الحسابي في مايلي :

1 - لدى العاملين رغبة كبيرة في النجاح و التفوق في أعمالهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.0313) .

2 - و لديهم طموحات يأملون دائما لتحقيقها في العمل ، بدرجة موافقة عالية نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.1719) .

3 - و في المرتبة الأخيرة يرى العاملين بأنهم يتحلون بالجرأة و الشجاعة الكافيتين للدفاع عن آرائهم و أفكارهم ، بدرجة عالية من الموافقة و المتوسط الحسابي للعبارة بلغت قيمته (2.3125) .

و بالنظر للمتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث المتعلقة بعنصر الثقة في النفس والذي قدرت قيمته بـ (2.1719) و انحرافها المعياري (0.8361) ، فإن عنصر الثقة في النفس متوفر بدرجة عالية من الموافقة لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

9 - عنصر النقد الذاتي :

جدول رقم (18): بوضع إجابة أفراد العينة حول عنصر النقد الذاتي :

الترتيب	الدلالة الإحصائية	كاحا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						الرقم	العبارة	
					الجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000 ^a	51.625	0.9995	2.2813	64	3	5	10	35	11	ت	60	نميل إلى الاعتراف بالأخطاء في تقديرنا لبعض الأمور في العمل .
					%100	4.7	7.8	15.6	54.7	17.2	%		
1	0.000 ^a	38.375	0.8067	2.1250	64	--	5	10	37	12	ت	61	نسعى دائما إلى تصحيح أخطائنا و إعادة النظر في قراراتنا اتجاه العمل
					%100	--	7.8	15.6	57.8	18.8	%		
3	0.007	13.969	1.2550	3.6094	64	19	20	10	11	4	ت	62	نتمسك بآرائنا و ندافع عنها حتى لو كانت خاطئة .
					%100	29.7	31.3	15.6	17.2	6.3	%		

^a : دال إحصائية عند مستوى (0.01) / المتوسط الحسابي العام للعبارات : 2/6719 / الانحراف المعياري العام : 1/0204 .

يظهر من الجدول رقم (18) استجابة أفراد العينة نحو عبارات النقد الذاتي في مايلي :

1 - يسعى العاملين في المؤسسة دائما لتصحيح أخطائهم و إعادة النظر في قراراتهم اتجاه العمل ، و متوسط العبارة الحسابي هو (2.1250) .

2 - و يميلون إلى الاعتراف بأخطائهم في تقديرهم لبعض أمور العمل ، و متوسط العبارة الحسابي (2.2813) .

3 - و في المرتبة الأخيرة لا يوافق العاملين على العبارة " نتمسك بأرائنا و ندافع عنها حتى لو كانت خاطئة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6094) .

و من خلال المتوسط الحسابي العام للعبارات الخاصة بعنصر النقد الذاتي الذي

بلغت قيمته (2.6719) ، و انحرافها المعياري العام الذي قدر بـ (1.0204)

و نظرا لعدم موافقة أفراد العينة على العبارة الثالثة التي جاءت على خلاف العبارتين

الأولى و الثانية و التي لا تدل على النقد الذاتي و إنما التمسك بالرأي حتى لو كان

خاطئا ، فإن عنصر النقد الذاتي متوفر بدرجة عالية لدى العاملين بالصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي بالمسيلة .

10 - ترتيب عناصر الابداع الإداري حسب قيم متوسطاتها الحسابية تصاعديا:

جدول رقم (19) يوضح ترتيب عناصر الابداع الإداري لدى العاملين حسب توفرها :

الترتيب	عناصر الابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ملاحظة الترتيب
1	القدرة على التحليل	2.0260	0.8016	متوفر بدرجة عالية جدا
2	المخاطرة	2.1250	0.9554	متوفر بدرجة عالية جدا
3	الثقة في النفس	2.1719	0.8361	متوفر بدرجة عالية جدا
4	الحساسية للمشكلات	2.4062	0.9218	متوفر بدرجة عالية نسبيا
5	الأصالة	2.4166	1.0180	متوفر بدرجة عالية نسبيا
6	مواصلة الاتجاه	2.4687	1.0365	متوفر بدرجة عالية نسبيا
7	المرونة	2.5313	0.9818	متوفر بدرجة عالية
8	النقد الذاتي	®2.6719	1.0204	متوفر بدرجة عالية جدا*
9	وفرة الأفكار	®2.8333	1.0274	متوفر بدرجة عالية جدا*
	المتوسط العام لكل العبارات	2.4056	0.9554	

® : المتوسطات الحسابية هاته العناصر مرتفعة كونها تحتوي عبارات عكسية وذلك للتخفيف من الإجابات .

* : الوسط الحسابي للعبارة منسب بإضافة درجة عدم الموافقة على العبارة الثالثة (العبارة العكسية) .

يوضح الجدول رقم (19) ترتيب عناصر الابداع الاداري تصاعديا حيث أنه كلما قلت قيمة المتوسط الحسابي كلما زادت درجة الموافقة و العكس صحيح ، و كلما اقتربت من الرقم (3) سواء بزيادة أو نقصان كانت نتيجة الموافقة متوسطة .

و في مايلي عناصر الابداع الاداري مرتبة حسب الأكثر توفرا لدى العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة :

أولا : العناصر المتوفرة بدرجة عالية جدا :

و تم تصنيفها حسب المتوسط الحسابي الأقل من (2.25) و هي خمس عبارات كما يلي :

- 1 - القدرة على التحليل : حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا العنصر بـ (2.0260) .
- 2 - المخاطرة : وبلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.1250) .
- 3 - الثقة في النفس : أما هذا العنصر فبلغ متوسطه الحسابي (2.1719) .
- 4 - النقد الذاتي : وبلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (2.6719) .
- 5 - وفرة الأفكار : و قدر المتوسط له بـ (2.8333) .

ملاحظة : بالنسبة للعنصرين (النقد الذاتي و وفرة الأفكار) اللذان احتوى كل منها على ثلاث عبارات ، عبارتين دالتين عن معنى العنصر بينما العبارة الثالثة لكل منها فهي تدل على عدم وجود العنصر ، و قد تحصلنا على مستوى رفض فوق المتوسط ، و بالتالي كان المتوسط الحسابي للعبارتين مرتفعا مما أدى إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لكلا العنصرين .

ثانيا : العناصر المتوفرة بدرجة عالية نسبيا :

أما العناصر المتوفرة بدرجة عالية نسبيا ، فهي العناصر التي انحصرت متوسطها الحسابي بين القيمتين (2.25 و 2.50) و هي كالاتي :

- 6 - الحساسية للمشكلات : .
- 7 - الأصالة : .
- 8 - مواصلة الاتجاه : و قد بلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.4687) .

ثالثا : العناصر المتوفرة بدرجة عالية :

أما العناصر المتوفرة بدرجة عالية فهي العناصر التي يقع متوسطها الحسابي بين القيمتين (2.50 و 2.75) ، حيث بقي عنصر واحد و هو :

9 - المرونة : بمتوسط حسابي قدره (2.5313) .

وعليه يتضح مما سبق أن عناصر الإبداع الإداري التسعة (9) التي تبناها الباحث في هذه الدراسة متوفرة بدرجات متفاوتة أعلاها متوفر بدرجة عالية جدا و أقلها متوفر بدرجة عالية ، لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة . وبصفة متوسطة تتوفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين بدرجة عالية نسبيا .

ثالثا : حساب الفروق الإحصائية بين الخصائص الديموغرافية للعاملين و عناصر الابداع الاداري :

ولمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها بين الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وعناصر الإبداع الإداري ، تم حساب اختبار التحليل الأحادي (ANOVA) لكل متغير من هذه الخصائص مع عبارات عناصر الابداع ، و في مايلي عرض لهذه النتائج :

جدول رقم (20) يوضح التحليل الأحادي للإبداع الإداري و الخصائص الديموغرافية :

مستوى الدلالة ^a P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.811	0.211	0.051	2	0.101	بين المجموع	الجنس
--	--	0.240	61	14.633	داخل المجموعات	
--	--	--	63	14.734	المجموع	
0.831	0.185	0.134	2	0.268	بين المجموعات	السن
--	--	0.723	61	44.092	داخل المجموعات	
--	--	--	63	44.359	المجموع	
0.456	0.796	0.280	2	0.559	بين المجموع	المستوى ت
--	--	0.351	61	21.425	داخل المجموعات	
--	--	--	63	21.984	المجموع	
0.812	0.209	0.134	2	0.268	بين المجموع	الوظيفة
--	--	0.641	61	39.092	داخل المجموعات	
--	--	--	63	39.359	المجموع	
0.204	1.632	0.506	2	1.013	بين المجموع	الخبرة
--	--	0.310	61	18.925	داخل المجموعات	
--	--	--	63	19.938	المجموع	

^a : دال إحصائية عندما تكون قيمة مستوى الدلالة $P \geq 0,001$.

يوضح الجدول رقم (20) التحليل الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية

لأفراد العينة و الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة P كما يلي :

1 - متغير الجنس قيمة $F = 0.211$ ، ومستوى الدلالة $P = 0.811$ وهو غير دال إحصائياً باعتبار أن هذه القيمة أكبر من (0.001) . و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تُنسب إلى متغير الجنس .

2 - متغير السن : قيمة $F = 0.185$ ، ومستوى الدلالة $P = 0.831$ ، و بالتالي لا يدل إحصائياً على وجود فروق للإبداع الإداري تُنسب إلى متغير السن .

3 - متغير المستوى التعليمي: بلغت قيمة $F = 0.796$ ، ومستوى الدلالة $P = 0.456$ بما أن قيمة P أكبر من (0.001) فهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق للإبداع الإداري تُنسب لمتغير المستوى التعليمي .

4 - متغير نوع الوظيفة : نجد أن قيمة $F = 0.209$ ، و قيمة $P = 0.812$ ، و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تُنسب لمتغير نوع الوظيفة .

5 - متغير سنوات الخبرة : تقدر قيمة F بـ 1.632 و $P = 0.204$ ، وهي أكبر من القيمة (0.001) ، وعليه لا تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تُنسب إلى متغير الخبرة في العمل .

يبدوا من التحليل الأحادي ANOVA للإبداع الإداري للعاملين و خصائصهم الديموغرافية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُنسب لهذه الخصائص ، إلا في عامل الخبرة فقد ارتفعت قيمة F لتصل 1.632 وانخفضت قيمة P إلى 0.204 لا تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع و متغير سنوات الخبرة إلا أنها تثبت أن الأشخاص الأكثر إبداعاً هم أصحاب الخبرة في العمل .

رابعاً: حساب إحصائياً العلاقة بين الأنماط القيادية للعاملين وعناصر الإبداع الإداري :
وللإجابة على السؤال الرابع من تساؤلات الدراسة ، في ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الثلاث و الإبداع الإداري ، تم حساب (معامل الارتباط الخطي / Linear Correlation بيرسون) ، لكل نمط قيادي مع الإبداع الإداري على حدا ، كما يمكن حسابه وفق العلاقة الرياضية التالية :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{(n-1)S_x S_y}$$

حيث أن الرموز المستخدمة في العبارة تمثل :

- n تمثل عدد المفردات .
 - X_i = المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات النمط القيادي .
 - \bar{X} المتوسط الحسابي العام لعبارات النمط القيادي .
 - Y_i المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الإبداع .
 - \bar{Y} المتوسط الحسابي العام لعبارات الإبداع الإداري .
 - S_x الانحراف المعياري العام لعبارات النمط القيادي .
 - S_y الانحراف المعياري العام لعبارات الإبداع الإداري .
- و الجداول (06) ، (07) ، (08) ، (19) تحتوي على المعطيات اللازمة لحساب العلاقة و في ما يلي عرض لنتائج الارتباط الخطي لبيرسون :
- تتحصّر نتائج معامل الارتباط بين 1 و-1 و يتم تحديد العلاقة من خلال :

إذا كان 1 فانه ارتباط طردي تام

إذا كان -1 فانه ارتباط عكسي تام

و إذا كان ما بين 0 و 0.5 فانه ارتباط طردي ضعيف

و إذا كان ما بين 0.5 و 0.8 فانه ارتباط طردي متوسط

و إذا كان ما بين 0.8 و 1 فانه ارتباط طردي قوي

و إذا كان ما بين 0 و -0.5 فانه ارتباط عكسي ضعيف

و إذا كان ما بين -0.5 و -0.8 فانه ارتباط عكسي متوسط

و إذا كان ما بين -0.8 و -1 فإنه ارتباط عكسي قوي
و إذا كان 0 فإنه ارتباط منعدم .

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الأنماط القيادية و الابداع الاداري باستخدام معامل بيرسون للارتباط الخطي :

النمط القيادي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
الديمقراطي	0.768	0.05 **	علاقة ارتباط طردي متوسط
الأوتوقراطي	- 0.349	0.05 **	علاقة ارتباط عكسي ضعيف
الحر	0.283	0.05 **	علاقة ارتباط طردي ضعيف

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

يوضح الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط الخطي بيرسون للنمط القيادي الديمقراطي موجبة وطرديّة متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.768) ودال إحصائياً على وجود علاقة عند مستوى دلالة 0.05 ، وعلاقة طرديّة موجبة للنمط القيادي الحر بمعامل ارتباط قدره (0.283) دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، أما النمط الأوتوقراطي فعلاقته عكسية ضعيفة بقيمة سالبة (-0.349) .

الفصل
الخامس
خلاصة الدراسة
ونتاؤها



يتناول هذا الفصل خلاصة الدراسة وعرض النتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية ، والتي أجابت على الأسئلة التي أثارها الإشكالية ، وكذا مناقشة الفرضيات على ضوء هذه النتائج .

خلاصة الدراسة :

تناولت هذه الدراسة احد أهم الموضوعات أهمية في مجال التنظيمات والموارد البشرية ، ألا وهو موضوع الإبداع الإداري ، حيث أصبح هذا الأخير مطلباً لكل المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها و أهداف موظفيها ، بل تعدت ذلك لتحقيق أهداف الزبائن من خلال تقديم خدمات أو سلع تشبع رغباتهم ، وتجعلهم راضين على ما تقدمه هذه المنظمة لهم ، وذلك باعتماد أساليب إبداعية في العمل لموارد المنظمة البشرية خاصة تلك التي لها احتكاك مباشر مع الزبائن ، و كما أشارت هذه الدراسة بأن الإبداع الإداري يتأثر بالعديد من المتغيرات ، من بينها الأنماط القيادية التي حاولت هذه الدراسة تبيان نوع العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري ، حيث تضمنت خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق ، ملخصة فيما يلي :

عُنونَ الفصل الأول : بالإطار العام للدراسة و احتوى : المقدمة ، الإشكالية

التي اشتملت التساؤل العام للدراسة ، ثم أسئلة الدراسة و فرضياتها ، أسباب اختيار الموضوع ، أهميته و أهدافه ، مفاهيم الدراسة و أختتم الفصل بالدراسة السابقة فالتعقيب عليها .

انطلقت الدراسة من أهمية القيادة الإدارية في المنظمات للحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة ، و كيفية تحفيزهم للعمل ، و أن هذه القيادة هي مصدر الإبداع للموارد البشرية ، كما من الممكن أن تكون مصدر كبح و قتل روح الإبداع لدى العاملين ، خاصة في ظل وجود قادة لا يدركون مدى خطر النمط القيادي المتبع على أتباعهم بصفة خاصة و على المنظمة ككل بصفة عامة .

كما تطرقت إشكالية الدراسة لموضوع الإبداع الإداري ، المعوقات التي تعترضه وأهميته كما استهدفت الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 ما هو النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة؟
 2 - ما مدى توفر عناصر الابداع لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة؟

3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس ، السن ، الخبرة . المستوى التعليمي و الوظيفة في المنظمة) و عناصر الابداع الاداري؟

- 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و الابداع الإداري؟
 ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية :

- أ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والإبداع الاداري؟
 ب - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية و الابداع الاداري؟
 ت - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة و الابداع الاداري؟

و للإجابة عليها تم وضع فروض فرعية تبناها الباحث تمثلت في :

- 1 النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي بدرجة عالية ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة ثم نمط القيادة الحرة ضعيفة .
 2 - تتوفر عناصر الابداع الاداري (الأصالة ، وفرة الأفكار ، المرونة ، الإحساس بالمشكلة ، المخاطرة ، النقد الذاتي ، الثقة في النفس ، مواصلة الاتجاه و القدرة على التحليل) لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة بنسبة كبيرة .

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية (الجنس ، السن ، الخبرة ، المستوى التعليمي و الوظيفة في المنظمة) للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة و عناصر الابداع الاداري .

4 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي و الأوتوقراطي و الحر) وعناصر الابداع الاداري .

أما الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة :

فقد تناول فيه الباحث ثلاث مباحث رئيسية : الأنماط القيادية ، الإبداع الإداري والعلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري في ضوء التراث النظري .
المبحث الأول : الأنماط القيادية :

وتناول الباحث في هذا المبحث ثلاث أجزاء هي :

أولاً : القيادة الإدارية و أهميتها : واشتملت على ستة عناصر رئيسية و هي : مفهوم القيادة الإدارية ، عنصر القيادة الإدارية ، الفرق بين القائد و المسير ، الفرق بين القيادة و الرئاسة ، أهمية القيادة الإدارية و العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية .

ثانياً : نظريات القيادة الإدارية : و تناول هذا الجزء سبعة نظريات و نماذج

مفسرة للقيادة الإدارية : نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية السلوكية النظرية الوظيفية ، نظرية الموقف ، النظرية التفاعلية و النظرية التبادلية .

ثالثاً : أنماط القيادة الإدارية : وشمل هذا الجزء : نمط القيادة الديمقراطية نمط

القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة ثم أنماط أخرى للسلوك القيادي والعوامل المؤثرة في السلوك القيادي .

المبحث الثاني : الإبداع الإداري :

تناول هذا البحث عشرة أجزاء موجزة فيما يلي : مفهوم الإبداع الإداري ،

أنواع الإبداع الإداري ، خصائص الإبداع الإداري ، عناصر الإبداع الإداري مراحل العملية الإبداعية ، نظريات الإبداع الإداري ، سمات الأشخاص و

المنظمات المبدعة ، دور المنظمات في تنمية و تشجيع الأساليب الإبداعية وأخيرا معوقات الإبداع الإداري

المبحث الثالث : العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري :

تناول هذا المبحث ما جاءت بعد الدراسات و ما أملاه التراث النظري حول العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري بإيجاز .

الفصل الثالث : إجراءات الدراسة المنهجية :

تطرق الباحث في هذا البحث إلى المنهج المتبع في الدراسة ، حدود الدراسة ومجالاتها ، ثم التعريف بميدان الدراسة ، فعينة الدراسة و كيفية اختيارها ، أداة الدراسة ، خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية ، و الأساليب الإحصائية التي تبناها الباحث في هذه الدراسة .

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها :

شمل هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها ، كما غطى هذا الفصل أيضا تحليل لاستجابات أفراد العينة إزاء كل محور من محاور الدراسة و ترتيب هاته المحاور بالنسب ، ثم التعليق على هذه النسب و تفسيرها .

الفصل الخامس : نتائج الدراسة و خلاصتها :

في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ، ثم مناقشة الفرضيات على ضوء هذه النتائج و التأكد من صحتها من خلال المقارنة في جدول بين الفروض المتبناة من طرف الباحث و النتائج المتوصل لها من خلال الدراسة الميدانية ، ثم في الأخير خلاصة الدراسة .

نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات

أولاً : نتائج الدراسة :

بعد إتباع الباحث للأساليب المنهجية والإحصائية التي اعتمدها في بحثه ، و بعد تفرغ بيانات الاستبيان و تحليلها و تفسير نتائجها خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- 1 - يُمارس نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي) في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة بدرجة مرتفعة نسبياً ، ثم يليه نمط القيادة الديمقراطي بدرجة أقل أما نمط القيادة الحرة فيمارس بنسبة ضعيفة ، نظراً لتدني مستوى الموافقة على عبارات هذا النمط لدى المبحوثين .
- 2 - أن معظم أفراد العينة لديهم القدرة على التحليل بدرجة عالية جداً ، بحيث لا يتخذون قراراتهم بشكل عشوائي ، كما يتمتعون بالقدرة على تبسيط أفكارهم في العمل ويمارون أعمالهم بنفسهم بدون الحصول على تعليمات حوله .
- 3 - أغلب المبحوثين لديهم قابلية كبيرة للمخاطرة ، و ذلك من خلال تحملهم للمسؤولية إزاء ما يقومون به من أعمال و لديهم استعداد للمواجهة ، كما يحرصون على تقديم أفكار جديدة للعمل حتى لو لم يتمكنوا من تطبيقها ، و يتقبلون الفشل لأنهم يعتبرونه التجربة الأولى التي تسبق النجاح .
- 4 - يتميز أفراد العينة في المؤسسة بامتلاكهم الثقة في النفس بدرجة عالية جداً ، لأنهم يمتلكون رغبة كبيرة للنجاح و التفوق ، و شجاعة كافية للدفاع عن آرائهم و أفكارهم ويطمحون لتحقيق أهدافهم .
- 5- يتمتع جل أفراد العينة بحس عالٍ تجاه مشكلات العمل ، إذ أنهم يتوقعون المشاكل قبل حدوثها و يقومون بالتخطيط لمواجهةها ، كما يحضون بقدرة كبيرة لتجزئة مهام العمل ، و قادرين على تنظيم أفكارهم في العمل .

- 6 - يتحلى غالبية المبحوثين بعنصر الأصالة بنسبة كبيرة ، بحيث أنهم لا يرغبون في إنجاز أعمالهم بنفس الطرق السابقة بل يسعون للتجديد و التطوير ، و لا يحبون تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل .
- 7 - يوجد لدى أفراد عينة الدراسة جرأة و شجاعة لمواصلة الاتجاه ، لأنهم يحرصون على التعبير عن آرائهم حتى لو كانت مخالفة لمدراءهم ، و لديهم من مهارات الحوار و النقاش ما يكفي للتعامل مع الآخرين بما يضمن لهم قدرة على إقناعهم .
- 8 - يتحلى الكثير من أفراد العينة على عنصر المرونة وذلك لاهتمامهم بآراء زملائهم و رؤسائهم في العمل للاستفادة منها ، و يسعون بجدية للحصول على الأفكار التي تساعدكم و يتقبلون الانتقادات الموجهة لهم قصد الاستفادة منها كذلك .
- 9 - و من عناصر الإبداع الإداري التي تتوفر لدى معظم أفراد العينة عنصر النقد الذاتي و بدرجة عالية جدا ، من خلال أن هؤلاء الأفراد يحاولون جاهدين لتصحيح أخطائهم و إعادة النظر في قراراتهم ، ويميلون للاعتراف بأخطائهم في تقدير بعض أمور العمل ، كما أنهم لا يتمسكون بآرائهم و لا يدافعون عنها إذا كانت خاطئة .
- 10 - كما أن الأفراد المستجيبين لأسئلة الاستبيان ، تتوفر لديهم الأفكار ، لأنهم يرون أن أسلوب عملهم لا يتشابه مع أساليب أقرانهم في المؤسسات الخدمائية الأخرى ، إلا أنهم نادرا ما يفضلون تقديم الأفكار التي سبق تقديمها لحل مشكلة مشابهة بل يحاولون إيجاد أفكار جديدة ، كما يرغبون نوعا ما في الأعمال الروتينية والبسيطة و لا يحبذون الأعمال الصعبة والمعقدة كثيرا .
- 11 - كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تُنسب إلى المتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة الحالية في المنظمة) ، إلا في متغير الخبرة فإن الدراسة أوجدت أنه فعلا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تُنسب إلى متغير الخبرة إلا أن نتائج التحليل الأحادي الخاص بالخبرة أفضى إلى مستوى منخفض جدا حيث أن قيمة F جاءت مرتفعة نسبيا و انخفضت في المقابل قيمة P الأمر الذي يؤكد أن لعامل الخبرة

تأثير على توفر الإبداع الإداري للعاملين ، و بالتالي يساهم عامل الخبرة نسبيا في توفر الإبداع الإداري ، أو يمكن القول أن الأفراد الذين عملوا بالمؤسسة محل الدراسة لفترة أطول ، هم أكثر الأفراد إبداعا أي تتوفر لديهم عناصر الإبداع الإداري أكثر من غيرهم من ذوي سنوات الخبرة القليلة .

12 - كما أسفرت هذه الدراسة عن نتيجة العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري في :

- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري .
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين النمط القيادي الحر و الإبداع الإداري .
- ✓ كما توجد علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الإبداع الإداري .

ثانيا : مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة :

وفيما يلي جدول يوضح اختبار صحة الفروض من عدمها ، و مدى توافق الفروض مع ما توصلت له نتائج الدراسة :

جدول رقم (22) بوضع مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة :

الرقم	الفرضية	نتائج الدراسة
1	النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي بدرجة عالية ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة ثم نمط القيادة الحرة ضعيفة .	- اتفقت هذه الفرضية مع نتائج الدراسة من حيث وجود هذه الأنماط القيادية في المؤسسة إلا أنها لم تتفق معها في الترتيب ، حيث جاءت النتائج بأن : النمط التسلطي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته : (2.7000) بدرجة عالية نسبيا ، ثم النمط الديمقراطي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.7547) بدرجة أقل من الأولى ، بينما في المرتبة الثالثة نمط القيادة الحرة بدرجة متدنية جدا من القبول ، و بالتالي تستبدل الفرضية الأولى بالفرضية

<p>القائلة: " النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة هو : التسلطي بدرجة كبيرة ، ثم يليه النمط الديمقراطي بدرجة أقل نسبيا ، و بعد ذلك نمط القيادة الحرة بدرجة متدنية جدا بمتوسط حسابي قدره (3.2453).</p>		
<p>اتفقت هذه الفرضية مع نتائج الدراسة الحالية ، حيث أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوفرة بنسبة كبيرة لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، وعليه يمكن القول بصحة الفرضية و قبولها .</p>	<p>2 تتوفر عناصر الابداع الاداري (الأصالة ، و فرة الأفكار ، المرونة ، الإحساس بالمشكلة ، المخاطرة ، النقد الذاتي ، الثقة في النفس ، مواصلة الاتجاه و القدرة على التحليل) لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة بنسبة كبيرة .</p>	
<p>تطابقت هذه الفرضية مع نتائج الدراسة الحالية ، حيث أن النتائج جاءت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تتسبب للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة و بالتالي أثبتت النتائج صحة الفرضية .</p>	<p>3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر الابداع الاداري تتسبب للخصائص الديموغرافية (الجنس ، السن ، الخبرة ، المستوى التعليمي و الوظيفة في المنظمة) للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة .</p>	
<p>اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع هذه الفرضية في وجود علاقة بين كل الأنماط القيادية و عناصر الإبداع الإداري . مما يثبت صحة الفرضية و بالتالي قبولها .</p>	<p>4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي و الأوتوقراطي و الحر) وعناصر الابداع الاداري .</p>	

نوصيات الدراسة :

- يوصي الباحث بضرورة إجراء دورات تكوينية وتوعية الإطار الواسطي بأهمية القيادة الإدارية بصفة عامة والنمط القيادي المتبع بصفة خاصة .
- ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بالأفراد المبدعين وتشجيعهم ودعمهم و تقديم حوافز لهم على ذلك مادية و معنوية .
- محاولة إدارة المنظمة تقوية العلاقات و تمثيلها مع العاملين ، من خلال تبني الاتصال التنظيمي الفعال .
- توزيع السلطات و المسؤوليات بين العاملين ، و تفعيل التفويض في شتى مجالات العمل .

مفترحات الدراسة : يقترح الباحث دراسة المواضيع التالية :

- الاتصال التنظيمي الفعال و علاقته بالإبداع الإداري .
- دور الإبداع الإداري في زيادة الوظيفي .
- دور البرامج التكوينية في تنمية مهارات القيادات الإدارية .

خاتمة



Adel Guenifi



خاتمة :

من خلال هذه الدراسة التي بحثت في العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري ، يستنتج الباحث أن السر في تطوير و تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية ، بل في مقدرة قادة هذه المنظمات في إدارة مواردها البشرية و دفعها إلى اكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة و الإبداعية في هذه الموارد ، خاصة وأن العالم اليوم هو عالم السرعة و المعلوماتية إذا لم تمتلك المنظمات موارد بشرية مميزة و مبدعة قادرة على حل مشاكلها بنفسها ، و تتوفر لديهم الأفكار الكافية لأداء مهامهم على أكمل وجه ، و يتصفون بالمرونة ، و ثقة في النفس فإنه لا يمكن لها أن تستمر في ظل وجود منافسة شرسة .

على الدول السائرة في طريق النمو عامة و بلدنا خاصة أن ينتهجوا سياسة واضحة في عملية التوظيف ، و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب قصد الحفاظ على المنظمات ، من أولئك القادة الذين تجذرت فيهم أساليب قيادية لم يعد لها وجود في الدول المتقدمة ، بل ذهبت مع العصور المظلمة ، حيث الإقطاعيين ، وأن يعطوا الفرصة للإطارات المبدعة و المشجعة على الإبداع ، حتى لا تقهر القدرات الإبداعية في العاملين ، ولا تموت فيهم روح المبادرة ، كما يجب على القادة أن يتجاوزوا تلك الذهنيات التي يحملها معظم القادة القدامى من مراحل التسيير السابقة ، منذ الاستقلال إلى بداية تسعينيات القرن الماضي .

إذا أردنا النهوض بالمؤسسات العمومية علينا تبني الإبداع الإداري بكل عناصره و تشجيع الموارد المبدعة و دعمها لكي تتمكن من مواصلة تنمية أنفسها ، و الكفاح للخروج بالمؤسسة العمومية من بوتقة الظلام إلى نور التطور و التنمية .

المراجع



صالح بن محمد
المنجد
١٤٢٥ هـ

أولا :المراجع العربية

1- الكتب :

- (1) القرآن الكريم .
- (2) إبراهيم محمد ، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 .
- (3) ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1997 .
- (4) أبو الخير كامل حمدي ، أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1989 .
- (5) أبو الفضل محمد عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 .
- (6) أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- (7) البريدي عبد الله عبد الرحمن ، الابداع يخنق الأزمات ، ط1، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1999 .
- (8) الدهان أميمه ، نظريات منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الهندي للطباعة ، عمان ، 1992 .
- (9) السلمي علي محمد ، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1987 .
- (10) السواط طلعت عوض الله وآخرون ، الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة ، دار حافظ ، جدة ، 2000 .
- (11) الشماع خليل محمد ، و حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000 .

- (12) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- (13) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- (14) العبودي محسن ، الإتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1984 .
- (15) العتيبي محمد زويد ، الطريق الى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر ، الرياض ، 2003 .
- (16) العديلي ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1993 .
- (17) العواجي إبراهيم ، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 .
- (18) الغمري إبراهيم ، السلوك الإنساني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1983 .
- (19) الفقي إبراهيم ، أسرار قادة التميز، سلطة إصدارات بيمك، القاهرة، 1996 .
- (20) الفوال صلاح مصطفى ، المنهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1982 .
- (21) القحطاني سالم سعيد ، القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، الرياض ، مطابع مرامر ، الرياض ، 2002 .
- (22) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- (23) الكلابي سعد عبد الله ، نحو نموذج شامل في القيادة ، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض ، 2000 .

- (24) المري ناصر سعيد ، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 .
- (25) المعاز حمدي مصطفى ، وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1984 .
- (26) المنيف إبراهيم بن عبد الله ، تطور الفكر المعاصر ، آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، الرياض ، السعودية 1999 .
- (27) النمر سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1997 .
- (28) النمر محمد بن سعود ، السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990 .
- (29) الهواري سيد ، المدير العالمي : مهارات حديثة و متعددة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 .
- (30) أنجرس موريس ، المنهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 .
- (31) بوحوش عمار ، محمد ذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- (32) مجموع هاشم نور ، سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق ، جدة ، 1991 .
- (33) جواد شوقي ناجي ، سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2000 .
- (34) حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .
- (35) حسين عبد الفتاح ، الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1999 .
- (36) حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، ط1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2002 .

- (37) درويش إبراهيم ، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، 1988.
- (38) درويش عبد الكريم ، و تكلا ليلي ، أصول الإدارة العامة ، دار الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1995 .
- (39) ديموك مارشال وزملاؤه ، الإدارة العامة ، ترجمة : إبراهيم البرلسي ، مؤسسة الحلبي ، القاهرة ، 1967 .
- (40) رفاعي محمد ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مكتبة النهضة العربية ، الكويت ، 1981 .
- (41) زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، 2008 .
- (42) شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1992 .
- (43) عبوي زيد منير ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان ، الأردن ، 2008 .
- (44) عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998
- (45) عشاوي سعد الدين محمد ، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية ، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2000 .
- (46) علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، دار جدة ، جدة ، 1998 .
- (47) كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 1992 .
- (48) كوكس و هوفر ، القيادة في الأزمات ، ترجمة هاني خلجة و ريم سرطاوي ، ط1 ، بيت الأفكار الدولية ، 1998 .

- (49) لويس ملكية ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1989 .
- (50) محمد محمد عبد المقصود ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006 .
- (51) هاشم زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .

2 - المعلاء و الدوريات :

- (1) - إسماعيل محمد علي ، إعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري ، القاهرة ، 1972 .
- (2) - الطيب حسن أبشر ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الادارة العامة، ع59، 1988 .
- (3) - القحطاني سالم سعيد ، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مج 14، ع2، 2001 .
- (4) - النجار نبيل الحسني ، سلسلة محاضرات في التنمية الإدارية ، مركز الخبرة والتميز المهني للتدريب والاستشارات ، القاهرة ، 1994 .
- (5) - النمر سعود بن محمد ، الابداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ع117، يناير، 1992 .
- (6) - توفيق عبد الرحمن ، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2004 .
- (7) - زناتي محمد ، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين ، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، 1994 .

- (8) - زيد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- (9) - عامر سعيد يس ، سلسلة التميز الاداري : استراتيجيات التغيير والتفكير الايجابي، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير ، 1999 .
- (10) - عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، ع60 ، الكويت، 1995 .
- (11) - عبد الوهاب علي محمد ، القدرات الإبداعية للعاملين ، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الإدارة العامة، ع25 ، 1980 .
- (12) - عساف عبد المعطي ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري ، ع 62 ، 1995 .
- (13) - فضل الله علي فضل الله ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، ع 3 ، المنظمة العربية للإدارة ، عمان ، 1986 .
- (13) - لوصيف سعيد ، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، المجلة الجامعية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، الكويت 1995
- (15) - مخامرة محسن و الدهان أميمة ، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مجلة دراسات ، المجلد 15 ، العدد 2 ، 1988 .
- (16) - همام عبد القادر ، دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير، مجلة الإدارة ، عدد 25، القاهرة، 1993.
- (17) - هيجان عبد الرحمن أحمد محمد ، معوقات الابداع في المنظمات السعودية ، مجلة الادارة العامة، مج39، ع1 ، 1999 .

3 – الرسائل العلمية :

- (1) - آل شيخ خالد بن عبد الرحمن ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 .
- (2) - الزهراني محمد بن سعيد ، معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية بالمطارات في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1997 .
- (3) - السليم عبد الله ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002 .
- (4) - الشمري فهد عايض ، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 .
- (5) - الصيدلاني خالد صالح أحمد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة و أمانتها ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2000 .
- (6) - المزروع بدر ، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية بين القطاعين الحكومي و الخاص بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999 .
- (7) - عباس منير خالد ، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا . 2008
- (8) - ياغي محمد عبد الفتاح ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، عمان ، الأردن ، 1996 .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1) - Bennis Wern, **Revisionist Theory of Leadership** , . Harvard: Business Review , usa , 1961.
- 2) - Bergeron et autres , les aspects humains de l'organisateur, gaetan Morin, Canada, 1980 .
- 3) - Campbell , **take the road to creativity and get off your dead End** , center for creative leadership , greens bora Nc , 1985 .
- 4) - cooper T and Robertson , **international Review of industrial and organizational psychology** , vol 8 , chichester : john wiley and sons . 1993 .
- 5) - Daft Richard L , **organization theory and design** , 4th ed , western publishing cp , new york .
- 6) - drucker Peter, **innovation and entrepreneurship heinemann** , london , 1985 .
- 7) - Evan Willian N, **organization theory** , macmillan publishing .co , new york , 1993 .
- 8) - Homby A S, **Oxford advanced learners : Dictionaray current english** , oxford university press , London , 1980 .
- 9) - Hunt James & G , Larson , **Leadership: The cutting Edge** , Shouth ern Illinois University Press , 1977 .
- 10) - Ivancevich John, peter lorenzi , steven skinner and Philip crosby , **Management quality competitiveness** , 2nd ed , boston , 1994 .
- 11) - j Hage & Dewar elite , **values versus organizational structure in predicting innovation** , administrative science quarterly , 1973 .
- 12) - Koontz Harold, **Management** , McGraw-Hill Inc , London , 1980 .
- 13) - Likert Rensis , **New Patterns of Management** , New York: McGraw-Hill Book Co , usa , 1961 .
- 14) - Miller **William C** , **The Creative Edge: Fostering Innovation Where You Work** , Paperback ,1990 .
- 15) - Ordway Tead , **The Art of Leadership** New York , McGraw-Hill Inc , USA , 1963

- 16) - Redden William, **Managerial Effectiveness** , McGraw-Hill Book Co. Inc , New York , 1970 .
- 17) - Stogdill R M, Personal Factors Associated with Leadership A Survey of the Literature, Journal of Psychology , 1974 .
- 18) - Swannell Julia, **The Oxford modern english dictionary** , **Oxford university press** , London , 1993 .
- 19) - White L.P , , **Introduction to the Study of Public Administration. 3rd** , New York , usa , 1962 .
- 20) - Pfiffner & Bresthus , **Public Administration** , New York , Roland Press , 1967 .

ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

- 1) - <http://kamoos.reefnet.gov.sy/?page=entry&id=292240> .
- 2) - http://mawhapon.net/ver_ar/news-1880.html .
- 3) - <http://u092058.blogspot.com/2012/03/blog-post770.html>



ملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة –
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
موضوع الدراسة :



الانماط القيادية و علاقتها بالابداع الاداري

دراسة ميدانية

في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة CNAS

مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة اتمام في علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

ناجح مخلوف

فندي عادل

يرجى من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في المكان المناسب حسب رأيكم الشخصي ، مع العلم أن هذا الاستبيان موجه لغرض البحث العلمي ، كما نحيطكم علما أنه لا يطلع إجابات الاستبيان سوى الباحث و تبقى المعلومات في سرية تامة . **شكرا على تعاونكم**
ملاحظة : الرجاء الإجابة دون ذكر الاسم أو اللقب و شكرا .

السنة الدراسية 2014 / 2015

بيانات أولية حول المبحوثين:

1 الجنس : - ذكر - أنثى

2 السن :

3 المستوى التعليمي :

4 المنصب الحالي الذي تشغله :

5 سنوات العمل :

من فضلك ضع علامة (×) في المكان المناسب حسب رأيك الشخصي .

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
6	يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .					
7	يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة .					
8	يشارك المديرين العاملين في تخطيط العمل .					
9	يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين .					
10	يشجع المدير العاملين على التجديد و الابتكار في أساليب العمل .					
11	يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم .					
12	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم .					
13	يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم .					
14	يعتبر المدير أن المشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم .					
15	يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين و أخذ رأيهم فيها .					
16	يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها .					
17	يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار .					
18	كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل .					
19	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل .					
20	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .					
21	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم .					
22	يمنح المدير سلطاته الادارية لجميع العاملين .					
23	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم .					
24	يترك المدير للمرؤوسين حرية اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم .					
25	لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل .					

من فضلك ضع علامة (×) في المكان المناسب حسب رأيك الشخصي .

رقم العبارة	العبارــــــــــــــــة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
26	يركز المدير السلطة في يده .					
27	لا يأخذ القائد بأراء العاملين في عملية اتخاذ القرار .					
28	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها .					
29	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات المنصوص عليها .					
30	لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات .					
31	يفرض المدير التعليمات و الأنظمة على العاملين .					
32	يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين و المتحدث باسمهم .					
33	يرفض المدير أن ينفذ العاملين ما يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه .					
34	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل .					
35	يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين .					
36	أنجر ما يوكل إلي من أعمال بأسلوب متجدد و متطور .					
37	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .					
38	لا أرغب في تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل .					
39	لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم .					
40	يتوفر لدى العاملين في (cnas) مهارات النقاش و الحوار.					
41	نحن حريصون على التعبير عن آرائنا حتى لو كانت مخالفة للمدراء .					
42	لدى العاملين الاهتمام بالأراء المخالفة لآرائهم حتى يستفيدون من الآخرين .					
43	يسعى العاملون في مواقع عملهم على الحصول على الأفكار التي تساعدهم .					
44	يسعى العاملون للاستفادة من الانتقادات و الملاحظات الموجهة لهم .					
45	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .					

من فضلك ضع علامة (×) في المَلآن المناسب حسب رأيك الشخصي .

رقم العبارة	العبارــــــــــــــــة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
46	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة في العمل حتى لو لم نتمكن من تطبيقها .					
47	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال و لدي استعداد لمواجهة .					
48	لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس مدروسة .					
49	نتمتع بالقدرة على تبسيط أفكارنا عند مواجهة أي مشكلة .					
50	عند تكليفنا بعمل جديد عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة عنه .					
51	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل .					
52	لدي قدرة على تنظيم أفكارني في العمل .					
53	لدينا القدرة في توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لمواجهةها .					
54	نفضل الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة .					
55	عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها .					
56	يتشابه أسلوب عملنا مع أساليب المؤسسات الخدمائية الأخرى .					
57	يتوفر لدينا الجرأة و الشجاعة الكافيتين للدفاع عن آراءنا و أفكارنا .					
58	لدينا رغبة كبيرة في النجاح و التفوق في أعمالنا .					
59	لدينا طموحات نأمل دائما لتحقيقها في عملنا .					
60	نميل إلى الاعتراف بالأخطاء في تقديرنا لبعض الأمور في العمل .					
61	نسعى دائما إلى تصحيح أخطائنا و إعادة النظر في قراراتنا اتجاه العمل .					
62	نتمسك بآرائنا و ندافع عنها حتى لو كانت خاطئة .					

شكراً لتعاونكم

الباحث

ملحق رقم 02

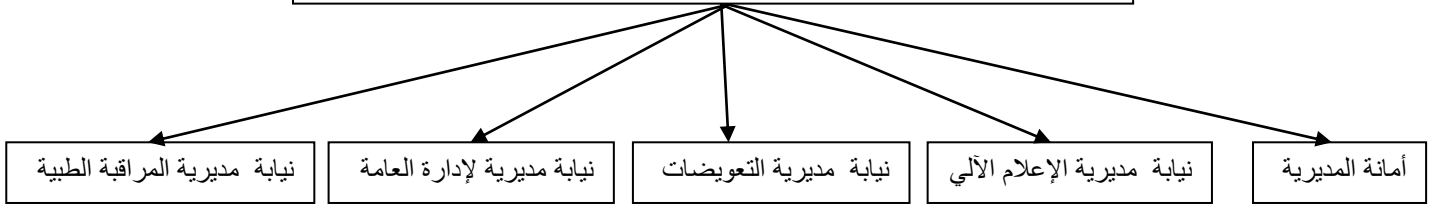
فائمة بأسماء الأساتذة المحكمين :

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بقسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة بالإضافة إلى تصحيح الأستاذ المشرف " ناجح مخلوف "، من اجل تحكيمه و تصحيح بعض الأخطاء و في ما يلي قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين :

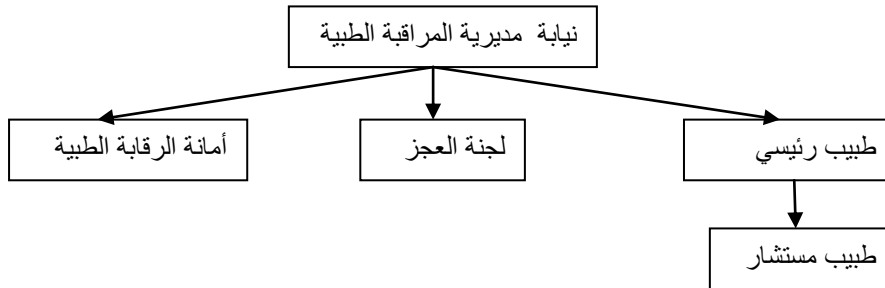
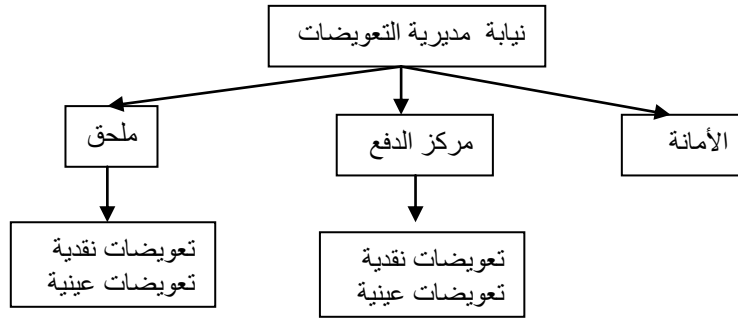
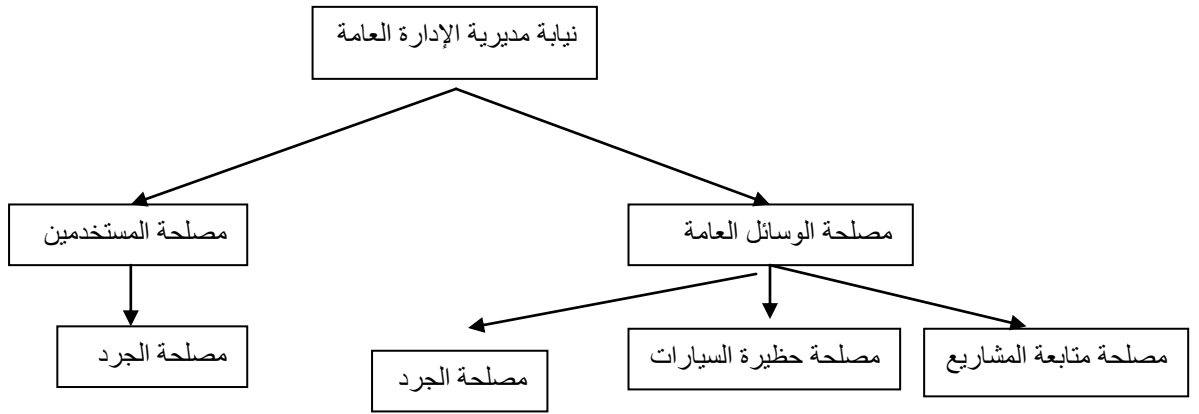
الرقم	الاسم و اللقب	الوظيفة	جهة العمل
01	البروفيسور السعيد بن مهنه	عميد كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	جامعة المسيلة
02	البروفيسور السعيد فلرون	أستاذ علم الاجتماع	جامعة المسيلة
03	الدكتور يوسف جغلولي	أستاذ علم الاجتماع	جامعة المسيلة
04	الأستاذ محمد سفيان دراوي	أستاذ مساعد أ	جامعة المسيلة
05	الأستاذ بومدين مخلوف	أستاذ مساعد أ	جامعة المسيلة

ملحق رقم 03

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة CNAS



نيابة مديرية الإعلام الآلي لا يوجد بها مصالح , تتكون من رئيس المركز و تقنيين في الإعلام الآلي



المصدر:

مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة .

عراق

بجانب
اشرا
الاسلام