

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور أنماط القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

-زيان موسى

إعداد الطلبة:

- مشاط سهام

- دحو ايمان

لجنة المناقشة:

الأستاذ: رئيسا أحمد محودي

الأستاذ: مقررا زيان موسى

الأستاذ: ممتحنا زيان بروجة علي

السنة الجامعية: 2017/2016

الشكر

أحمد الله جزيل نعمه واشكره شكر المعترف بمنيه وأصلي واسلم على صفوة أنبيائه

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"

واعترافا منا بالفضل والتقدير للجميع لا يسعني وأنا انتهي من اعداد المذكرة

إلا ان اوجه جزيل شكرنا وامتناننا إلى استاذنا المشرف "زيان موسى" على قبوله الإشراف

على هذه المذكرة ولمنحه لنا الوقت والجهد والتوجيه والإرشاد والدعم فجزاه الله كل خير

وادامه ذخرا للوطن واهل العلم

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لهم منا كل الشكر والامتنان

إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الذين مدو لنا يد العون ولم ييخلوا علينا

وخاصة الاستاذ "هني سفيان" الذي ساعدنا كثيرا فله منا كل الشكر...

عرفاننا الأكيد وامتناننا إلى كل الزملاء الذين كانوا عوننا لنا وزرعوا التفائل في دربنا

دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة

إلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان قال فيهما عز وجل " و قضى ربك أن لا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا "
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله, إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها, إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها
مهما قدمت لها " أمي الغالية"

إلى الذي لم يدخر جهدا لتربيتي واحاطني برعايته وحبه ودعواته "أبي الغالي"
أدعو الله ان يحفظهما و يطيل في عمرهما

إلى كل إخوتي الأعزاء خاصة إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله "سومية"

إلى الجوهرة الصغيرة "هاجر"

إلى القلب الدافع الذي يشع نورا "جدتي حفظها الله"

إلى كل العائلة الكريمة دون إستثناء

إلى زميلتي في العمل وصديقتي الغالية "مشاط سهام"

إلى الصديقات الغاليات : "مدرس نصيرة , بوعقلين إلهام, بوعقلين إيمان , لطاب إيمان , عبيدات ليلي , مكوار
كريمة, ملوك لبني"

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله طلبة ماستر 2 إدارة أعمال.

وإلى كل من ارتبطت بيني و بينهم مودة ومحبة.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم ثمرة عملي المتواضع.

إيمان

إهداء

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... الله ﷻ

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار... إلى من أحمل إسمه بإفتخار... إلى من حصد الأشواك

عن دري لي مهد لي طريق العلم... والدي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الناصع بالبياض... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... وادتي الحبيبة

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إخوتي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى من كانوا لي أحسن أخوات... معهن سعدت وبرفقتهن في دروب الحياة الحلوة والحزينة

سرت... إلى من عرفت كيف أجدهن وعلموني أن لا أضيعهن... صديقاتي إلهام، نصيرة، إيمان

إلى زميلتي في العمل وأعز صديقاتي " إيمان "

إلى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي...

إليكم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

سهام

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان قال فيهما عز وجل:
" و قضى ربك أن لا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله, إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها, إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها
مهما قدمت لها " أمي الغالية"

إلى الذي لم يدخر جهدا لتربيتي واحاطني برعايته وحبه ودعوته "أبي الغالي"
أدعو الله ان يحفظهما و يطيل في عمرهما

إلى كل إخوتي الأعزاء خاصة إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله "سومية"

إلى الجوهرة الصغيرة "هاجر"

إلى القلب الدافئ الذي يشع نورا "جدتي حفظها الله"

إلى كل العائلة الكريمة دون إستثناء

إلى زميلتي في العمل و صديقتي الغالية "مشاط سهام"

إلى الصديقات الغاليات: "مدرس نصيرة , بوعقلين إلهام, بوعقلين إيمان , لطاب إيمان , عبيدات ليلى , مكوار
كريمة, ملوك لبنى"

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله طلبة ماستر 2 إدارة أعمال.

وإلى كل من ارتبطت بي و بينهم مودة و محبة.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم ثمرة عملي المتواضع.

إيمان

أولا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	1-1
08	المهارات القيادية	2-1
09	السمات الشخصية للقائد	3-1
33	انماط القيادة وفق جامعة أوهايو	4-1
34	نموذج دراسة متشجان	5-1
35	نموذج الشبكة الإدارية	6-1
39	نموذج المسار والهدف	7-1
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الأم	1-3
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت	2-3
90	التوزيع حسب الجنس	3-3
91	التوزيع حسب السن	4-3
91	التوزيع حسب المؤهل العلمي	5-3
91	التوزيع حسب الأقدمية بالمؤسسة	6-3

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	مقارنة الأنماط القيادية	1-1
43	أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار	1-2
87	توزيع المقاييس حسب سلم ليكارت الخماسي	1-3
88	توزيع المقاييس حسب سلم ليكارت الرباعي	2-3
90	معامل كرونباخ ألفا (ثبات الإستبانة)	3-3
90	توزيع العينة حسب الجنس	4-3
91	توزيع العينة حسب السن	5-3

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

91	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	6-3
92	توزيع العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة	7-3
93	النمط القيادي الديمقراطي	8-3
94	النمط القيادي الحر	9-3
95	النمط القيادي الأوتقراطي	10-3
96	مدى وجود الإبداع في المؤسسة	11-3
98	واقع تحفيز الإبداع في المؤسسة	12-3

ثالثا: قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الإستبيان
02	نتائج مخرجات spss

الملخص:

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على عاملين ذات مهارا فكرية وإبداعية من جهة وقادة اداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى، فعملية الإبداع من منظور تفاعلي لها عدة عوامل ومتغيرات تؤثر فيها، ومن أهم المتغيرات الأنماط القيادية، حيث اختلفت الدراسات في تباين مدى تأثيرها على الإبداع وتنميته، فالتجتهت الدراسات إلى البحث في سلوك القائد المحفز على الإبداع ومن هنا انبثقت إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى بيان أحسن نمط قيادي يمكنه أن يحفز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت، واقتصرت الدراسة التطبيقية على بيان أي نمط قيادي محفز للإبداع، فاعتمدنا على عينة من الدراسة شملت 30 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات وتمت معالجتها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (spss).

Résumé

Le progrès des entreprises repose sur les employés l'habilité intellectuelle et de capacité créative d'une part, et le management des administratifs distingués pouvant exploiter ces capacités et fournir un renforcement nécessaire part.

Le facteur créatif d'une vision active à plusieurs facteurs et variantes influentes. Les variantes importantes, les types de management que les études différent dans leurs influences dans le domaine créatif et son développement, les recherches se sont orientées vers le domaine relatif au comportement du manager sousant créativité, et c'est ce sens que notre recherche a jaillie une problématiques ayant pour bit à la parution d'un type de manager exemplaire incitant les employés au sein de l'entreprise « Algérien Télécom » de la wilaya de tissemsilt.

Les études pratiques se sont limitées à faire paraître n'importe quel type de manager catalyseur à la créativité, nous nous sommes basés sur l'échantillon d'une étude de 30 employés au sein de l'entreprise « Algérie Télécom », et avons utilise le mode de questionnaires pour recueillir les informations, le traitement et l'analyse en utilisant (spss).

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	الشكر
/	ملخص البحث
I	الفهرس
IV	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: التأطير المرجعي للقيادة
03	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
07	المطلب الثاني: مهارات وسمات القيادة الإدارية
10	المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها
12	المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة ومحفزاتها
14	المبحث الثاني: أنماط القيادة
14	المطلب الأول: أنواع القيادة من حيث مصدر السلطة
15	المطلب الثاني: أنماط القيادة من حيث الأسلوب القيادي
23	المطلب الثالث: أنماط القيادة حسب السلوك القيادي
26	المطلب الرابع: القيادة التحويلية والتبادلية
30	المبحث الثالث: نظريات القيادة
30	المطلب الأول: النظريات التقليدية
31	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
36	المطلب الثالث: النظرية الموقفية
40	خلاصة الفصل الأول

41	الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع
42	مقدمة الفصل الثاني
43	المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع
43	المطلب الأول: ماهية الإبداع
47	المطلب الثاني: المفاهيم المتداخلة مع الإبداع
51	المطلب الثالث: أنواع الإبداع ومصادره
53	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع
55	المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية
55	المطلب الأول: مراحل عملية الإبداع
56	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
59	المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الإبداع
62	المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع
62	المطلب الأول: أثر نمط القيادة على الإبداع
63	المطلب الثاني: مساهمة القادة في تنمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين
66	المطلب الثالث: دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع
69	خلاصة الفصل الثاني
70	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
71	مقدمة الفصل الثالث
72	المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
72	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
80	المطلب الثالث: نشاط وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها
82	المطلب الرابع: فروع اتصالات الجزائر وحساباتها الكبرى
85	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
85	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها
86	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
89	المطلب الثالث: تصميم استمارة الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها

100	خلاصة الفصل الثالث
101	الخاتمة
106	قائمة المراجع والمصادر
/	الملاحق
/	الملحق 01
/	الملحق 02

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في رفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، والمستجدات الداخلية والخارجية وذلك تبعا للتطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات، الأمر الذي جعل المؤسسات مجبرة على بذل جهود أكبر لمسايرة الوضع الجديد ومواكبة التحولات في مختلف الميادين، ومن هنا تبرز أهمية تحفيز الإبداع الذي يعتبر أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها، وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

إن الاهتمام بأنماط القيادة ظهر بعد التأكد من أن الإخفاق الذي يحدث بالمؤسسات رغم توفر الموارد راجع إلى افتقارها لنمط قيادي ذو كفاءة عالية، وأن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري والذي يعتبر مصدر التميز والإبداع بالمؤسسات، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات هو مدى قدرة قادتها على تبني نمط مناسب للتأثير في المرؤوسين، ومن بين الأنماط القيادية المتعارف عليها نجد النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، النمط الحر.

بما أن الإبداع هو الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية المؤسسات من خلال إحداث تحسينات في مختلف الجوانب بالمؤسسة، فالأنماط القيادية تلعب دورا هاما في تطوير وتنمية القدرة على تحفيز الإبداع لدى العاملين ومساهمتهم بخلق أفكار لوضعية أفضل وجعل الإبداع مبدأ جوهرى بالمؤسسة.

ومما سبق تقديمه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما أحسن نمط قيادي يحفز الإبداع

لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تيسمسيلت؟

ولتبسيط الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت؟
- 2- هل يوجد إبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت؟
- 3- ما واقع تحفيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت؟



الفرضيات:

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- النمط القيادي السائد في المنظمة هو النمط الديمقراطي.
- 2- تعتمد المؤسسة على الإبداع باعتباره وسيلة لضمان بقائها واستمرارها.
- 3- تعمل المؤسسة جاهدة لتحفيز الإبداع لدى العاملين للحفاظ على ديمومتها وتوسعها وريادتها.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة بحوث جامعية قريبة من موضوع بحثنا نذكر منها ما يلي:

-**عادل بن صالح الشقحاء:** علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، 1423/ 1424 .

حدد الباحث مشكلة البحث في علاقة الأنماط القيادية "النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الحر" بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ، وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشام للمجتمع الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري، وتعارضت دراستنا مع دراسة الباحث من حيث الجزء التابع لعنوان المذكرة ومن حيث النتائج المتوصل إليها.

-**دريوش شهيناز:** أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية 2011/2012.

تهدف الباحثة إلى التعرف على الأسلوب القيادي والاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات وإبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة وأثره على تنمية الإبداع فيها ولقد اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تمثلت في القادة الإداريين ومرؤوسيههم باستخدام أداة الاستبيان للإجابة على إشكالية البحث ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن النمط القيادي



الديمقراطي هو النمط الذي ينمى ويدعم الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، وقد تعارضت دراستنا مع دراسة الباحثة في المتغير التابع من عنوان المذكورة، فالباحثة ركزت على تنمية الإبداع.

-سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المتغيرات وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، حيث كلما كان النمط ديمقراطي منفتح على آراء الآخرين زاد من شعور الفرد بوجود عدالة وبالالتزام التنظيمي، وأن النمط القيادي يكون بشكل أكبر على الالتزام التنظيمي من التأثير على الشعور بالعدالة التنظيمية، ومن بين النقاط التي تعارضت مع دراستنا ودراسة الباحثة عنوان المذكورة والنتائج المتوصل إليها ومجتمع الدراسة الذي كان في قطاع غزة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في الإدراك والتحسيس بأهمية أنماط القيادة ومدى الحاجة إليها في المؤسسات اليوم، فهي قادرة على تحفيز وتشجيع الأفراد على التوجه في المنحى الصحيح والدفع بطاقتهم نحو الإبداع. وانه من خلال النمط القيادي المناسب يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فالسلوكيات التي تتبناها القيادة تعتبر كموجه وحافز للأفراد على الأداء الأفضل الذي يضمن للمنظمات البقاء.



أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح دور الأنماط القيادية في تحفيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تيسمسيلت ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1- إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة من وجهة نظر العاملون.
- 2- معرفة مدى وجود إبداع في المؤسسة والعمل على تنميته لأن العامل وإن توفرت لديه القدرة على الإبداع يحتاج إلى قيادة فعالة تحفز وتشجع الإبداع لديه.
- 3- التعرف على النمط القيادي الأكثر تحفيزا للإبداع الذي يجب أن يتخذه القادة في المؤسسات ، الأمر الذي يمكنهم من تبني القيم المشجعة للإبداع.
- 4- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتشجيع روح الإبداع ودفع طاقات العاملين وتوفير المناخ المناسب لهم.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تيسمسيلت.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور أنماط القيادة في تحفيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الاستنباطي بأداتي الوصف والتحليل بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني، والمنهج الاستقرائي لدراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط النتائج النظرية على المؤسسة.

أقسام الدراسة:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول منها فصلين نظريين أما الفصل الثالث فيخص الدراسة الميدانية حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لأنماط القيادة وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أين عالجنا في المبحث الأول التأطير المرجعي للقيادة والذي تندرج فيه أربعة مطالب وهي على التوالي ماهية القيادة، مهارات وسمات القيادة، القيادة والمفاهيم المتداخلة معها، مصادر القيادة ومحفزاتها. أما المبحث الثاني فكان حول أنماط القيادة حيث تضمن المطالب التالية أنماط القيادة من حيث المصدر، أنماط القيادة من حيث الأسلوب القيادي، أنماط القيادة من حيث السلوك القيادي، القيادة التحويلية والتبادلية. فيما يخص المبحث الثالث فهو يدرس نظريات القيادة وذلك من خلال المطالب التي تضمنت النظريات التقليدية، النظريات السلوكية، والنظريات الموقفية.

أما الفصل الثاني فهو مدخل إلى الإبداع حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للإبداع من خلال ماهية الإبداع، المفاهيم المتداخلة مع الإبداع، أنواع الإبداع ومصادره، أساليب تنمية الإبداع. أما المبحث الثاني كان حول صيرورة العملية الإبداعية تضمن مراحل عملية الإبداع ومستوياته بالإضافة إلى محفزاته ومعوقاته. وفيما يخص المبحث الثالث فهو يدرس العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع من خلال أثر النمط القيادي على الإبداع ومساهمة القادة في تنميته وتعزيزه ودور المنظمات في تشجيعه.

فيما يخص الفصل الثالث المتخصص للدراسة الميدانية كان بعنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول هو نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ونشاطاتها وأهدافها بالإضافة إلى فروعها وحساباتها الكبرى. أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة تضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وأخيرا تصميم الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها. ثم خاتمة عامة تم فيها إبراز أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي.

تمهيد الفصل:

تعتبر القيادة عنصراً حيوياً في المؤسسات اليوم، فهي تساهم في استمرار نشاطها وازدهارها كما أنها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلم يعد توفر الموارد المادية والمالية وكذا المعلومات وحدها كافية مادامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة وذات المهارات العالية.

اعترافاً بمكانة القيادة من قبل المؤسسات دفع ذلك إلى إنفاق أموال كثيرة بحثاً عن قيادة قادرة على السيطرة والتحكم في أوضاع المؤسسة والدفع بأفرادها نحو المبتغى التي تهدف إلى تحقيقه، فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا الظروف المحيطة مما أدى كل هذا إلى مواصلة البحث والعمل على تحقيق قيادات واعية محافظة على مكانة هذه المؤسسات في ظل المنافسة الحادة وظروف عدم التأكد.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول : التأطير المرجعي للقيادة

المبحث الثاني : أنماط القيادة

المبحث الثالث : نظريات القيادة

المبحث الأول : التأطير المرجعي للقيادة

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ومع اتساع خدمات المنظمة أصبحت القيادة الحكيمة والواعية أمرا لا غنى عنه بترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية القيادة والمهارات والسمات القيادية بالإضافة على المفاهيم المتداخلة مع القيادة ومصادرها ومحفزاتها .

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية

لقد تعددت الدراسات حول القيادة لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات، وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه، وتفعيل التعاون والتناسق بين الجماعة.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

1-تعريف القيادة:

سوف نتطرق إلى بعض تعاريف القيادة التي تناولها عدد من الباحثين وذلك على النحو التالي:

-عرفها مرعي وبلقيس على أنها: "خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات المهمة لفرد يتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس، بالإضافة الى خصائص جسدية معينة كطول القامة وجهارة الصوت"¹.

-عرفها تيد على أنها: "الجهد او العمل الذي يؤثر في الافراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة"².

-عرفها باس بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها اثارة اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"³.

-عرفها ليكوت بأنها: "المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق اهداف مشتركة".

¹ رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص17،

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الأعمال ، اثناء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008، ص299

³ محمد حسين العجمي القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص57

- كما تعرف القيادة بأنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف المرسومة¹.
- وكذلك تعرف بأنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعة نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
- في حين يعرفها **جوليمباوسكي** بأنها: "القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة"².
- ويعرفها **ليترز** بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة".

بالإضافة إلى هذه التعاريف هناك تعاريف أخرى منها :

- الكاتب **جيمس جريبين** عرف القيادة على أنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ، متاحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق الأهداف المشتركة ، والرضا عن نوع القيادة الممارسة"³.

Ivancevich وزملائه قدموا تعريفا أكثر تفصيلا وهو أن القيادة هي : " القدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني :

- وجود شخص قائد

- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم

- ممارسة مهارات التأثير

- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف .

ويتضح من خلال هذه التعاريف إن القيادة هي : "القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في انجاز أهداف المؤسسة".

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، ص 14

² نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الجامعة الاردنية،2009،ص90

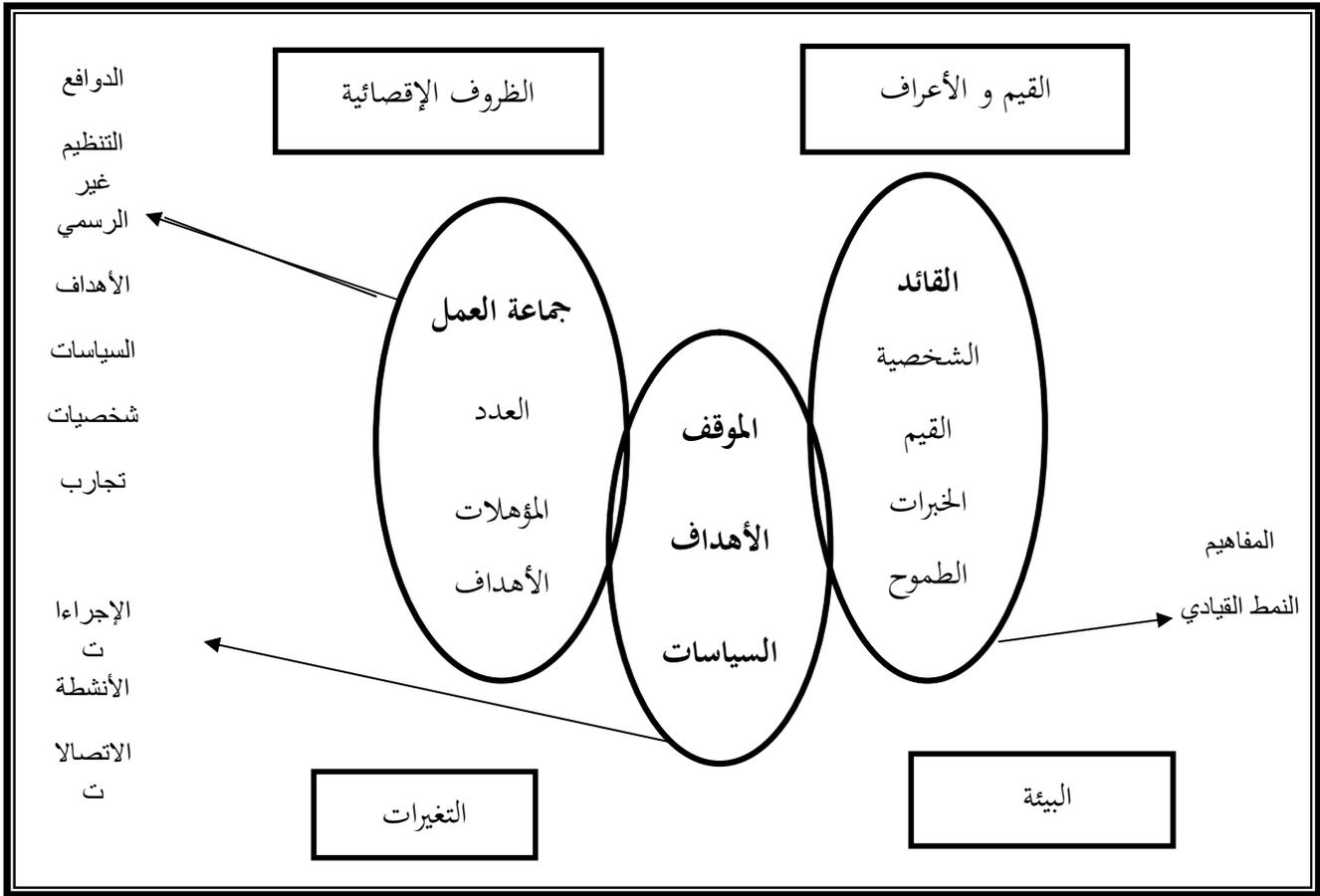
³ حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الاردن، عمان، 2006 ،ص2015

2- عناصر القيادة

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاث عناصر¹:

القائد، جماعة العمل، والموقف وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر كما يوضح الشكل الآتي :

الشكل(1-1) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 20

¹عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20

3- أهمية القيادة

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الإدارة ، وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها¹.

فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة والتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق هذه الأهداف².

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكا معيناً كالإدراك الذاتي والموضوعية وتتلخص أهمية القيادة في النقاط التالية³:

1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية

2- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان

3- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها

4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى

5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

ثانيا: العوامل المؤثرة في القيادة

لا شك أن للقيادة علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القادة، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل⁴:

¹ نواف كنعان ، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره، ص 111

² عدي عطا حمادي ، القيادة الادارية الحديثة ، مرجع سبق ذكره ،ص 18-19

³ محمد حسين العجمي القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص 66

⁴ أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 20-21

* صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
 * أهداف المنظمة (مكان العمل)، سواء أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
 * نوع منظمة العمل، سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
 * الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، وذلك نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

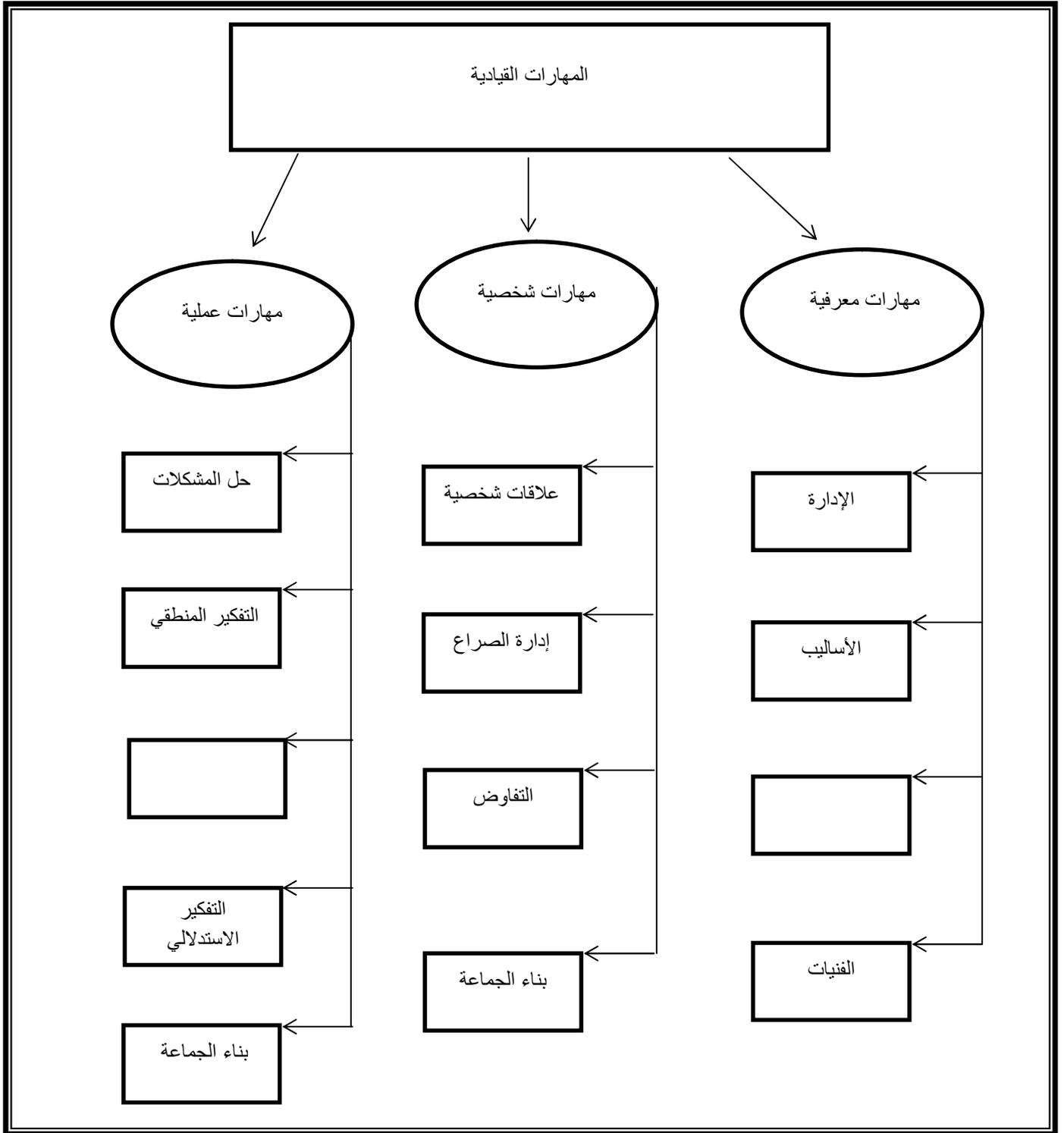
المطلب الثاني: مهارات وسمات القيادة الإدارية

يمكن تصنيف الخصائص المطلوبة توافرها للقائد الناجح في مجموعة من المهارات كما هو موضح بالشكل (1-2) ومجموعة من السمات كما هو موضح بالشكل (1-3)¹ ومن الشكليين يمكن تصنيف الخصائص العامة للقائد فيما يلي :

- 1- يتمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع العاملين داخل العمل وخارجه
- 2- يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار
- 3- قادر على تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الجديدة
- 4- يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع موظفيه
- 5- يتصف بالطموح، المثابرة، الإبداع والابتكار، التخطيط والتنظيم في عمله، القدرة على حل الصراع الشخصي
- 6- يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة
- 7- يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به وإدارة انفعالاته

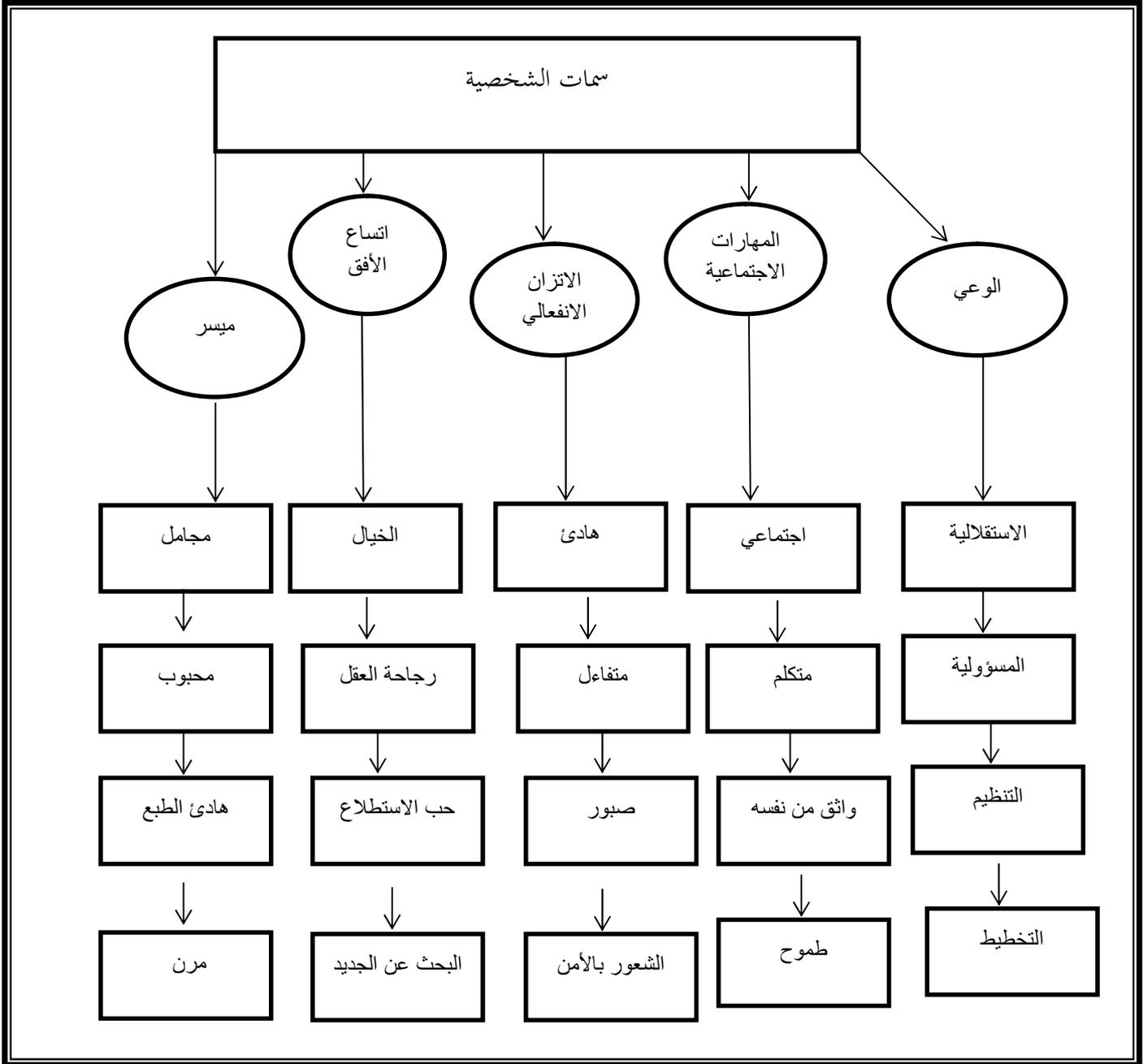
¹ بلال خلف السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008، ص 238-240

الشكل (1-2) يوضح المهارات القيادية



المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 239

الشكل (1-3) يوضح السمات الشخصية للقائد



المصدر: بلال خلف السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص240

المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

إن مصطلح القيادة يرتبط بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، إلا أنها مختلفة في معناها، وهذا ما يقودنا إلى التمييز بين بعض هذه المفاهيم و القيادة.

أولاً: القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قيم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة¹:

-تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

-تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية

- التحفيز وحشد الهمم

- حشد القوى تحت هذه الرؤية

-القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق

-تهتم القيادة بالكليات، اختيار العمل الصحيح، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة

الصحيحة للعمل)

كما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس

معينة

¹أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 20

ثانيا: القيادة والرئاسة

يجب أن نفرق في هذا الصدد بين مفهومي القيادة والرئاسة، رغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، واشتراكهم في بعض الاختصاصات. فكلاهما يتمتع بسلطة أكبر من باقي أعضاء التنظيم إلى جانب أنهما يقترنان غالبا بدخل مادي أكبر؛

ويرى المليجي (2000) بأن القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنهم من الحصول على طاعتهم لهم، أما الرئاسة فهي مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس، والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، مع التدخل لحل المشكلات وعلاقتهم بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاص والمسؤوليات والسلطة الرسمية المقررة أن يمارسها؛

إن الرئاسة في ممارستها قد تلتقي بالقيادة، إلا أن كل رئيس ليس بالضرورة قائدا. وعلى الرغم من الفرق بين القيادة الإدارية والرئاسة إلا أن مليجي (2000) يعتقد بأن من المواقف الإدارية ما يتطلب تفضيل سلوك الرئاسة إن كانت تضمن استمرار العمل وإنجاز الأعمال، بالرغم من أنه قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين وهناك مواقف إدارية تتطلب تفعيل سلوك القيادة. ولذلك فإن علماء الإدارة يحاولون الجمع بين كل من الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما والتخلص من المساوئ التي قد تنتج عنهما، وذلك عن طريق إيجاد كوادرات من الإداريين يطلق عليهم مفهوم القادة الإداريين؛

ويميز القريوتي (1993) بين الرئاسة والقيادة باعتبار القيادة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم. أما الرئاسة فالشخص يستمد من قدرته القانونية التي يحولها إليها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين عليهم واجب الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة توقيع العقوبات، فدافع المرؤوسين للطاعة هنا ليس القناعة بصحة أو قوة الأسباب التي تستند إليها التعليمات بل الخوف من العقوبات والجزاءات¹.

¹ رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 20-21

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة ومحفزاتها

للقيادة مصادر قوة يمكن للقائد أن يعتمد عليها لتحقيق التأثير المناسب على المرؤوسين، بالإضافة إلى اعتماده على محفزات وبالتالي تعديل سلوكهم وأفعالهم و تتمثل مصادر قوة القيادة ومحفزاتها في:

أولاً: مصادر قوة القيادة

إن القيادة في الإطار العام لتحقيقها في المنظمات الإنسانية يمكن أن تنبثق من هذه المصادر أو إحداها وهي¹:

-**المركز الوظيفي (المنصب):** تتركز القيادة وفقاً للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين، إذ يتيح له ذلك المركز بإصدار الأوامر للآخرين وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة المعينة، إذ أن العديد من الأفراد يصلون لمراكزهم القيادية في التنظيم وفقاً للمؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت لديهم أثناء العمل مما يتيح لهؤلاء الأفراد بحكم المركز أن يصدروا أوامره لمرؤوسيهـم بغية إنجاز الأداء المطلوب.

-**المعرفة والمهارة:** إن العديد من الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية في التنظيم يواصلون اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم احتلال المراكز القيادية لهم بكفاءة وجدارة عالية إذ أن تلك المهارات والمعارف المتراكمة المكتسبة غالباً ما تحقق لهؤلاء الأفراد أن يحظوا بثقة وقبول الآخرين لهم ومن هذه المهارات ما يلي: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الذاتية.

-**الجاذبية الشخصية:** تلعب الجاذبية الشخصية للقائد دوراً فاعلاً في تحقيق القدرة القيادية للمدير أو الرئيس، إذ أن تواضع بعض السمات الشخصية والجاذبية كالذكاء والفتنة والحدس والرؤية الواضحة، والسمات الشخصية لها أثر كبير في خلق الهيبة الذاتية للقائد وتحقيق سبل التأثير المستهدف نحو الآخرين.

ثانياً: محفزات القيادة

تعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها. إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل لا بد أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل. ولا يتم ذلك من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، وما الحوافز إلا وسائل يتم بموجبها الإشباع، أو هي مجموعة الظروف التي

¹خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 300-301

تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل. كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

وتتمثل محفزات القيادة فيما يلي²:

-**التكريم كمؤثر خارجي:** توفر القيادة تكريماً خاصاً ملحوظاً لمن يتقلدها، ويأتي هذا التكريم على شكل راتب أو مكافآت أو مشاركة في الأرباح أو الدخول كشريك إلى جانب الشركاء الآخرين، وقد تعتمد بعض منظمات الأعمال واحدة أو أكثر من هذه الأساليب التكريمية عندما يتحقق لرؤساء الأقسام أو الوحدات أو قادة فرق العمل أهدافاً إنتاجية محددة، أو لتمايزهم عن باقي أعضاء الفريق في أعمال التخطيط والتنظيم والتدبير و إدارة الصراع .

-**التكريم كمؤثر داخلي:** يندفع الفرد نحو القيادة حتى لو لم تحقق له تكريماً مادياً أو معنوياً، فمثلاً يقبل البعض مناصب قيادية طوعاً كحالة إنسانية أو اجتماعية أو طبية... الخ دون أن يكون دافعهم في ذلك المادة والسبب هو سعيهم لإشباع حاجة العزة بالنفس أو تحقيق الذات من خلال تأديتهم لهذا الدور القيادي، كما أن الإتياع يعملون على مساندة هذا القائد لإشباع نفس الحاجات، وحتى يضمن مثل هذا القائد الاستمرارية في مركزه عليه أن يحافظ على رضا وفتاعة الإتياع به كإنسان وكقائد وكمتمعاون وجامع للشمل .

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط الثالثة، 2006، ص 275-276

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص319

المبحث الثاني: أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المنظمات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد ظهرت عدة دراسات علمية للتمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، ولمعرفة هذه الأنماط لابد من تعريف النمط القيادي الذي هو مزيج من السمات، والمهارات، وسلوكيات القائد الذي يستخدمه عند تفاعله مع الأفراد وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى أنماط القيادة وفق عدة معايير من حيث مصدر السلطة، من حيث الأسلوب والسلوك القيادي، بالإضافة إلى القيادة التحويلية والتبادلية .

المطلب الأول: أنواع القيادة من حيث مصدر السلطة

تتأثر القيادة بالعديد من المتغيرات. فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل، وهكذا لا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي ، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات الغير رسمية للأفراد وذلك يظهر نوعين من أنماط القيادة حسب المصدر¹.

أولا: القيادة الرسمية

القيادة الرسمية هي التي يتم تعيينها من قبل جهة الاختصاص، وهي بمثابة المدير² تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقتها المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي؛ ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم ، وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة؛

¹قاسم شاهين بريسم العمرى ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة العراق، 2009 ص 28.

²أحمد رداح محمود الخطيب، رداح محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، مرجع سبق ذكره، ص32

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل: حجم المنظمة التي يعمل رئيسها لها، تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، مدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى¹.

ثانياً: القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تمثلها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة ومما يسهل في ظهور هذا النوع التباين في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد، مثل: السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً؛

كما تساهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحهم واتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائهم؛

ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة².

المطلب الثاني: أنماط القيادة من حيث الأسلوب القيادي

تصنف أنماط القيادة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنماط تتمثل في القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة.

أولاً: القيادة الديمقراطية

يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المناطة بأدائهم إذ أن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين الإسهام في إبداء

¹قاسم شاهين بريسم العمرى، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 28

²نفس المرجع، ص 29

الرأي والمشاركة فيه ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد ولذا فإن هذا النمط القيادي يتسم بالسمات التالية¹:

1- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه عادة ما يصدر من القائد لكنه يمتاز بالآراء واحتوائها.

2- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

3- إن الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه عند توزيع المهام.

4- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.

5- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية.

6- يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة للجماعات العاملة في المنظمة.

7- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية.

8- تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين معا، مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

وستكون دراستنا للقيادة الديمقراطية من خلال²:

1- المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها هذا النمط:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:

أ- **العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها "دافر" اندماج العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

² عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، 2014، ص 25-56

والعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول الأفكار الأساسية التالية:

- يجب أن لا تتعارض مصالح الفرد مع مصالح التنظيم.
- يجب أن يعامل الفرد معاملة تحفظ له كرامته، شأنه في ذلك أي إنسان آخر، لأنهم كقائدهم آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الإنسانية.
- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز إيجابي.
- فقد أصبح ثابتا في التطبيق العملي أن الدليل على حسن القيادة ليس فقط ما يؤديه القادة من أعمال بل أيضا ما يجعلون مرؤوسيهم يؤذونه عن رضا وارتياح ودون رقابة.
- وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يعني أن تتوافر لدى القائد حساسية للعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفات بالنسبة لهم ، وتفهمه لوجهة نظر مرؤوسيه من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاه عمله وقائده.
- ب- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في المهام الإدارية: وذلك من خلال:

- المشاركة في حل المشكلات والمشاركة في عملية صنع القرار.
- إن القائد الديمقراطي يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة وموضع اهتمام للاسترشاد بها.
- اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف يزيد من مسؤوليتهم نحو التنظيم الإداري ونجاحه في عملية الإنتاج.

ت- تفويض السلطة:

أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة وتدور عملية التفويض حول الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطة المخولة لشاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته وذلك بهدف تنمية قدرات المرؤوسين ورفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.

2- مزايا القيادة الديمقراطية

إن القيادة الديمقراطية ذات علاقة وثيقة بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين القادة والمرؤوسين، مما ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابياً وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي يؤدي

ذلك إلى تحفيزهم للعمل ودفعه إلى التفاني في أداء العمل مما يؤدي ذلك إلى توجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم ورفع الكفاءة الإنتاجية.

3- الآثار السلبية للنمط الديمقراطي:

تمثل الآثار السلبية للنمط الديمقراطي في¹:

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة هذا الأخير في استخدام هذا النمط.
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه إضافة إلى ظهور الخلافات والصراعات داخل التنظيم.
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم.
- لجوء بعض القادة إلى استغلال هذا الأسلوب وظهور بمظهر القائد الديمقراطي لتحقيق غاياتهم الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها.

ثانيا: القيادة الأوتوقراطية

تأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا، وإرغاميا وتسلطيا ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد، وذلك كما يلي²:

- **القائد:** يحدد بنفسه سياسة العمل كليا ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ويعطي أوامر كثيرا تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يعمل على انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق-تسد) ، ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية .
- **الأفراد:** ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية.

- **السلوك الاجتماعي:** يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي:

1- سيادة روح العدوان والتحزب ، كثرة المنافسة، الخنوع السلبية، اللامبالاة

2- شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة غزة،

2007، ص 71

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 179

3- انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد

4- يسود التملق للقائد مع كرهه

5- انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات بين الأعضاء

ويقسم (فيلبوا) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي¹:

أ- الأوتوقراطي العني أو المتشدد : الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون.

ب- الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والثناء وايضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ت- الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

وستكون دراستنا لهذا النمط من خلال:

1-مزايا القيادة الأوتوقراطية:

تتمثل مزايا القيادة الأوتوقراطية في² :

-الميزة الأولى: إن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي كالنمط الأوتوقراطي المستبد قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه... فقد أكدت الدراسات التي أجراها "ماكموري" وكل من "بروم ومان"، أن القيادة الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها تكون في بعض المواقف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة وحتى لكثير من مجموعات المرؤوسين وأنها إذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها، ويرى "أوريس" أن القول الذي أطلقه بعض كتاب الإدارة بأن الأسلوب الأوتوقراطي بشكل عام غير مرغوب قول مبني على اعتقاد خاطئ، وأن الدراسات التي أجراها أكدت له أن الأسلوب الأوتوقراطي الحازم لبعض القادة يكون ناجحا في بعض المواقف أكثر من الأساليب الأخرى.

¹ ماهر مجد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 72

² نواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 164-167

-الميزة الثانية: إن بعض أشكال هذا الأسلوب كالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس فيه القائد معظم وقته للعمل وهو ما يسمى القائد المتفاني في العمل يمكن أن يكون ناجحا وفعالاً في بعض المواقف وعندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته. فقد ثبت في التطبيق العملي أن القائد من هذا الطراز يكون فعالاً أي يحصل على نتائج عندما تتوفر العوامل والظروف التالية: أن يكون على قدر كافي من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور وعندما تتوفر لديه المعرفة وخبرة الواسعة التي تجعله أقدر من مرؤوسيه على اتخاذ القرارات وأن يكون له نظام خاص للثواب والعقاب فكل هذه العوامل تجعل الموظفين العاملين تحت قيادتكم يتقبلون هذا الأسلوب القيادي على أنه الأسلوب الملائم، على الرغم من أنهم يصفون القائد بأنه شديد، إلا أنهم يجدون أنفسهم راضخين له ولخططه منصاعين لأوامره وهكذا يكون هذا الأسلوب فعالاً أي يؤدي أي نتائج.

-الميزة الثالثة: نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي بشكل عام هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، وأثبتت نتائج هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحاً ومفهوماً يكون هذا الأسلوب وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات إذ يؤدي إلى زيادة كفاءتها في العمل وفعاليتها وبحول بالتالي دون ضياع الوقت والجهد بدون إنتاج.

-الآثار السلبية للنمط الأوتوقراطي: تتمثل الآثار السلبية لهذا النمط فيما يلي¹:

- 1- لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد
- 2- قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين
- 3- فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين
- 4- الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين. كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد لعدم مراعاة مشاعرهم وعواطفهم

تعارض هذا النمط من القيادة مع الشخصيات ذات الكفاءة العالية في التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى تسرب هذه الكفاءات وضياع فرص استثمارها بما يتناسب مع الأهداف المرجوة في العمل

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 67

وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا.

ثالثا: القيادة الحرة (الفوضوية)

هذه القيادات تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقا للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل، وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب في نفوس المرؤوسين حيث تكون لهم حرية العمل¹.

1- خصائص القيادة الحرة:

تتمثل خصائص القيادة الحرة في² :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليه بطريقة علمية وغير محدودة. ويعتقد القائد الذي يتبع هذا الأسلوب أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه كما تجعله يتعلم كيف يقيم النتائج واتخاذ القرارات.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وهذا السياسة لا تعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها، وإنما لإعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حاليا.

2- مزايا القيادة الحرة:

لقد ثبت أن هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي وأنه يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه ومن أهم هذه العوامل ما يلي³:

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 385-386

² عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 58

³ نواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 257-258

- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمتة إلى تفويض السلطة أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين العاملين في ظلّه، ويجعلون يبذلون غاية جهدهم في العمل فمثل هذا القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم.
- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عالٍ من التعليم، وذلك لأن تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
- عندما يحسن القائد ويحسن مرؤوسه استخدام التفويض، فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه. ويكون ذلك بالتأكد من قدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلاً لاستعمال السلطة المفوضة إليهم.

1- الآثار السلبية للنمط الحر:

تتمثل في مايلي¹:

- تفكك مجموعة العمل
 - فقدان التعاون
 - الافتقار إلى الضبط والتنظيم
 - الافتقار إلى زيادة الروح الفردية
 - ويمكن القول أنه من النادر إيجاد هذا النمط في الحياة العملية
- وفيما يلي جدول يبين مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي الديمقراطي والقيادة الحرة :

الجدول (1-1) مقارنة الأنماط القيادية

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 71-72

النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
كل السياسات يقررها المدير	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فع الكثير في العمل	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث

المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 80

المطلب الثالث: أنماط القيادة حسب السلوك القيادي

حسب هذا المعيار هناك مرتكزات للسلوك في كل نمط وهي ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين وما يتعلق الكفاءة والفعالية وما يتعلق بالتوجيه والدعم وهي على النحو التالي¹:

أولاً: حسب الاهتمام بالعمل والعاملين:

مرتكزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وعليه يمكن درج خمسة أنماط على النحو الآتي:

-القائد السلبي (المنسحب): لا يقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل كما أنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء ولا يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.

¹قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، مرجع سبق ذكره ص 46-49

- القائد الرسمي (العملي) هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج كما وأنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة
- القائد الاجتماعي (المتعاطف): لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حي الرعاية والتنمية ويسعى دائما للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.
- القائد المتأرجح: هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب فأحيانا يهتم بالناس والعلاقات وأحيانا يهتم بالعمل والإنتاج
- القائد الجماعي (المتكامل): يهتم هنا القائد بالبعدين الإنساني والعملي فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.

ثانيا: حسب الكفاءة والفعالية:

- تمثل مرتكزات السلوك حسب في هذا الجانب هو الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ودرجة الفعالية وتظهر منها سبعة أنماط قيادية على النحو التالي :
- القائد الإنسحابي: يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية وتأثيره سلبي على روح المنظمة ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
 - القائد المجامل: يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار وتغيب عنه الفعالية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
 - القائد الإنتاجي: يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار ضعيف الفعالية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.
 - القائد الوسطي (الموفق): يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم. وأن الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل.
 - القائد الروتيني: لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح، ليكون تأثيره محدودا جدا على الروح المعنوية للعاملين ويظهر درجة عالية من الفعالية نتيجة إتباعه التعليمات.

-القائد التطويري(المُنمي): يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإبداع لدوافع العاملين وتكون فعاليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل وهو ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

-القائد الإداري (المتكامل): يوجه القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ويحقق أهدافا عالية. وأنه يتفهم التنوع و التفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس ويظهر فعاليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

ثالثا: حسب التوجيه والدعم:

تكون مرتكزات السلوك في هذا الجانب هي درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة ومن خلالها تظهر أربعة أنماط للقيادة هي:

-القائد الموجه(إخباري): لديه درجة توجيه عالية جدا بينما درجة الدعم منخفضة يشرف على التفاصيل الدقيق و يحكم الرقابة والسيطرة. ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

-القائد المساند(المشارك): يشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المتوسط.

-القائد المفوض: يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات ويحيل إليهم المشاكل لاتخاذ القرارات المناسبة يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

-القائد الرئيس(الاستشاري): يوجه ويساعد العاملين في الوقت نفسه ليزودهم بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها ويمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية والتبادلية

تسمى القيادة التحويلية والتبادلية بالاتجاهات الحديثة للقيادة، حيث ظهرت الحاجة الملحة لهذه الأنماط لما لها من رؤية واضحة نحو المستقبل، وإيصال هذه الرؤية إلى أذهان المرؤوسين وإقناعهم بها.

أولاً : القيادة التحويلية

1- مفهوم القيادة التحويلية: هي نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة¹.

2- عناصر القيادة التحويلية:

تتمثل عناصر القيادة التحويلية في² :

-**التأثير الكاريزمي أو المثالي:** هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر للقيادة كنماذج للدور ويتمثل جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.

-**الحفز الإلهامي:** إن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقيادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. ويعمل القادة التحويليين على إلهام وحفز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين.

-**الحفز الفكري:** يشير الحفز الفكري إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الخلاقة لأداء العمل. ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة .

-**الاعتبارات الفردية:** هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لك مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات.

¹ نهاية التلواني رامز بدر أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم

الانسانية)، مجلد 27، 2013، ص 4

² نفس المرجع، ص 5-7

3- خصائص القائد التحويلي: لكي يستطيع القائد تحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها¹:

-القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

-يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خالي من الصراعات الداخلية.

-للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل حي يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم حول مناسبة.

-يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

-يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

-القائد التحويلي عنصر تغيير و محب للمخاطرة المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي الى التطوير.

ثانيا: القيادة التبادلية

1- مفهوم القيادة التبادلية: إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل. وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطيّة. وتؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل: الخطط الكفؤة. كما أن لها الرغبة في توليد بالأعراف والقيم التنظيمية².

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة الادارية وعلاقتها بالأبداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 29

² بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 85

2- مميزات القيادة التبادلية: تتميز القيادة التبادلية بـ¹:

- أ- **تكاليفها المنخفضة:** تعتمد القيادة التبادلية على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.
- ب- **سلاسة ووضوح نهجها:** النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير واضح، فالمدراء والتابعين يعلمون ما لهم وما عليهم، حي يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظام واضح للمكافآت وآخر للعقوبات.
- ت- **حافزتها قوية:** المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبتأثيرها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعة ومتفق عليها، وإنجاز الأعمال في وقت أقل من الوقت المرصود.
- ث- **التحصل على النتائج بسرعة:** تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن.

3- خصائص القيادة التبادلية

تمثل خصائص القيادة التبادلية في²:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والإتباع
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب
- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة

¹ عز الدين أحمد عبد الكريم العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015،

ص 21

² نفس المرجع، ص 20

ثالثا: العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

في إطار الدراسات والبحوث العلمية التي تمت في هذا الشأن يمكن إبراز أهم ملامح العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية و التحويلية كما يلي¹:

1- إن القيادة التبادلية والتحويلية لا يمكن الاستغناء عنهما ولا يمكن إحلال أي منهما محل الأخرى، لكنهما متكاملين ويتم استخدام كلاهما أو إحداهما حسبما تملي الظروف، ولا يمكن استخدامهما بنفس الطريقة في جميع الظروف، وعندما يتم استخدام أي منهما يتم الانتقال إلى الأخرى أو العكس.

2- إن القيادة الأفضل هي التي تجمع بين النمطين، والقيادة التحويلية تزيد من كفاءة القيادة التبادلية لكنها لا تحل محلها، حيث تستمر القيادة التبادلية أداة جيدة وضرورية لكل القادة على كل المستويات، وعندما يجد القادة التحويلين أنفسهم أمام عقبات وصعاب تطبيق مبادئهم وقيمهم فإنهم يلجؤون إلى القيادة التبادلية خاصة في مجال التفاوض مع المرؤوسين.

3- طبقا لنظرية kegan فإن الأفراد يطورون أنماط القيادة حسب نشأتهم وتدرجهم من خلال:

- التركيز على النمط التبادلي بمعنى أن يكون الالتزام بين المنظمة والعاملين تبادليا.

- تولد الصدق والاحترام بين القائد والتابعين مشكلا موثيق وتعهدات بينهم مثل: الدعم المتبادل، الوعود الالتزامات، المكافأة.

- كون القائد التحويلي لديه دافع داخلي نحو الالتزام تجاه الأهداف، وأن يتوافر لديه الوضوح بالطريقة التي تجعل المرؤوسين يندمجون معه في مستويات عالية من التعهدات والالتزامات حيث يتعلم القادة هنا نمط القيادة الموقفية وأحيانا يستخدمون النماذج التبادلية ويكون ذلك تمهيدا لاستكمال النمط التحويلي حيث يكون للقادة القدرة على فهم الخيارات المطروحة واختبار النمط المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: نظريات القيادة

¹ سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2012، ص 127-129

تعد القيادة أمر مهم منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن تصدر بصدد آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة، وقد أسفرت هذه البحوث والدراسات نتائج مفيدة وحقائق عن القيادة والقادة و من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى كل من النظريات التقليدية والنظريات السلوكية بالإضافة إلى النظريات الموقفية .

المطلب الأول: النظريات التقليدية

تفترض هذه النظريات أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد دون غيره. وقد سميت بالنظريات التقليدية لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى وأهم هذه النظريات ما يلي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم: إن هذه النظرية تقوم على أساس أن القائد كالأديب أو الشاعر أو الفنان يخلق ولا يصنع، وإذا سلمنا بصحة هذه النظرية فإن علينا أن نغلق أبواب الجامعات والمعاهد والمدارس ونتنظر ولادة القادة العظيم، الذي يتصف بالشخصية الكاريزماتية والذكاء الحاد والاستقلالية التامة وتبنيه للمثل العليا والقدرة على تحمل المسؤولية؛

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو أنها قد أهملت دور المرؤوسين في إنجاح أو إفشال الدور الذي يقوم به القائد، وقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن مبادئ هذه النظرية يصعب رفضها أو قبولها في الواقع العملي المليء بالنماذج القيادية التي ولدت ولم تصنع والتي صنعت وملتولد، أما المؤلف فإنه يميل إلى القول بأن القائد يولد ومعه بذرة القيادة ولكن هذه البذرة لا يمكن لها أن تنمو وتترعرع بدون العلم والاهتمام والرعاية، وبالتالي فإن القائد لا يمكن له أن يصنع من فراغ أو العدم¹.

ثانياً: نظرية السمات: السمات تعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد، وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبار هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأى أسلوب آخر للاختبار².

ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة ما يلي¹:

¹فصيل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 181-182

²دريوش شهبناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 38

- 1- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهم لتابعيه فمثلا، أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفادي والإخلاص في العمل.
- 2- القدرة على الاتصال: المهارات الاتصالية غير العادية للقائد والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص Stogdill من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي ولديها القدرة على التقدير وإمكانية الكلام الممتع.
- 3- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك.
- 4- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معاونة القائد، ونصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم.
- 5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أي المدى التي يمكن للمرؤوسين الاطلاع بها من مهام، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منه.
- 6- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه وفقا لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح والذي يمتلك الثقة في نفسه، والذكاء والمقدرة على الإدراك والقدرة على اتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هوثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية ونظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة ، تحول اهتمام الكتاب و الباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات و يفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله و تصرفاته أثناء العمل وليس سماته و التي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته ، و هذا التحول يعتبر هاما

¹عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 516-517

لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه و تعديله و هكذا سعي الباحثون و الكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين¹.

ومن بين الدراسات التي أجريت دراسات جامعة أوهايو Ohio، ودراسات جامعة ميتشجان Michigan ونظرية الشبكة الإدارية .

أولاً: دراسات جامعة أوهايو

تعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم ، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) الباحث المتخصص في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات من القرن الماضي، ولقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين هما: إنشاء هيكل تنظيمي يتم فيه الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه، وكذلك الاعتبارات الإنسانية².

ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين بعدين للقيادة هما³:

1- القيادة من خلال هيكل عمل: (Initiating structure)

ويقصد بها نمط القيادة الذي يرسمه القائد لنفسه هيكلًا أو إطار يحدد الإجراءات والقواعد والأساليب التي سيطبقها على مرؤوسيه، وكذا الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها من خلالها، فعلى سبيل المثال يقوم القائد الذي يتصف بشدة تمسكه بهذا النمط في القيادة، بالتدخل في تفصيلات العمل المؤدى من المرؤوسين، وتحدد كيفية أدائه، ويضع معدلات معيارية للأداء ويصر على ضرورة إبلاغه بكافة التطورات والقرارات التي تحدث داخل محيط العمل الذي يقوده.

2- القيادة من خلال الاعتبارات الإنسانية: (consideration)

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 146

² عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ طارق طه، إدارة الاعمال، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 79-80.

يتصف هذا النمط من القيادة باحترام مشاعر وأحاسيس المرؤوسين، حيث تم التعامل معهم كزملاء عمل وليسوا تابعين، ويهتم هنا القادة بالروح المعنوية العالية لأفراد التنظيم، مع إعطائهم الحرية الكافية للتعبير عن آرائهم، وينمي فيهم الاستعداد نحو الابتكار.

وقد انتهت دراسات أوهايو إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين النمطين السابقين، أي القيادة من خلال هيكل عمل محدد، والقيادة من خلال احترام الاعتبارات الإنسانية، وهذا القائد يستطيع تحقيق عوائد إيجابية للمنظمة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-4) أنماط القيادة وفق دراسة جامعة أوهايو



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 310

ثانيا: دراسة جامعة متشجان

تزامنت دراسات جامعة متشجان الأمريكية مع دراسات أوهايو وقد استهدفت تلك الدراسات التعرف على السلوك القيادي في الأقسام أو الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنة بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد تم استخلاص النتائج التالية¹:

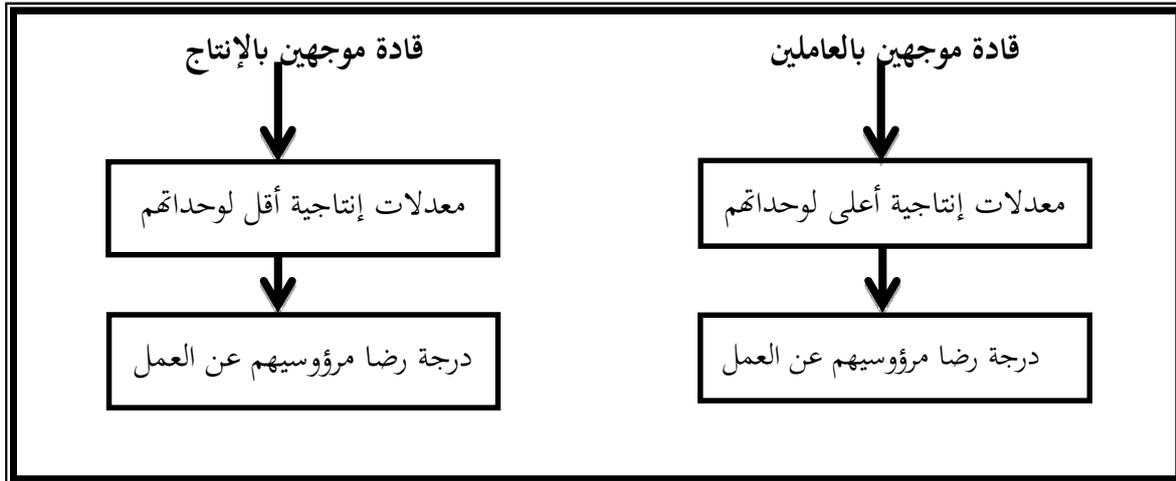
1- السلوك القيادي الموجه بالعاملين: Employeeoriented

والذي يهتم بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، ويخدم مشاعرهم ويلبي معظم مطالبهم، ويقبل الآراء المعارضة يحقق في معظم الأحيان معدلات إنتاجية مرتفعة للوحدات التنظيمية التي يقودها، ودرجة رضا مرتفعة من المرؤوسين عن العمل.

2- السلوك القيادي الموجه بالإنتاج: production oriented

والذي يهتم بجودة الأداء، والمواصفات الفنية للمنتج، وتقييم أفراد التنظيم وفقا لحجم الإنجاز المحقق، تميل المعدلات الإنتاجية في الأقسام التي يقودها قادة هذا النمط إلى الانخفاض كما يقل كثيرا درجة مرؤوسيه عن العمل، وذلك على النحو الذي يعبر عنه الشكل التالي:

الشكل: (1-5) نموذج دراسة جامعة متشجان



المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 582

ثالثا: نظرية الشبكة الادارية

¹ طارق طه، إدارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 580-582

بنيت هذه الشبكة من قبل كل من **Blake** و **mouton** اللذان شخضا خمسة أنماط سلوكية للقيادة من خلال التوفيق بين الاهتمامات بالإنتاج والاتباع، وقد حددت مواقع هذه الأنماط على شبكة والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل (1-6) نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 326

- تبين من الدراسة بأن من يقع ضمن القيمة (1-1) على هذه الشبكة يتميز بالنمط الضعيف قياديا، ويكون قليل الاهتمام جدا بالإنتاج والاتباع، وهدفه الابتعاد عن المشاكل والبقاء في مأمن منها، وعمل مثل هذا القائد يشبه عمل ساعي البريد الذي يوصل الرسائل، ويبدل أصحاب هذا النمط جهدا قليلا في حث الإلتباع على إنجاز الأعمال بدلا من الاستغناء عنهم.

- أما من يقع ضمن القيمة (9-1) على محور الإلتباع فهو ذو نمط اجتماعي يهتم بالإلتباع أكثر من اهتمامه بالإنتاج، ويحاول إيجاد مناخ عائلي مريح لهم، أساسه الاعتقاد بأن الأفراد في هذه الحالة يرفعون من مستوى الإنتاج، كما يركز أصحاب هذا النمط على إشباع حاجات الإلتباع وبناء علاقات اجتماعية معهم.

- أما النمط المتشدد يكون كثير الاهتمام بالإنتاج دون الإلتباع ويحز القيمة (1-9) على محور الإنتاج، ويعتبر أصحاب هذا النمط أن إشباع حاجات الإلتباع أمر ثانوي لبلوغ الأهداف الإنتاجية المنشودة، ويميلون لاعتماد القوة الشرعية والقسرية لدفع الإلتباع وتحقيق الكم المطلوب من الإنتاج.

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 325-326

- ويأتي النمط الرابع الذي يعبر عن حالة الوقوف وسط الطريق ويجرز القيمة (5-5) حيث ينشد أصحاب هذا النمط إحداث موازنة الإلتباع وأهداف المنظمة، ويعملون على خلق روح معنوية بقصد تنفيذ الأعمال ليس إلا.
- والنمط الخامس في هذا النموذج هو نمط الفريق ويجرز القيمة (9-9) على محور الإنتاج والإلتباع، والقادة اللذين يمثلون هذا النمط يعملون على ضمان تماسك الجماعة وغرس الشعور بالمسؤولية لدى جميع الأتباع ويهتمون بمستويات الإنتاج مثل اهتمامهم بإشباع حاجات الإلتباع، هذا إلى جانب قيام مثل هؤلاء القادة ببناء علاقات من الثقة والتقدير المتبادل بين أعضاء الفريق ويعملون على تنمية وتطوير قابليات الإلتباع لمواجهة الظروف المستقبلية.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

هناك بعض النظريات والنماذج التي اهتمت بدراسة القيادة لارتباطها بالموقف ومن بين أهم هذه النظريات ما يلي:

أولاً: النظرية الموقفية لفيدلر

هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه جماعة ما قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى، ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها بكل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله. وقد كان لعالم الإدارة فيدلر الفضل في تطوير هذه النظرية¹.

-نموذج فيدلر:

في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما²:

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط الرابعة، 2009، ص 165،

² بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 82،

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بمرؤوسيه، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول أن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط .

الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

-علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة أو سيئة

-هيكلية المهام: قد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة

-قوة القائد: قد يكون قويا أو ضعيفا

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (سيئة، غير مهيكلة ضعيفة) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (سيئة، غير مهيكلة، قويا) (سيئة، مهيكلة، ضعيفا)، (سيئة، مهيكلة، قويا)، (جيدة، غير مهيكلة، ضعيفا) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (جيدة، غير مهيكلة، قويا)، (جيدة، مهيكلة، ضعيفا)، (جيدة، مهيكلة، قوية) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

ثانيا: نظرية هيرسي وبلانك هارد

قدم كل من هيرسي وبلانك هارد وجهة نظر موقفية جديدة مؤداها وجود تباين بين توجه القائد نحو التركيز على الإنتاج أو الإبتاع والسلوك التنظيمي المفضل له. ويتأثر هذا التباين بمستوى نضج الإبتاع أو فريق العمل ويظهر السلوك التوجيهي للقائد عندما يبدأ بإصدار التعليمات والأوامر باتجاه واحد فقط ليخبر الإبتاع ما يجب عمله وأين ومتى يتم الإنجاز، ويحدث السلوك التنظيمي المفضل عندما ينهمك القائد بتبادل المعلومات وباتجاهين (أخذ وعطاء وإصغاء وتوفير جو مشجع حتى يندمج الإبتاع بأعمال صناعة واتخاذ القرار). أما النضج فعني به قدرة الإبتاع على صياغة أهداف واقعية وامتلاكهم الرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيقها. والنضج هنا مرتبط بالعمل ومتطلباته وليس بالعمر¹.

¹شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 329-330

ثالثا: نظرية المسار-الهدف

تتحدد نظرية المسار والهدف كما قدمها روبرت هاوس، ما الذي يجب على القائد عمله لكي يحقق إنتاجية ومعنوية عالية في موقف معين. وبصفة عامة فإن القائد يحاول أن يوضح المسار لعضو الجماعة لتحقيق الهدف بحيث أنه يحصل على مدفوعات أو مكافآت شخصية. وفي نفس الوقت يزيد رضا عضو الجماعة عن العمل ويرتفع أدائه¹.

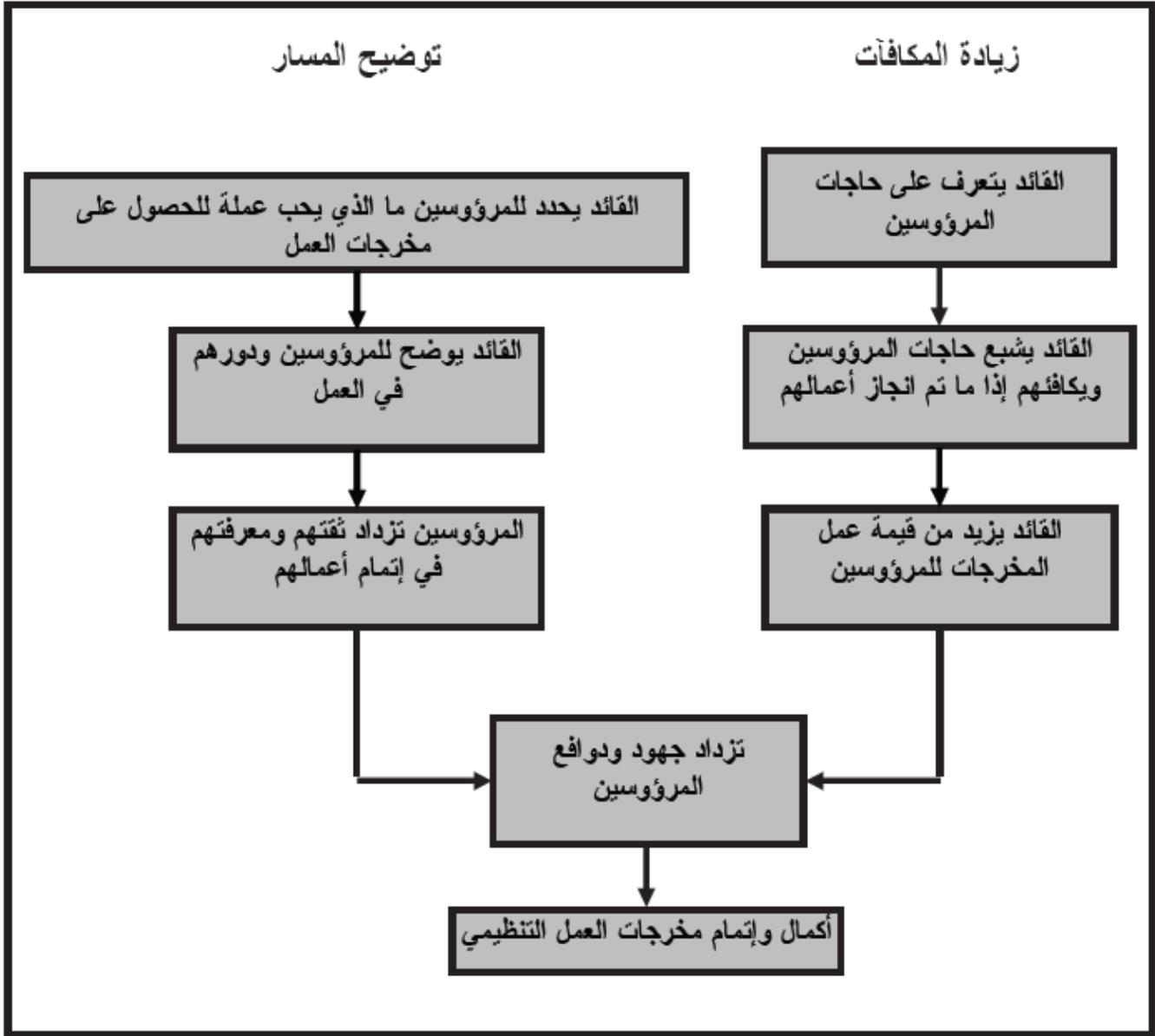
ويعتقد هاوس أن المدراء يجب ان يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي²:

- 1- قيادة توجيهية: حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولية أو ورقة عمل واضحة.
- 2- قيادة مساندة: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام.
- 3- قيادة متوجهة للإنجاز: توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.
- 4- قيادة تشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات. والشكل التالي يوضح مضمون النظري:

¹ رواية حسن، القيادة الماضي الحاضر المستقبل،الدار الجامعية الاسكندرية، 2014، ص 128-129

² قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 66

الشكل (1-8) دور القائد في نموذج المسار والهدف



المصدر: قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 66

خاتمة الفصل:

يتضح لنا أن القيادة بمفهومها الشامل عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وهاته العملية التأثيرية من خلال مهارات تجعل الشخص قائدا لا بد أن تتوفر فيه، وهناك عدة مصادر التي تكسب قوة التأثير في القائد. وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير وأصبح محور هام للدراسة والبحث في العلوم الإدارية حول السمات التي تميز القادة، واعتبار أن القائد يمتلك خصائص تمكنه من التأثير الإيجابي في سلوك العاملين والذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

من خلال المبحث الأول تعرفنا على مفهوم القيادة باعتبارها عملية تأثيرية يؤثر فيها القائد على مرؤوسيه و أهميتها بالنسبة للمؤسسة تظهر باعتبارها أداة هامة لتحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى أننا قمنا بتعريف النمط القيادي والعوامل المؤثرة فيه ، كما أن هناك فرق بين القيادة والرئاسة والقيادة والإدارة مع وجود علاقة تكاملية بينهم ، كما تم التطرق إلى المهارات القيادية التي يكتسبها القائد سواء فنية ، إنسانية ، ذاتية والسمات المتوفرة فيه كما تم التطرق إلى مصادر قوة القيادة ومحفزاتها وقوفا على تعريف التحفيز

المبحث الثاني تم التحدث فيه عن أنماط القيادة وتم تقسيمها وفق أربع معايير: معيار مصدر السلطة ونجد فيه نوعيين من القيادة هي : قيادة رسمية وقيادة غير رسمية أما حسب معيار أسلوب القائد فنجد قيادة ديمقراطية أوتوقراطية ، قيادة حرة ، وحسب معيار سلوك القائد فنجد أنها تقسم وفق ثلاث معايير : من حيث الاهتمام بالعمل والعاملين هناك قائد سلمي، رسمي، اجتماعي، متأرجح ومتكامل ومن حيث الكفاءة والفعالية هناك قائد انسحابي، مجامل، إنتاجي، وسطي، روتيني، تطويري، الإداري، ومن حيث التوجيه والدعم هناك قائد موجه مساند، مفوض و رئيس ، كما تم التطرق إلى القيادة التحويلية والتبادلية .

المبحث الثالث كان حول نظريات القيادة بدءا من النظرية التقليدية وهي أول النظريات التي تناولت موضوع القيادة وفيها نظريتين هما: نظرية الرجل العظيم والقائمة على مبدأ أساسي هو أن القائد يولد قائدا ونظرية السمات التي مبدؤها أن القائد يولد ولا يصنع، لتظهر دراسات أخرى حول القيادة من النظرية السلوكية التي تعتبر أن سلوك القائد يؤثر في إنتاجية مرؤوسيه ومبدؤها أن هناك سلوك واحد فقط يتبعه القائد ثم تأتي بعدها النظرية الموقفية التي تعتبر أنها لا يوجد أسلوب واحد صالح في جميع المواقف .

مقدمة الفصل:

يعتبر الإبداع أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتمكين المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع فلا بد من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع وذلك بإتباع مراحل تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع ببذل جهود كبيرة وتوفير الأوقات واستثمارها والتميز من خلال إبداع أفرادها، بدءا من القادة الذين لا بد أن تكون لديهم روح الإبداع ومنه العمل على غرسها لدى باقي أفراد المؤسسة بما يضمن النجاح والتفوق الدائم.

ومن هنا سوف نتعرض من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع

المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية

المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع

المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع

يمثل الإبداع احد الضرورات الهامة بالمؤسسات فهو موضوع معقد وعميق يصعب تناوله في دراسة واحدة بل يحتاج إلى العديد من الأبحاث والدراسات بسبب تعدد واختلاف تعاريفه وأنواعه. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهيته والمفاهيم المتداخلة معه بالإضافة إلى أنواعه ومصادره.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

إن الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة، ولذلك تباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته وإعطاء مفهوم موحد له، فالمؤسسات اليوم بحاجة ملحة للإبداع لما له من أهمية وعناصر يجب إدراكها.

أولاً: مفهوم الإبداع

1) تعريف الإبداع:

لقد تعددت تعريف الإبداع ولذا لا يمكننا إلا أن نبرز أهم التعريفات في ما يلي¹:

-عرفه العالم (جوان) **gowan**: الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد والشركة أو المجتمع أو العامل.

-كما عرفه العالم تورانس (**torance**): بأنه عملية وعي بمواطن ضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وسيادتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين.

-وعرفه سمبسون: إن الإبداع هو مبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية.

-وقد أشار بيتر دركر (**Drucker**): أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة، أي أن المعرفة هي أساس القدرات الإبداعية، وأن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يخلق عملية الإبداع¹.

¹جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 6

-عرفه (Galton): بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد.

-عرفه سميث: على أنه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً.²

-عرفه (Cronbach): أنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبارعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة³.

-أما Wang&Ahmed عرفا الإبداع على أنه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية⁴.

بالإضافة إلى هذه التعاريف هناك تعاريف أخرى منها⁵:

-الإبداع هو القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود.

-الإبداع هو العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، بمعنى أن العمل الإبداعي ينبجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه.

-الإبداع هو العمليات وخصوصا السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد.

-الإبداع هو تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها⁶.

¹حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص42

²ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 372

³سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 220

⁴Stephen Robbins et al, **Management l'essentiel des concepts et des pratiques**, distribution nouveaux horizons ARS, Paris, France, 2008, p: 210

⁵ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس المرجع، ص 372

⁶مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 205

-الإبداع هو تصور شيء ما جديد يكون له قيمة، وفي السياق التنظيمي يرتبط بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة لأداء المؤسسة¹.

-الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تسمح بتقديم أفكار جديدة وأصيلة وذات قيمة من قبل الفرد والجماعة².

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإبداع هو: كل ما يؤدي إلى التحسين وتفعيل الأداء بالمؤسسة من أفكار جديدة قد ترتبط بأسلوب أو طريقة جديدة.

(2) عناصر الإبداع:

حتى تكتمل مقومات العملية الإبداعية فإنه لا بد من البحث في جوانب الإبداع كلها، بما في ذلك عناصرها وقد لخص (مبيضين، 2007) هذه العناصر بالآتي³:

-الحساس بوجود مشكلة: والعمل على تحديدها ومعرفة أسبابها ومحاولة اكتشاف العلاقة بين متغيراتها.

-المرونة: المرونة والانفتاح في دراسة المشكلات وتحديد الرؤية، والنظر إليها من عدة جوانب.

-القدرة على التفكير: لا بد من توفر القدرات الإبداعية والعمل على حمايتها وتطويرها، وتهيئة الأجواء الملائمة لظهورها.

-الانتماء: للمنظمة والمحافظة عليها.

-التعاون: فالإبداع يحتاج إلى درجة عالية من التعاون من الثقة .

¹Carinne Asselin, Antoine Thaï, **La créativité ne s'invente pas elle se manage**, éditions Démos, Paris, France, 2007,p: 15.

² Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier, Francois Debois, **La boîte à outils de la créativité**, Dunod, Paris, France, 2011, p: 13.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 378-379

-توفر المهارات: وهذا يشير إلى أنه ليس كل الأفراد تتوفر لديهم طاقات إبداعية، لذلك على المنظمة أن تعمل على توفير مقومات الإبداع لدى العاملين.

(3) الحاجة إلى الإبداع:

لقد أوجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمة الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير، ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع الرسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع؛

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على تبني أسلوب جديد. وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فيه فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع¹.

ثانياً: خصائص الإبداع:

تتمثل خصائص الإبداع في²:

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

-الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 575

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008 ص 48-49

-الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال(توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

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

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

المطلب الثاني: المفاهيم المتداخلة مع الإبداع

يتداخل الإبداع مع بعض المفاهيم القريبة منه وفيما يلي توضيح لها¹:

أولاً: الإبداع و الاختراع

إن أول من فرق بين الاختراع والإبداع هو شوم بيتر حيث يعتر الاختراع فكرة أو رسم أو نموذج لآلة أو منتج أو عملية أو نظام جديد، يمكن إن تحصل على براءة اختراع ولكن لا يعني بالضرورة أن تصبح منتجا أو سلعة كما تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية الاختراع على أنه " فكرة يتوصل إليها مخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة بينما الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات باعتماد طرائق لم يسبق اعتمادها" أي أن الإبداع اختراع في مرحلة التطبيق، بينما يعتبر tabatoni الاختراع بأنه "إحداث شيء جديد في المجال التكنولوجي، أما الإبداع هو التطبيق الاقتصادي له" إذ يؤدي إلى خلق منتجات وخدمات وأسواق جديدة وقد اقتصر هذه التفرقة على الجانب التقني إلا أن الإبداع أكثر اتساعا، وهذا ما أوضحه Develan الذي يعتبر الاختراع حلا لمشكلة تقنية بطريقة جديدة، أي انه حدث يقتصر على التقنية بعكس الإبداع الذي يعني كل المجالات.

¹ صليحة بوضودي، الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014،

يرى جلدة أن الاختراع يعني الإتيان بفكرة جديدة تماما بغض النظر عن الجانب الاقتصادي، وإمكانية تطبيق الفكرة، بعكس الإبداع الذي يكون جذريا أو تحسيني، كما يدخل الاعتبار الاقتصادي وإمكانية التطبيق والتسويق كأهم مقوماته. متفقا مع شوم بيتر الذي يرى أن الإبداع يجب أن يجتاز الاكتشافات النظرية والعلمية، وأن الاختراع ليس من الضروري أن يتبعه أي اثر مرادف اقتصاديا.

ثانيا: الإبداع والابتكار

يفرق جلدة بين الإبداع والابتكار كون الإبداع هو "التوصل إلى فكرة أو حل جديد" أما الابتكار هو "التطبيق الخلاق لها" فالأفكار قد لا تكون جديدة ولكن إدخالها في الحياة العملية هو الابتكار الجديد، بينما يرى الزيادات أن الابتكار هو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه بينما الإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة وجلب الابتكارات نحو الاستخدام العام لها.

أي أن الإبداع والابتكار قد لا يكونان في سياق عملية واحدة، بدليل أن المبدع قد لا يكون هو نفسه مبتكر الفكرة، إذ يكفي استخدام فكرة موجودة في سياق جديد للوصول إلى الإبداع، ويتفق هذا مع ما قدمه عكروش حيث يعتبر أن الإبداع هو العملية التي يتم من خلالها ترجمة الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال وبذلك فهو يحقق المعادلة التالية:

$$\text{الإبداع} = \text{تصميم نظري} + \text{ابتكار تقني} + \text{استخدام تجاري}$$

فالتصميم النظري هو أفكار جديدة يمن أن تحول إلى سلع وخدمات، والابتكار التقني هو تحويل هذه الافكار إلى منتجات ملموسة من خلال تظافر العلم والتطورات التكنولوجية و توحيد الجهود، أما الاستخدام التجاري يعني قدرة المنتج أو الخدمة الجديدة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

حيث قدم جيوبيتا تفرقة أقرب إلى الصحة، إذ يعتبر الابتكار عملية التفكير غير المحدود خارج جميع الافتراضات والبداهيات لتحقيق هدف جديد، أما الإبداع فيتحرك لتحقيق هذا الهدف، أي ان الابتكار هو حل المشكلة والإبداع هو أنجاز لهذا الحل، وأن هناك علاقة تكاملية بينهما فبدون الابتكار لا وجود للإبداع، وبدون إمكانية الإبداع يكون الابتكار بدون جدوى إذ يصبح أفكارا مجردة.

والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار¹:

الجدول (1-2) أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	
جماعي	فردى	الانطلاق
فردى	جماعى	العمل
متواصلة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
يمكن قياسه	لا يمكن قياسه	الأثر والهدف
التخطيط الجيد	مناخ العمل الملائم	شروط النجاح
الأفكار جيدة، المقترحات مضبوطة ومحددة	طرح الأسئلة، الأفكار غير مألوفة، الدهشة والاستغراب للأشياء، النظر للأشياء على أنها غير مكتملة	المدخلات
التفكير المتقارب	التفكير المتشعب	طريقة التفكير
العمل على التنفيذ	العمل على التفكير	دور الفرد
تغيير الحقائق والوقائع	تغيير الأفكار والمفاهيم	التغيير

المصدر: وسيلة واعر، نفس المرجع، ص 111

بعد استعراض كلا المفهومين يمكن القول بأن الإبداع والابتكار مصطلحان مختلفان غير أنهما مترابطان ومتداخلان فيتضمن كلاهما تغييرا في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والمؤسسى.

ثالثا: الإبداع والتغيير

¹وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإدارى، مذكرة دكتوراه، جامعة نجد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 111

يهتم العديد من الباحثين بموضوع التغيير الذي أضحي حقيقة لا مناص منها لتحقيق التكيف مع بيئة أهم ما يميزها التغيير المستمر، أما الإبداع فيهدف إلى التوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة، وهو جزء لا يتجزأ من إدارة التغيير حيث أنهما يشتركان في العديد من الأنشطة كتحديد الرؤية تعبئة الجهود، المشاركة، الاتصال وغيرها... غير أن الإبداع والتغيير يختلفان في¹:

-يعملان في حقول مختلفة، فإذا كان التغيير يسعى إلى حل المشاكل فإن الإبداع يعمل على أوسع نطاق، حيث لا يسعى فقط إلى حل المشاكل بل أيضا إلى تجنب الأخطاء، تحسين الأداء، إدارة الصراعات، اغتنام الفرص... وغيرها.

-لا يتجهان إلى نفس الهدف بمعنى أن التغيير يسعى إلى تحقيق هدف معين(حل مشكلة ما) أما في الإبداع فلا يتم التركيز على الهدف فقط بل على طريقة الوصول إليه.

-التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المؤسسة وتختلف عن سابقتها، ويتسم بالشمولية والاستمرارية متفقا مع الإبداع، ولكن يختلف عن الأخير من حيث حدة المخاطرة والتكلفة التي ترتفع في الإبداع، لذا فهما مكملان لبعضهما البعض لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، أن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير وليس كل تغيير هو إبداع.

-كما أن الحاجة إلى التغيير تلهم التفكير الإبداعي لدى الفرد، فالإبداع والتغيير مترابطان باعتبار الإبداع يحفز التغيير، كما أن التغيير يلهم الإبداع.

رابعاً: الإبداع والاكتشاف

الاكتشاف هو الذي يطلق على اكتشاف معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل سواء كان هذا الوجود مادياً، أو كان نتيجة ترتبت عن معلومات سبق وجودها؛

ويعرف الاكتشاف في كثير من الأحيان على أنه العثور على ما لم يكن معروفاً أو متجاهلاً من قبل، قد يكون فجائياً أو بسبب محرض ما، ويكون على شكل سلسلة من الابتكارات أو براءات الاختراع.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع ومصادره

¹وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 76-77

إن الإبداع في المؤسسة يمكن أن يصنف وفق عدة معايير، أما مصادره فنجد مصادر داخلية، ومصادر خارجية سنتناولهم من خلال هذا المطلب.

أولاً: أنواع الإبداع

تناول الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، وقد قادت مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع وفقاً لعدة منطلقات يمكن أن نوضحها بالآتي¹:

1- أنواع الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغرض منه: حيث وفقاً لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما:

- **إبداع المنتج:** وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

- **إبداع العملية:** الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة وإجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، مؤكداً احتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

2- **الإبداع وفقاً لمجاله:** حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما إبداع إداري وإبداع تكنولوجي والإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكراراً منه وفي الغالب يتبع عملية تغير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال العمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

3- أنواع الإبداع وفقاً لمستوى التغير الذي ينطوي عليه أو مدى التأثير: فقد أشار العديد من

¹حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008 ص 47-48

الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما :

-الإبداع الجذري: الذي يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة استراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الاسواق.

-الإبداع التدريجي: هو عبارة عن تغييرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها¹.

ثانيا: مصادر الابداع

تتمثل مصادر الإبداع في²:

1- المصادر الداخلية: وتتمثل في:

-الحوادث الغير منتظرة: تمثل المصدر الإبداعي الأكثر سهولة والأكثر بساطة وتجمع بين النجاح الفجائي والفشل الفجائي، فكلاهما يعتبر كمصدر للإبداعات غالبا تكون غير مستغلة، والتي يجب التجاوب معها عن طريق نظام معلومات يؤدي إلى تحذير الرد على هذه الفرص في المؤسسة.

-الفرص الغير منسجمة (متوافقة): عدم الانسجام في المنطق بين علاقيتين أو في طريقة العمل تمثل فرصة إبداعية، كما أن عدم التوافق بين الأهداف والنتائج يفتح الطريق للإبداع.

-الحاجة إلى الطريقة: الشعور بالحرمان من الشيء يعني البحث عن إشباعه، ويمثل الإبداع طريقة لتحقيق هذه الحاجة، فهي تمثل دافعا وتتطلب معارف جديدة لكي تتمكن المؤسسة من تحويلها إلى طريقة.

2- المصادر الخارجية: وتتمثل في:

-التغيرات الديمغرافية: تمثل المصدر الإبداعي الخارجي الأكثر تأكيدا، فالظواهر الديمغرافية تتطلب وقت لتحقيقها وعلى المؤسسة توقع هذه التغيرات وملاحظة تطوراتها واستغلالها خدمة لمصالح المؤسسة.

¹ خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، 2011، ص 50

² طراد فارس، ديناميكية الأبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007، ص 18-21

-المعرفة الجديدة: من بين أكبر الإبداعات فب تاريخ التغيرات الانسانية تلك الواردة من المعرفة الجديدة عمية، تقنية أو اجتماعية والمدرجة في المكان المناسب، وهي تمثل روح المؤسسة، فتمكن من التخفيض الملموس للوظائف الروتينية والتوجه أكثر للتطوير والتجديد.

-التغيرات الإدراكية (الإحساسية): لا تغير الواقع لكن تعني تغيير حول شيء، مثل الحاسوب الذي كان يعتبر آلة للاستخدام المؤسسي أصبح أداة للاستخدام الشخصي وللجميع، فالتقلبات التي يشهدها الاقتصاد نابعة من التغيرات الاحساسية، لذلك على المؤسسات توجيه نظرة المسيرين في التغيرات للإدراك والاحساس خاصة المستهلكين.

المطلب الرابع: اساليب تنمية الابداع

هناك العديد من الاساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية ومن أكثر الاساليب شيوعا لتنمية الابداع ما يلي¹:

1. أسلوب العصف الذهني:

بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الاداري الذين ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار اتجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره بصرف النظر عن آراء الآخرين دون أي قيود أو تحفظات.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير
- التركيز على كمية الأفكار وليس على نوعية الأفكار
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها

¹ محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 74-76

2. أسلوب دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

-تحديد المشكلة تحديدا واضحا.

-تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

-تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيه.

-تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات تتشابه وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

-إرسال التقرير المختصر إلى الخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن حلول المشكلة.

-يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

3. أسلوب المجموعة الاسمية:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمة وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "إسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها ويتراوح عدد أفراد الجماعة ما بين (6-9) أفراد، يجلسون حول طاولة وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي، ثم يطلب مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل، يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في إخاذ القرارات.

4. أسلوب التحليل التشكيلي:

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل على حل لها، ويجرى الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الابعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة ثم يجري نوعا من التكوين او البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفقة في الخصائص ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

المبحث الثاني: سيورة العملية الإبداعية

يعتبر الإبداع وسيلة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وتلائماً مع التغيرات التي تحدث في بيئتها فهو يمر بمراحل ليكون أكثر دقة ووضوح ولكن في المقابل يعترض طريقه عدة معوقات لذلك سنتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مراحل الإبداع ومستوياته بالإضافة إلى معوقاته ومحفزاته.

المطلب الأول: مراحل عملية الإبداع

يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي¹:

1- **مرحلة التصور**: تبدأ الخطوط الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع ومقاومة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2- **مرحلة تكوين الفكرة**: هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتمل يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة تكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3- **مرحلة معالجة المشكلة**: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

4- **مرحلة الحل**: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع بإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

¹ خليل مجّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط خامسة، 2014، ص 377-379

5-مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع قد تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الاخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك.

ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات(المخرجات) فعلا للسوق.

6-مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

هناك ثلاث مستويات من الإبداع تتمثل فيمايلي¹:

1-الإبداع على مستوى الفرد

2-الإبداع على مستوى الجماعة

3-الإبداع على مستوى المنظمة

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 379-380-381

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة الطموح، القدرة على التحليل، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف إلى قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الشخص المبدع:

-المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

-التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

-الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

-الشخصية: الفرد المبدع يجب روح المخاطرة، ومستقبل، ومثابر، وعالي الدافعية و متشكك ومتفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

-العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

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

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجاماً.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الإبداع

يعتبر الإبداع ضرورة حتمية بالمؤسسات، ومصدر تميزها، ولكن غالباً ما يواجه الإبداع معوقات معينة تسعى المؤسسات إلى تفاديها آخذة بعين الاعتبار أهم العناصر المحفزة على الإبداع بها.

أولاً: محفزات الإبداع: تتمثل في¹:

- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة
- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجيهاته النفسية
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه في اتخاذ القرارات
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإكفاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة
- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتقريع عند الفشل
- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء والمكافأة على الإنجاز
- تأكيد المحاسبة على النتائج

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 215-216

ثانيا: معوقات الإبداع

يواجه الإبداع عدة معوقات نذكر منها ما يلي¹:

1- الافتقار إلى الخبرة الفنية: لا يساعد في تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة وقد حدد فيدلر في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء تساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي.

ومما سبق يتضح أن الخبرة الفنية قد تكون سلاحا ذو حدين حيث أن الخبرة الفنية ضرورية لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل من ناحية أخرى يحتاج القادة إلى أن يدركوا أن الخبرة الفنية يمكن أن تجعلهم أو مرؤوسيهـم على استعداد لإقرار حلول قديمة لمشاكل جديدة.

2- مشاكل التقييم: حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم، فمثلا نجد أن العمال الذين يقدمون المقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عن هذه المقترحات، فإنهم ينتجون إبداعا أقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها. وعندما يكون لدى أعضاء جماعة العمل اعتقاد بتقييم عملهم في النهاية فيتولد لديهم اتجاه واضح و صريح للحكم والتقييم المبكر عندما يقومون بأداء أعمالهم.

إن هذا الاتجاه يؤدي إلى تخفيض عدد الحلول الابتكارية فعندما يحكم أعضاء الجماعة على الأفكار التي قدموها فإن نوعين من الاختلال الوظيفي سوف يحدثهما:

الأول: يرفض أفراد الجماعة الإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم.

الثاني: التأثير السلبي على أفكارهم والناتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المقيمين.

¹ سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 225-226

3- طبيعة الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية: حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد المزيد من الحلول الإبداعية عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة مثل الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها. وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة مثل نظم الأجور والتشجيع العام. وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين.

ثالثاً: خطوات تحسين الإبداع

توجد أشياء عديدة يمكن للقادة ومرؤوسيهـم استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم الجديدة من بينها¹:

- 1- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- 2- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام.
- 3- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.
- 4- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرار.
- 5- توفير مناخ العصف الذهني.
- 6- رؤية الأشياء بطرق جديدة والنظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكناً.
- 7- استخدام القادة قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز وتشجيع الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للمبدعين.
- 8- تجنب القادة عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا .
- 9- استخدام القادة تفويض السلطة للمرؤوسين وبما يدعم قدرتهم على تحمل المخاطر.
- 10- تشجيع المرؤوسين على بناء خصوصيتهم أي استقلالهم وتشبيد ثقتهم بأنفسهم لتحمل المخاطر.
- 11- توفر مناخ تنظيمي عادل وحر يساعد على توليد الأفكار الإبداعية.

¹ سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 226-228

المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع

لقد اوضحت العديد من الدراسات أن سلوك القائد من الجوانب المهمة لبيئة العمل الذي له تأثير على الإبداع فمن الضروري على القادة تكييف جهودهم لضمان الشروط الضرورية للعاملين لإبراز إبداعاتهم إذ يلعب القادة دورا هاما في تشجيع الإبداع لدى العاملين غير أن هذا الدور لا يشمل كل القادة وإنما طبيعة شخصية القائد ونمطه القيادي هو المحرك الرئيسي الذي يمكن أن يسمح أو لا بتطوير الإبداع. وسوف نتناول فيما يلي أثر النمط القيادي على الإبداع وكيفية مساهمة القادة في تنمية ودعم الإبداع وكذلك دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع.

المطلب الأول: أثر نمط القيادة على الإبداع

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع العاملين وينبع ذلك أساسا من تأثير القائد في سلوكيات مرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وكذا سلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات¹.

وتتراوح أنماط القيادة السائدة بشكل عام بين النمط الأوتوقراطي الديمقراطي والحر، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فاعلية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع. لذلك ركز الكتاب على الحاجة لوجود نمط قيادي يعتمد على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وقد توصلت دراسات عديدة إلى وجود صلة موجبة بين النمط الديمقراطي وقدرة العاملين على الإبداع².

ومن بين هذه الدراسات ما يلي³:

-دراسة ووترمان وبيترز: الذي توصلا في كتابهما "البحث عن التفوق" إلى أنه على المؤسسة تنمية العلاقات وإعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام لتحفيز المنافسة والإبداع بينهما وخلق بيئة تنظيمية تؤمن بالقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق المرونة المطلوبة.

¹ عادل صالح بن شقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص46

² دريوش شهنواز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 155

³ صليحة بوصوردي، الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص111-112

-دراسة مارش وسيمون: توصلا إلى أن صفات المنظمات المبدعة هي إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع.

-دراسة كل من واست ووالكس وفاريس وواست وافر: الذين أكدوا على أن النمط الديمقراطي الذي يتسم بالمرونة والتحرر من الهرمية يشجع العاملين على الإبداع.

وأكدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها، وتعتبر أن الإبداع هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزايه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف، وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية . ولكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعا هي الفرق الأكثر حرية كما هو الحال في حالة المؤسسات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذات مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة استراتيجية واضحة للتنفيذ، من هنا يمكن القول بأن العاملين المبدعين يميلون لأن يملكو قادة يؤمنون بالمشاركة والتجديد والطلاقة ومرونة الاتصال، والاهتمام بالأفكار المبدعة من خلال تبنيهم للنمط الديمقراطي¹.

المطلب الثاني: مساهمة القادة في تنمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين

إن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة لذلك فإن القادة يؤثرون تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم وتأكيذا لهذا يرى كل من (Hage& Dewar) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلاف في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم و إعطاءهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله،

¹دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 156

إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون في الإبداع في حين أن قائدهم يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم وتقديم يد العون لهم. هذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد إلى آخر وأن القيادة المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الآتية¹:

1- التأثير الكارزماتيكي (صفات القائد الشخصية): تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار، وفي هذا المجال قام كل من Dannycox وJohn hover بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقادة هي:

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

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

-الإنجاز: القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الإنجاز وتحقيق الاهداف.

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

-العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون أبدا بما هو مؤلوف.

-العمل الجاد بتفاني والتزام: يقوم القادة بإنجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

-الذكاء: يمتلك القائد الفعال عقلا مرنا يمكنه بتغيير اجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.

¹ بوهزة محمد مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، قدمت في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أبريل 2009ص10-12

- تحديد الهدف:** يتميز القائد الفعال بسمه تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.
- استمرار الحماس:** يمتلك القائد الفعال حماسا ملهما فهو كالشمعة التي لا تنطفأ أبدا.
- 2- تشجيع الأفكار الجديدة:** ينبغي على القائد أن يتيح لمرؤوسيه جانبا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.
- 3- الإنابة أو تفويض السلطات:** وهو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.
- 4- تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل:** مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.
- 5- العلاقات الإنسانية الطيبة:** وهي تنبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل.
- 6- الاعتراف والتقدير:** إن التزام القيادات بمنح الاعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز و المكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.
- 7- زرع ثقافة التغيير:** على القائد أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.
- 8- على القادة أن لا يعطوا الحول جاهزة لمرؤوسيهم لأن ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعدهم على إظهار قوتهم.**
- 9- يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وأن لا يحتقروا أصحاب القدرات الابتكارية البسيطة بل لا بد من التعاطف معهم حتى ولم كانت مبادراتهم متواضعة.**
- 10- يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.**

المطلب الثالث: دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع

تستطيع المنظمات أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن يوجهه الوجهة المناسبة. ونظرا لأهمية الإبداع في المنظمات التي تقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية العاملين بها سواء على مستوى المديرين أو العاملين فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين فيها عن طريق تطوير وتعزيز انتمائهم و التزامهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها وذلك عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الاعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتهم وقيمهم فيها. لذلك فالمدير الحريص على عمله المتفهم للنفس البشرية يستطيع أن يكون دافعا ومشجعا للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه¹.

هناك العديد من العوامل المهمة التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات وهي كمايلي²:

- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة للوهلة الأولى.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم لدعم وتطوير علاقات العامل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.

¹ رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 116-117

² محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 71-73

- رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني.
- كما قدم العالمان "كينكي و كيرتز" اقتراحا أنه على المدراء تنمية وتحسين إبداع الافراد العاملين بالمنظمة من خلال عدة رسائل منها ما يلي:
- التأكد المستمر من أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على ايجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين.
- التأكد من أن المبدعين ليسوا منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
- منع العاملين من الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد.
- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
- على المدير أن يكون مساعدا وميسرا للأفراد وليس عقبة لهم.
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- الترحيب بالآراء والأفكار المتباينة.
- قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.
- السعي لمكافحة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.

ولا شك أن مثل هذه الأمور لها دور كبير في الإسهام للكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين بالمنظمات والذين يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لعدم توفر المناخ المناسب لها ومن ذلك يتضح أن تطوير وتنمية تلك القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمات يتطلب أساليب هادفة لتعزيز ذلك السلوك لدى العاملين لكي يتم العطاء الهادف داخل المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في الوقت نفسه.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الإبداع هو كل ما يؤدي إلى تحسين وتفعيل الأداء بالمؤسسة من أفكار قد ترتبط بأسلوب أو طريقة جديدة .

فمن خلال المبحث الأول تعرفنا على المفاهيم المختلفة للإبداع لعدد من الباحثين وكذلك تعرفنا على عناصره المتمثلة في الإحساس بوجود المشكلة، المرونة والقدرة على التفكير، الانتماء والتعاون وتوصلنا إلى حاجة المؤسسات إلى الإبداع. و يتداخل الإبداع مع بعض المفاهيم القريبة منه كالاختراع والابتكار والتغير والاكتشاف كما يصنف وفقا لمجاله إلى إبداع إداري وتكنولوجي ووفقا للغرض منه إلى إبداع المنتج والعملية ووفقا لمستوى التغيير إلى إبداع جذري وتدرجي كما تم التطرق إلى مصادره المتمثلة في مصادر داخلية وخارجية وأساليبه المتمثلة في أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي وأسلوب المجموعة الإسمية.

المبحث الثاني تم التحدث فيه عن مراحل عملية الإبداع المتمثلة في مرحلة التصور، مرحلة تكوين الفكرة مرحلة معالجة المشكلة، مرحلة الحل والتطوير وصولا إلى آخر مرحلة وهي مرحلة الاستعمال والانتشار وتطرقنا أيضا إلى مستويات الإبداع وهناك ثلاث مستويات إبداع على مستوى الفرد، إبداع على مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة. كما تناولنا كل من محفزات الإبداع ومعوقاته وخطوات تحسينه.

المبحث الثالث كان حول علاقة الأنماط القيادية بالإبداع إذ يعتبر النمط القيادي أهم العوامل المؤثرة في إبداع العاملين وهذا ما تم تناوله من خلال دراسات بعض الباحثين كدراسة ووترمان وبيترز وغيرهم.

وتطرقنا إلى كيفية مساهمة القادة في تنمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين ونظرا لأهميته في المؤسسة يسعى القادة إلى توفير البيئة المناسبة لتشجيعه وذلك من خلال تهيئة مناخ ملائم لنمو روح الإبداع.

وبالنظر إلى دور القادة في تحفيز الإبداع لدى العاملين واختلاف هذا الدور حسب نمطهم القيادي سنحاول من خلال الفصل الثالث دراسة وتحليل أنماط القيادة الأكثر شيوعا (قيادة ديمقراطية وأوتوقراطية وقيادة حرة) و التي تحفز الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الخدمانية "اتصالات الجزائر" بولاية تيسمسيلت.

مقدمة الفصل :

بعد التعرف على الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بأنماط القيادة والإبداع ودراسة العلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات وهي اتصالات الجزائر محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة والمتعلقة بدور الأنماط القيادية في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسة ولذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة لا بد لنا من إعطاء صورة واضحة حول نشأة المؤسسة وتطورها وكذا أهدافها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى خدماتها وفروعها وقد أخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج للدراسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وفيما يلي لمحة عنها وتعريف لها ¹ :

أولاً: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر تمارس نشاطها في ظل القطاع تحت اسم (البريد والمواصلات) وهي تعد من أكبر الركائز للدول الحديثة، ذلك يعني أنها وجدت بعد الاستقلال مباشرة وكانت في حقيقة الأمر إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية، لها صبغة تجارية وتخضع للمعايير العالمية وتعتمد في تسييرها للموازنات على ميزانية ملحقة وهي أحد ادواتها التي تستعيد من خلالها مميزات وسلطاتها بصفتها قطاع عمومي وتمثل مهمته في تسيير وتطوير شبكات البريد والمواصلات.

لقد باشرت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر عملها بجدية بعد البدء في عملية الخصوص تدريجياً مع وجود صعوبات وعراقيل مختلفة في العمل بينه وبين بريد الجزائر في جميع النواحي وذلك قصد مواصلة تقييم خدمات الاسرة والأفضل لزبائنها وسط محيط مفتوح على كبار المنافسين العاملين داخل الجزائر.

¹ موقع أنترنت تم الإطلاع عليه يوم 28/03/2017 www.algeriatelecom.dz

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة حديثة النشأة تأسست بموجب قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ونشاطات الاتصالات التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر لتصبح بذلك مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم بدأت برأس مال قدره 50.000.000.000 دج وأصبح حاليا يقدر ب 61275180000 دج بدأت رسميا نشاطها منذ 01 جانفي 2003 في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، حيث كانت مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

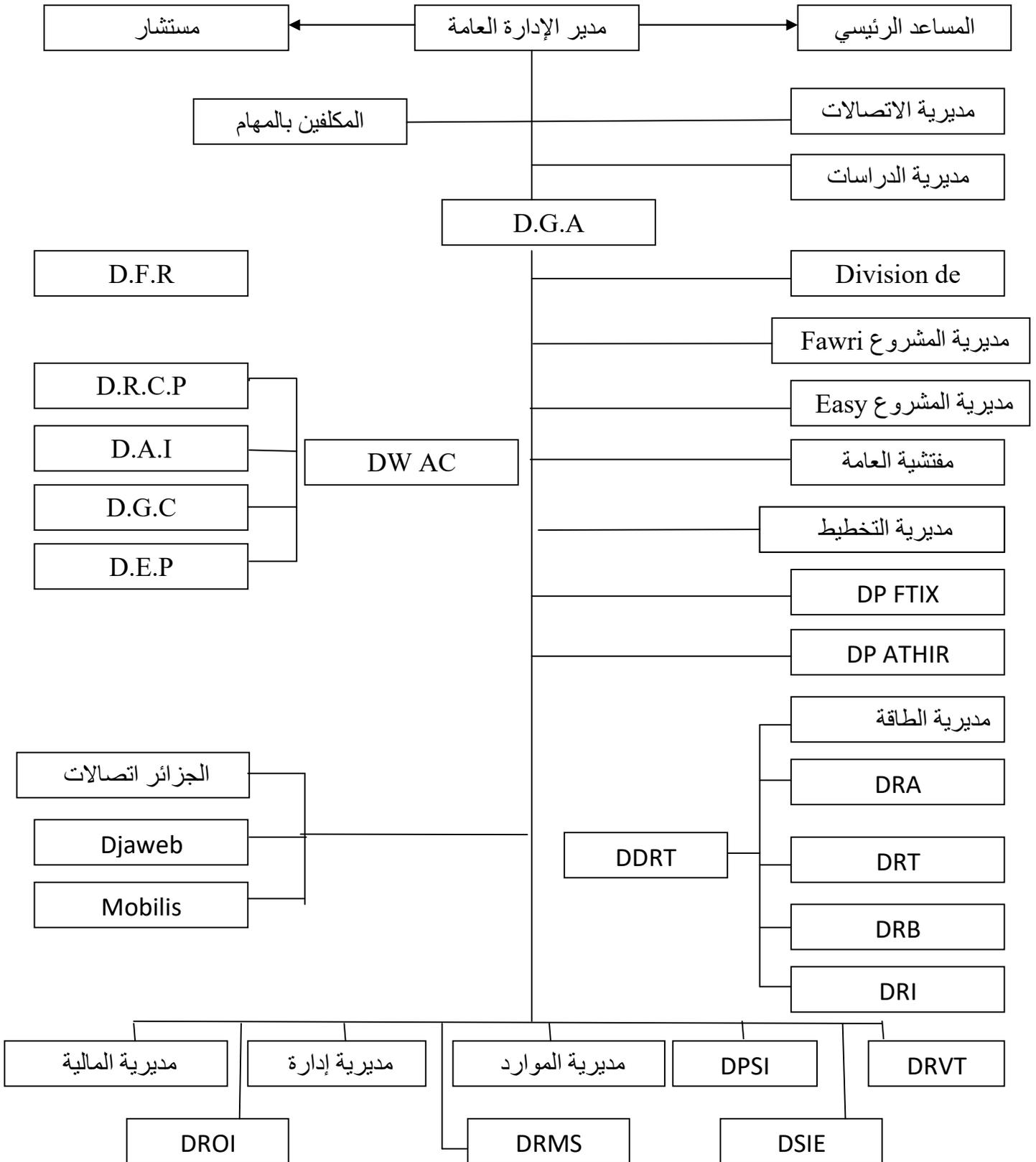
سنتناول من خلال هذا المطلب الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الأم والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت في ما يلي:

أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الأم

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الأم¹:

¹موقع أنترنت تم الإطلاع عليه يوم 28/03/2017 www.algerietelecom.dz

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الأم



المصدر: www.algeriatelecom.dz

وفيما يلي ذكر مختصر لبعض المصالح¹:

1. الرئيس المدير العام (PDG): هو رئيس مجلس الإدارة وهو المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث

يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة.

- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

2. مديرية التخطيط IDT: وتنحصر مهامه فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديرين عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تلخيص أو عدم تلخيص أو متعطلات أو ما شابه ذلك.

3. المفتشية العامة (INSPECTION GENERAL): وتكون تحت مراقبة مباشرة للمدير وهي مكلفة

ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.

¹ شيخي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،

- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
 - 4. **مديرية الطاقة و المحيط (DEE):** هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.
 - 5. **مديرية الموارد البشرية (DRH):** وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:
 - إعداد الدراسات و إنشاء و الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
 - المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
 - إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.
 - تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.
 - 6. **مديرية المالية والمحاسبة (DFC):** وهي مكلفة ب:
 - تقديم المساعدة للهيكل العملية.
 - تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
 - تسيير الميزانية و الجباية.
 - إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.
 - 7. **مديرية الإدارة العامة والإمدادات (DGAT):** وتقوم ب:
 - معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
 - المحافظة على هيكل الشركة و معالجة المسائل القضائية.
 - تسيير و حماية الذمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية.
 - تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة.
 - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات.
 - التنظيم العام لاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:
- المستوى الأول:** المديرية العامة للمؤسسة مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية و المكونة من:
- مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام.
 - مديرية المالية.

- مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصالات.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الإدارة العامة التشريعية.

و فرعين مركزيين:

- فرع التسويق و تسيير النوعية.
- فرع تطوير شبكات الاتصالات.

المستوى الثاني: المديريات الإقليمية للاتصالات و هي مكونة من:

- عدة وحدات عملية للاتصالات.
- فريق عمل مكون من خمسة مديريات فرعية.
- مفتشية جهوية.

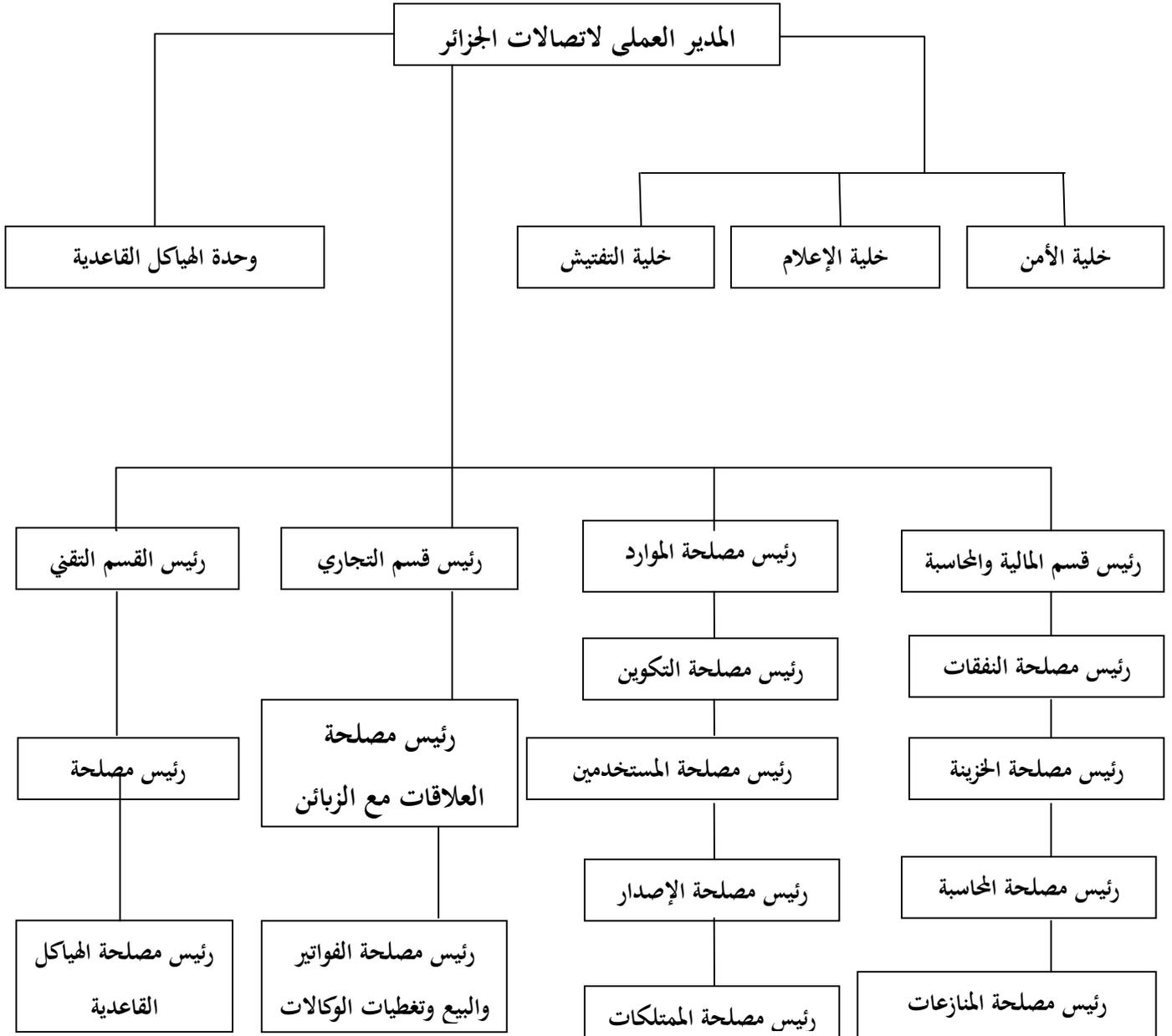
المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات و هي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI و خدمات أخرى.
- فريق عمل.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت¹:

الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت



المصدر: وثائق المؤسسة: الهيكل التنظيمي

¹وثائق المؤسسة: الهيكل التنظيمي

تقوم مختلف المصالح السابقة المثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بمجموعة من المهام نوضحها فيمايلي:

- **المدير العملي:** هو مسير المؤسسة والمشرف على جميع الأقسام والمصالح والمراكز والوكالات (المسؤول الأول للمؤسسة).
- **وحدة الهياكل القاعدية:** مختصة بالشبكات والهياكل القاعدية للهاتف.
- **خلية الإعلام والاتصال:** هي مصلحة مختصة بمتابعة العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي والبريد الإلكتروني (البرامج.. الخ)
- **خلية التفتيش:** تختص بالتفتيش في مختلف القضايا والنزاعات بين العمال داخل المؤسسة.
- **خلية الأمن:** تهتم بإعداد مخطط أمني لمختلف هياكل المؤسسة.
- **القسم التقني:** يتفرع هذا القسم على مراكز تقنية استراتيجية هامة نذكر منها (مصلحة التضخيم مصلحة صيانة الخطوط، مركز انتاج الاتصالات) ويوجد على مستوى هذا القسم رؤساء مصالح يعملون على التنسيق والتوجيه والتخطيط والمراقبة.
- **القسم التجاري:** يعتبر هذا القسم المورد المالي للمؤسسة وذلك عن طريق الوكالات التجارية والفروع الموزعة على مختلف أقاليم الولاية ويوجد على مستوى هذا القسم رؤساء مصالح يعملون على مراقبة التحصيل والتسيير.
- **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بالشؤون المهنية والتكوينية والاجتماعية للموظفين وذلك عن طريق رؤساء المصالح الموزعة بينهم هذه المهام.
- **قسم المالية والمحاسبة:** يهتم هذا القسم بمتابعة العمليات المالية والمحاسبية للشركة من خلال المصالح التالية (مصلحة النفقات، مصلحة المحاسبة، مصلحة الخزينة).

المطلب الثالث: نشاط وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

لاتصالات الجزائر عدة نشاطات وأهداف وخدمات تتمثل في¹:

أولاً: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة.
- تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات.
- تنمية وتشغيل وتسيير شبكة الاتصالات الخاصة والعامة.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجحة وموصولة بمختلف طرق المعلومات.

ثالثاً: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل منتجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف، الانترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدون الاشتراك²:

أ- **الهاتف الثابت:** وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

¹ موقع أنترنت تم الإطلاع عليه يوم 02/04/2017 www.algeriatelecom.dz

² شيجي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان، مرجع سبق ذكره ص 135-137

- الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف : تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة والكابل انطلاقا من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون.

- رقم الهاتف : يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك.

ب- الهاتف بدون كابل " wll " : في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل، هذه الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز الإنتاج الهاتفي، هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية : يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف إلى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن، والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

ت- الهاتف النقال حسب نظام GSM : هذا النظام يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية.

ث- الهاتف النقال mobilis : تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات.

كما تحتوي هذه المؤسسة على خدمات أخرى إضافية للاتصال بالهاتف النقال في إطار توسيع منتجات المؤسسة من بينها:

- بطاقة " mobiposte " : تعتبر هذه الخدمة من أكبر العروض الخاصة بموبيليس و المخصصة للزبائن أصحاب الحسابات البريدية، وتدخل هذه الاستراتيجية في عملية خلق سوق مستهدفة خاصة بالمؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة البريد والمواصلات.

- بطاقة قوسطو : عرض الدفع المسبق، يوفر أفضل تسعيرة للمكالمات و الرسائل القصيرة و يقترح عرض موي بلوس بأقل تكلفة و بهذا سيتمكن المشترك من إدخال و الاتصال بأرقامه المفضلة بأقل تسعيرة.

ج- البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية. كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك متعددة الخدمات التي تقوم بتقديم استمارة اتفاق إلى الزبون.

ح- هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من أكبر الاتصالات تطورا في نظام " satellite " و " GSM " تغطي هذه الشبكة الاتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن للزبون الاتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل " sms " و " GPS "

خ- خدمة الانترنت: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الانترنت وفق نظام " www " إلى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو الانترنت في المنزل. وينقسم إلى نوعين: مهني خاص بالحسابات الكبرى و شخصي خاص بالأفراد العاديين.

المطلب الرابع: فروع اتصالات الجزائر وحساباتها الكبرى

تتمثل فروع اتصالات الجزائر وحساباتها الكبرى في¹:

أولا: فروع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وتتمثل في:

- 1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- 2- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" هو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مبروطة حاليا بشبكات الأنترنت عن طريق شبكة "جواب"

¹ شخي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان، مرجع سبق ذكره ص132-134

3- اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

ثانيا: حساباتها الكبرى:

هي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الاستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف شركة اتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسيير النوعية.

إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت اسم Liste top50 قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد افتتاحي لمديرية الحسابات الكبرى لشركة اتصالات الجزائر وفيما يلي ذكر لهذه الحسابات:

- الوزارات:

- وزارة الداخلية - وزارة الصحة
- وزارة الخارجية - وزارة البيئة والمحيط
- وزارة العدل - وزارة التجارة
- وزارة الدفاع - وزارة السياحة - وزارة المجاهدين

- المؤسسات العمومية:

- سوناطراك - الخطوط الجوية الجزائرية
- سونلغاز - الشركة الوطنية لسكة الحديدية
- الشركة الوطنية لنقل الحضري

- المؤسسات الأمنية:

- الجمارك - الأمن الوطني
- الحماية المدنية - الشرطة - الدرك الوطني

- المؤسسات البنكية والمالية:

- البنك المركزي BC
- البنك الوطني الجزائري BNA
- البنك الخارجي الجزائري BEA

-القرض الشعبي الجزائري CPA

-بنك التنمية المحلية BDL

- **الصناديق المالية:**

-الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط CNEP

-شركة التأمين CAAT

يتم تسديد فواتير الحسابات الكبرى، إما نقداً أو عن طريق الشيكات أو حوالات إلى رقم حساب المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يختص هذا المبحث بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يبين مجتمع الدراسة وعينتها كما سيعرض أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل ومعالجة البيانات وأخيرا تصميم استمارة الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة وعينتها في:

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث¹، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من القادة الإداريين والمرؤوسين بمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تيسمسيلت.

ثانيا: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، أو هو ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات، وتتطلع من خلال العينة إلى الوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي². واستعملنا طريقة العينة لأن عدد من المرؤوسين في عطلة.

ثالثا: دراسة العينة

تم توزيع 30 استبيان على قادة ومرؤوسين الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتيسمسيلت بمواقيت العمل الرسمية، وقد كان لهم الخيار بين الاجابة في لحظة توزيع الاستبيان أو أخذ الاستبيان وارجاعه إلى الوكالة في وقت لاحق، وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة .

¹ دريوش شهباز، إثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 200

² نفس المرجع، ص 201

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق والحصول على المعلومات التي يتطلبها بحثه، وقد تختلف أدوات البحث بحسب طبيعة الموضوع وهدفه. ولأن مرحلة جمع البيانات هي أهم مراحل البحث، لا بد من أن يحرص الباحث على اختيار الأداة التي سيستعملها لجمع المعطيات من الميدان، وقد شكل الاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة، وشكل البرنامج الرئيسي spss الأداة الإحصائية الأكثر دقة في معالجة البيانات وتحليلها.

1- الاستبيان:

وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، عبارة عن "مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث توجه إلى الأفراد بغية الحصول على بيانات معينة"، يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملء الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث والإمكانات المادية والتحليلية المتاحة، وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة¹.

ومن أجل إعداد الاستبيان وصياغته في الصورة النهائية قمنا بتصميم الاستبيان في صورته الأولية، مستفيدة من الإطار النظري، واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أهداف البحث وفرضياته، وتم عرض الاستبيان على الأستاذ للاستفادة من ملاحظاته واقتراحاته، وقد حاولنا بقدر الإمكان تغطية جوانب الموضوع من خلال محاور الاستبيان وكذا تسلسل وتناسق الأسئلة.

¹ بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 176

2- مصادر جمع المعطيات وأدوات البحث العلمي:

2-1- مصادر جمع المعطيات: نعني بمصادر جمع المعطيات كل الأشخاص أو الهيئات أو الوثائق التي يمكن أن نحصل من خلالها على معلومات محددة تفيدنا في الكشف عن جانب من جوانب الموضوع الذي نقوم بالبحث فيه¹.

2-2- أدوات البحث الميداني: يشكل برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية للتحليل والمعروف اختصارا ب(SPSS) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية². وقد استخدمنا هذا البرنامج لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم

- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة

- النسب المئوية و الدوائر النسبية : لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة

- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات

- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي

- وقد استخدمنا في الجزء الثاني من الدراسة بالنسبة للمحور الأول والثالث سلم ليكارت الخماسي في توزيع

درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى أدنى وزن والذي

أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

- الجدول(3-1) توزيع المقاييس حسب سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ مراد زعيمي، أدوات البحث الاجتماعي " محددات ومجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، شركة دار الهدى، الجزائر، 2003 ص: 159

² دريوش شهنياز، إثر نماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 206

- وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل $0.8 = 5/4$

- (1 إلى 1.79) غير موافق بشدة، منخفضة جدا

- (1.80 إلى 2.59) غير موافق، منخفضة.

- (2.60 إلى 3.39) محايد، متوسطة.

- (3.40 إلى 4.19) موافق، مرتفعة.

- (4.2 إلى 5) تمثل موافق بشدة، مرتفعة جدا.

- وقد استخدمنا في المحور الثاني سلم ليكرت الرباعي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن

والذي أعطيت له 04 درجات، إلى أدني وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (2-3) توزيع المقاييس حسب سلم ليكرت الرباعي

المصدر:	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
إعداد	1	2	3	4

من الطالبين

- وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل $0.75 = 4/3$

- (1 إلى 1.74) ابدا، منخفضة جدا

- (1.75 إلى 2.49) نادرا، منخفضة

- (2.50 إلى 3.24) غالبا مرتفعة

- (3.24 إلى 4) دائما، مرتفعة جدا

المطلب الثالث: تصميم استمارة الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها

سوف يتم من خلال هذا المطلب تصميم استمارة الاستبيان من أجزاء ومحاور وعرض نتائجها وتحليلها:

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

قسمت استمارة الاستبيان إلى جزئيين:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لمفردات الدراسة من حيث (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية في المؤسسة).

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ويتكون من 42 سؤال موزع على ثلاث محاور تمثلت في:

المحور الأول: خاص بأتماط القيادة السائدة في المؤسسة وتتكون من 21 سؤال موزعة كما يلي:

أسئلة النمط القيادي الديمقراطي من (1 - 6)

أسئلة النمط القيادي الحر (7 - 13)

أسئلة النمط القيادي الأوتوقراطي (14 - 21)

المحور الثاني: خاص بمدى وجود الابداع لدى العاملين في المؤسسة يحتوي على 10 عبارات .

المحور الثالث: خاص بواقع تحفيز الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة يحتوي على 11 عبارة .

ثانياً: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

1- ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود

بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات إذ يعد (ألفا أكبر أو يساوي 0.6) معقولا في الدراسات.

الجدول رقم (3-3): معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة)

Cronbach s alpha	N of Items
0.65	65

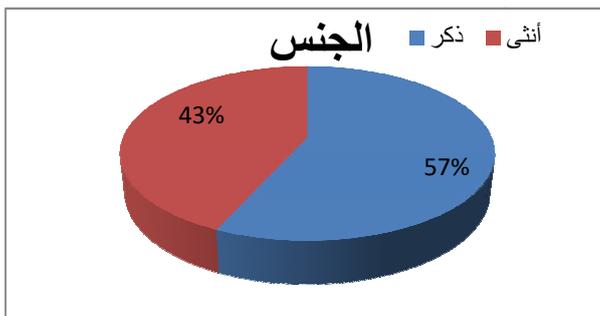
من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدرت بـ 65 بالمائة ، وانه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 بالمائة ، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان مما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عباراته.

2- نتائج البيانات الشخصية

-نتائج الجنس:

الشكل (3-3) يمثل التوزيع حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول المقابل

الجدول (3-4) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

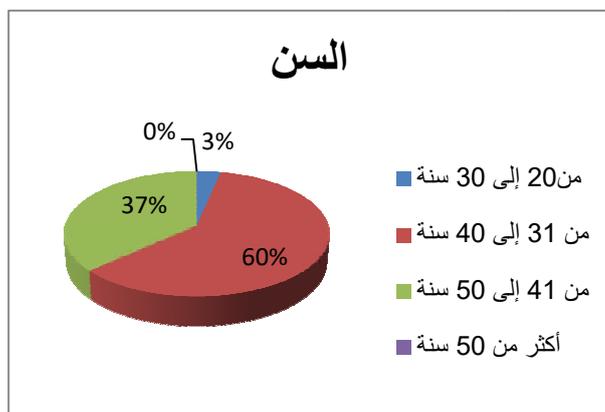
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين شملتهم عينة البحث هي الأكثر حيث شكلت ما نسبته 56.7% مقارنة مع نسبة الإناث والتي شكلت 43.3% مما يدل على أن هناك مقارنة في التوظيف بين الجنسين.

-نتائج السن:

الشكل (3-4) يمثل التوزيع حسب السن



الجدول (3-5) يمثل توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	1	3.3
من 31 إلى 40 سنة	18	60
من 41 إلى 50 سنة	11	36.7
أكثر من 50 سنة	-	-
المجموع	30	100

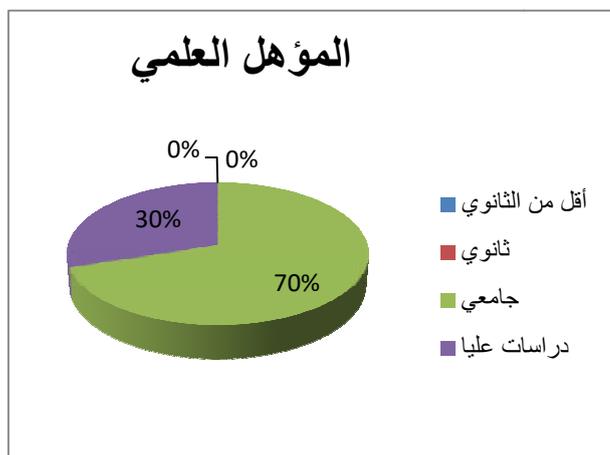
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول المقابل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة شكلت 60% ثم تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 36.7% أما الفئة العمرية الأقل هي الفئة المحصورة بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 3.3% وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة والتي هي معدومة أي أن المؤسسة اعتمدت في الجانب التسييري على أشخاص نوعا ما كبار السن.

-نتائج المؤهل العلمي

الشكل (3-5) يمثل التوزيع حسب المؤهل العلمي



الجدول (3-6) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من المستوى الثانوي	-	-
المستوى الثانوي	-	-
المستوى الجامعي	21	70
الدراسات العليا	9	30
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول المقابل

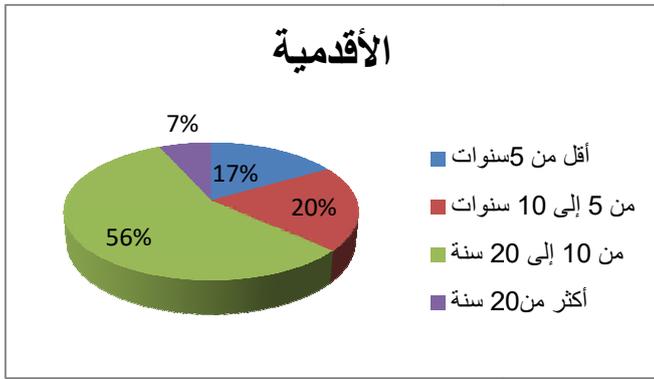
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ذو مستوى جامعي حيث قدرت النسبة ب 70% ثم تليها نسبة 30% والتي تعود للأفراد من مستوى الدراسات العليا أما المستوى الثانوي و أقل من المستوى الثانوي فالنسبة معدومة ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جيد.

-نتائج الأقدمية في المؤسسة

الشكل (3-6) يمثل التوزيع حسب الاقدمية

الجدول (3-7) توزيع العينة حسب الاقدمية في المؤسسة



الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	16.7
من 5 إلى 10 سنوات	6	20
من 10 إلى 20 سنة	17	56.7
أكثر من 20 سنة	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول المقابل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية تتراوح من 10 إلى 20 سنة بنسبة 56.7% وهذا ما يؤكد النسبة المئوية الأكبر للعمر ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20% ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.7% أما الفئة الأقل هي فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 6.7% .

3- نتائج موضوع الدراسة

- المحور الأول: النمط القيادي السائد في المؤسسة

الجدول (3-8) النمط القيادي الديمقراطي

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
مرتفعة جدا	0.62	4.53	/	/	/	2	10	18	التكرار	1
						6.7	33.3	60	النسبة	
مرتفعة جدا	0.68	4.50				3	9	18	التكرار	2
						10	30	60	النسبة	
مرتفعة جدا	0.47	4.66	/	/	/	/	10	20	التكرار	3
			/	/	/	/	33.3	66.7	النسبة	
مرتفعة جدا	0.57	4.50	/	/	/	1	13	16	التكرار	4
			/	/	/	3.3	43.3	53.3	النسبة	
مرتفعة جدا	0.76	4.36	/	/	1	2	12	15	التكرار	5
			/	/	3.3	6.7	40	50	النسبة	
مرتفعة جدا	0.84	4.33	/	/	2	1	12	15	التكرار	6
			/	/	6.7	3.3	40	50	النسبة	
مرتفعة جدا	0.65	4.48	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال إجابات موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر حول الجزء المتعلق بالنمط القيادي الديمقراطي تبين أن نسبة 66.7% من المستجوبين أجابوا بأنهم موافقين بشدة كون القائد يجب ان يتمتع بالمشاركة الجماعية وهذا ما جاء في العبارة رقم 03 وهذا يدل عليه الانحراف المعياري الدال على التشتت القليل لإجابات أفراد العينة

حول العبارة حيث بلغ 0.47، وقد بلغ المتوسط العام لمجموع العبارات لهذا الجزء 4.84 بدرجة مرتفعة جدا مما يبرهن عن تفضيل الموظفين لهذه الخصائص التي تتناسب والقائد الديمقراطي

الجدول (3-9) النمط القيادي الحر

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
مرتفعة	0.77	3.53	/	/	5	4	21	/	التكرار	7
			/	/	16.7	13.3	70	/	النسبة	
مرتفعة	0.77	3.56	/	/	4	6	19	1	التكرار	8
			/	/	13.3	20	63.3	3.3	النسبة	
منخفضة	1.06	2.03	/	10	13	5	/	2	التكرار	9
			/	33.3	53.3	16.7	/	6.7	النسبة	
متوسطة	1.20	3.16	/	2	7	11	4	6	التكرار	10
			/	6.7	23.3	36.7	13.3	20	النسبة	
منخفضة	0.80	2.36	/	2	19	5	4	/	التكرار	11
			/	6.7	63.3	16.7	13.3	/	النسبة	
منخفضة	0.93	2.46	/	3	16	5	6	/	التكرار	12
			/	10	53.3	16.7	20	/	النسبة	
متوسطة	1.02	3.33	/	/	8	8	10	4	التكرار	13
			/	/	26.7	26.7	33.3	13.3	النسبة	
متوسطة	0.93	2.92	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال إجابات موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر حول الجزء المتعلق بالنمط القيادي الحر تبين أن نسبة كبيرة من المستجوبين اظهرو معارضتهم لهذا النمط من انماط القيادة وهو ما دل عليه المتوسط العام لمجموع العبارات لهذا الجزء حيث بلغت 2.92 بدرجة موافقة متوسطة.

الجدول (3-10) النمط القيادي الأوتوقراطي

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
منخفضة	0.97	1.86	/	12	13	3	1	1	التكرار	14
			/	40	43.3	10	3.3	3.3	النسبة	
منخفضة	1.15	1.90	/	14	10	3	1	2	التكرار	15
			/	46.7	33.3	10	3.3	6.7	النسبة	
منخفضة جدا	1.16	1.76	/	17	8	2	1	2	التكرار	16
			/	56.7	26.7	6.7	3.3	6.7	النسبة	
منخفضة جدا	1.05	1.70	/	18	6	4	1	1	التكرار	17
			/	60	20	13.3	3.3	3.3	النسبة	
منخفضة	1.20	2.30	/	8	13	3	4	2	التكرار	18
			/	26.7	43.3	10	13.3	6.7	النسبة	
منخفضة	0.99	1.80	/	14	11	3	1	1	التكرار	19
			/	46.7	36.7	10	3.3	3.3	النسبة	
منخفضة	1.20	2.53	2	5	13	1	8	1	التكرار	20
			6.7	16.7	43.3	3.3	26.7	3.3	النسبة	
منخفضة	0.96	1.80	/	14	11	2	3	/	التكرار	21
			/	46.7	36.7	6.7	10	/	النسبة	
منخفضة	1.08	1.95	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال إجابات موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر حول الجزء الثالث المتعلق بخصائص النمط الأوتوقراطي تبين أن نسبة كبيرة من المستجوبين اظهروا معارضتهم لهذا النمط من القيادة وهو ما دل عليه المتوسط العام لمجموع العبارات لهذا الجزء حيث بلغت 1.95 بدرجة موافقة منخفضة.

- المحور الثاني: مدى وجود إبداع بالمؤسسة

الجدول (3-11) مدى وجود ابداع في المؤسسة

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	المقياس	
مرتفعة جدا	0.59	3.30	/	/	2	17	11	التكرار	1
			/	/	6.7	56.7	36.7	النسبة	
مرتفعة	0.66	3.20	/	/	4	16	10	التكرار	2
			/	/	13.3	53.3	33.3	النسبة	
مرتفعة	0.81	3.23	/	2	1	15	12	التكرار	3
			/	6.7	3.3	50	40	النسبة	
مرتفعة جدا	0.66	3.63	/	/	3	5	22	التكرار	4
			/	/	10	16.7	73.3	النسبة	
مرتفعة جدا	0.68	3.51	/	/	3	8	18	التكرار	5
			/	/	10	26.7	60	النسبة	
مرتفعة جدا	0.62	3.56	/	/	2	9	19	التكرار	6
			/	/	6.7	30	63.3	النسبة	
مرتفعة جدا	0.71	3.36	/	/	4	11	15	التكرار	7
			/	/	13.3	36.7	50	النسبة	
مرتفعة جدا	0.81	3.43	/	/	6	5	19	التكرار	8
			/	/	20	16.7	63.3	النسبة	
مرتفعة جدا	0.77	3.56	/	1	2	6	21	التكرار	9
			/	3.3	6.7	20	70	النسبة	

مرتفعة جدا	0.72	3.40	/	/	4	10	16	التكرار	10
			/	/	13.3	33.3	53.3	النسبة	
مرتفعة جدا	0.70	3.41	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال إجابات موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر حول المحور الثاني المتعلق بمدى وجود ابداع بالمؤسسة تبين أن نسبة 73.3 بالمئة من المستجوبين أظهروا موافقتهم كون أنهم لديهم القدرة بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وهذا ما جاء في العبارة رقم 04 ، وهذا ما يدل عليه الانحراف المعياري الدال على التشتت القليل لإجابات أفراد العينة حول العبارة حيث بلغ 0.66، وقد بلغ المتوسط العام لمجموع العبارات لهذا المحور 3.41 بنسبة مرتفعة جدا مما ما يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن الإبداع متوفر لديهم بدرجة عالية مما يدل على أن امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية كان إيجابيا من وجهة نظرهم.

-المحور الثالث: واقع تحفيز الإبداع بالمؤسسة

الجدول(3-12) واقع تحفيز الإبداع بالمؤسسة

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
مرتفعة جدا	1.03	4.17	1	/	4	1	10	14	التكرار	1
			3.3	/	13.3	3.3	33.3	46.7	النسبة	
مرتفعة	1.08	4.03	1	/	5	1	11	12	التكرار	2
			3.3	/	16.7	3.3	36.7	40	النسبة	
مرتفعة جدا	0.92	4.42	2	/	2	2	6	18	التكرار	3
			6.7	/	6.7	6.7	20	60	النسبة	
مرتفعة	0.84	4.00	1	/	3	1	18	7	التكرار	4
			3.3	/	10	3.3	60	23.3	النسبة	
مرتفعة	0.98	4.03	1	/	3	4	11	11	التكرار	5
			/3.3	/	10	13.3	36.7	36.7	النسبة	
متوسطة	1.21	2.51	1	6	11	5	5	2	التكرار	6
			3.3	20	36.7	16.7	16.7	6.7	النسبة	
مرتفعة	1.08	3.96	1	1	3	2	13	10	التكرار	7
			3.3	3.3	10	6.7	43.3	33.3	النسبة	
مرتفعة	1.07	3.96	2	/	5	1	12	10	التكرار	8
			6.7	/	16.7	3.3	40	33.3	النسبة	
منخفضة	1.37	2.57	2	10	3	5	9	1	التكرار	9
			6.7	33.3	10	16.7	30	3.3	النسبة	

متوسطة	1.31	2.79	1	6	7	6	7	3	التكرار	10
			3.3	20	23.3	20	23.3	10	النسبة	
مرتفعة	0.90	3.89	1	/	3	4	15	7	التكرار	11
			3.3	/	10	13.3	50	23.3	النسبة	
مرتفعة	0.94	3.66	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال إجابات موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر حول المحور الثالث المتعلق بواقع تحفيز الإبداع بالمؤسسة تبين أن نسبة 60 بالمئة من المستجوبين أظهروا موافقتهم كون المؤسسة تمنح فرصة الالتحاق بالدورات التدريبية للعاملين وهذا ما يدل عليه الانحراف المعياري الدال على التشتت القليل لإجابات أفراد العينة حول العبارة حيث بلغ 0.92، وقد بلغ المتوسط العام لمجموع العبارات لهذا المحور 3.66 بدرجة مرتفعة ما يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن تحفيز الإبداع متوفر في المؤسسة بدرجة عالية مما يدل على أنها أن تتوفر على قيادة تقوم بتطبيق أهم الممارسات المحفزة للإبداع.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت وذلك للوقوف على أحسن نمط قيادي محفز للإبداع لدى العاملين من خلال الاستبيان الموزع على عمال المؤسسة، وإن أهم ما يمكن الوصول إليه أن المورد البشري يعتبر أهم مورد بالمؤسسة فهو مصدر لتميزها عن منافسيها كما يعتبر مصدر للإبداع والذي تسعى قيادة المؤسسة إلى توفير المتطلبات اللازمة لإطلاق والاستفادة من قدراته وطاقاته الكامنة، من خلال تطوير وإعداد العمال من ناحية بعث روح الإبداع وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة لسياسات توليد الأفكار والحوافز المقدمة المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى الاستفادة من أفكار العمال نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والقدرة على إحداث التغيرات والإبداع في مختلف جوانب المؤسسة في استراتيجياتها.

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها، لأجل ذلك يجب تبني نمط قيادي رشيد يهتم بالإبداع ويدعوا إليه والذي من شأنه ان يرفع من حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم وإشباع احتياجاتهم ما قد يزيد من جودة النواتج.

أصبح الإبداع امرا في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول والمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

من خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبين لنا ان المؤسسة تتبنى النمط الديمقراطي الذي يعتبر احسن نمط محفز للإبداع.

- تتبنى المؤسسة النمط الديمقراطي الذي يقوم على تشجيع ومشاركة الآخرين وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل و تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعتيهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي ومن هنا تثبت صحة الفرضية الأولى.
- تعتمد المؤسسة على الإبداع الذي يعتبر عملية فكرية تؤدي إلى انتاج افكار جديدة ومفيدة يتم فيها بعد تنفيذها تحقيق ناتج جديد وبالتالي تساهم في حل المشاكل التي تقع فيها المؤسسة وتحسن وضعها فالإبداع اصبح يعد أهم الوسائل المعتمدة لمواجهة التغيير السريع بالبيئة المحيطة وبالتالي محافظة المؤسسة على بقائها واستمرارها في المدى الطويل ومنه يتم اثبات صحة الفرضية الثانية
- تقوم المؤسسة بتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين وتوفير أجواء تنظيمية مساعدة على خلق افكار جديدة وكذا تطبيقها من خلال القيام بممارسات معينة من تحفيز واتصال وتدريب وتوفير الموارد، وكل هذا يضمن تحقيق الاهداف بالشكل المطلوب باعتبارها تتبع النمط الديمقراطي الذي يتمتع بخصائص ابداعية، وهذا ما لمسناه في مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتالي يعتبر النمط القيادي من العوامل المساعدة على تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع ومنه يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

بعد التطرق إلى اهم جوانب الموضوع النظرية توصلنا على إبراز اهم النتائج وهي كالآتي:

- القيادة هي توجيه سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع به من سمات ومهارات.
- تبني القائد نمط قيادي يختاره بناء على عوامل تخصه وعوامل تتعلق بمرؤوسيه والموقف.
- هناك العديد من النظريات التي حاولت الوصول إلى خصائص القائد الفعال أبرزها النظرية التقليدية والسلوكية والوقفية.
- الإبداع هو عملية ترتب عنها إيجاد وخلق والإتيان بفكرة جديدة حول ممارسة جديدة أو منتج وحتى نظرية وخدمة جديدة يمكن تبنيه من قبل الافراد بالمؤسسة بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة عمليات أو مخرجات المؤسسة.
- يعبر الإبداع أيضا عن العملية التي تؤدي إلى إحداث نقلة مميزة للمنظمة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الجديدة من قبل الافراد والجماعات بالمؤسسة.
- إن أثر النمط القيادي السائد لدى القائد على تحفيز الإبداع ودعمه لدى المرؤوسين ينبع أساسا من تأثيره في سلوك مرؤوسيه وأفكارهم ومواقفهم من خلال إشراكهم في وضع وتحديد الاهداف وصنع القرارات وتوفير الموارد المالية التي تحفزهم على الإبداع والتميز في الأداء.
- تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات المهمة بتحفيز المورد البشري الكفاء وهذا الأخير في تطور مستمر في المؤسسة، والامر الذي جعلها تكتسب ميزة تنافسية هو اهتمامها بتدريب موردها البشري لاكتسابها الخبرات اللازمة.
- تعطي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة للمورد البشري فهو مصدر ابداعها وتميزها، وهي تعمل على تقديم التحفيز اللازم له من أجل تشجيعه والتعبير عن أهميته بالمؤسسة.
- النمط القيادي بمؤسسة اتصالات الجزائر هو النمط الديمقراطي القائم على المشاركة والعمل الجماعي ووجود علاقات انسانية وطيدة وقوية بين المرؤوسين.

- تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب العاملين بهدف تنمية مهاراتهم، فهي تحدد ميزانية خاصة للبرامج التدريبية والتي تطمح من ورائها إلى رفع معدات الاداء من خلال وضع تصورات جديدة للعمل او افكار حول ما تقدمه من منتجات.

الاقتراحات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات بعد ما تم استخلاصه من نتائج:

- الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمؤسسة وأثره الإيجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفز على المزيد من العطاء والإبداع.
- تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات والموارد والأموال عند تنفيذ الافكار الجديدة بالمؤسسة، فاهتمام هذه الأخيرة بتوفير كل المتطلبات ويساهم بتدعيم الإبداع فيها بشكل أفضل.
- العمل على إحداث تنسيق وتعاون أكبر بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات، أين نلاحظ وجود نقص الاتصال بين العاملين والمستوى الأعلى بالمؤسسة.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع، تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي ومكافئة المبدعين وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والاعتراف بها.
- ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة الداعمة للإبداع ويحقق اهداف المنظمات في التقدم والاستمرار.
- مواصلة مؤسسة اتصالات الجزائر العمل وفق استراتيجيتها الحالية في ظل المنافسة، والعمل على تدعيم الإبداع بشكل افضل لمراعاة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل كحصول المؤسسات على تكنولوجيا متطورة

آفاق الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصوير مجموعة من المواضيع البحثية المستقبلية ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- دور الأنماط القيادية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- أثر التحفيز على إبداع الموارد البشرية
- أثر القيادة الإبداعية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- دور التدريب في تحفيز الإبداع لدى العاملين.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 01-أسامة خيربي، القيادة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 02-بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان .
- 03-بلال خلف السكارنة، الريادية وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن عمان، 2008.
- 04-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة.
- 05-جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 06-حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ،دار حامد للنشر والتوزيع ،الاردن، عمان، 2006.
- 07-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- 08-حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.
- 09-خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الأعمال ، اثناء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008.
- 10-خليل مُجّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط خامسة، 2014.
- 11-رداح محمود الخطيب،أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2014.
- 12-رواية حسن، القيادة الماضي الحاضر المستقبل،،الدار الجامعية الإسكندرية، 2014.
- 13-سيد مُجّد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2012.
- 14-شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 15-طارق طه، إدارة الأعمال، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 16-عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، 2014.

- 17- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002.
- 18- عددي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 19- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- علي عباس، أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط الرابعة، 2009.
- 21- فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 23- ماهر مُجدد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
- 24- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 25- مُجدد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- 26- مُجدد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2008.
- 27- مُجدد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط الثالثة، 2006.
- 28- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، 2009.

ثانيا: المذكرات

- 1- نوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجدد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- 2- صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014.
- 3- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجدد خيضر بسكرة، 2015/2014.

- 4- رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013.
- 5- قاسم شاهين بريس عمرى ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنضومات الحكومية أطروحة دكتوراه ، جامعة البصرة العراق، 2009.
- 6- عز الدين أحمد عبد الكريم العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
- 7- شيخي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي للمؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012
- 8- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقاسم تلمسان، 2011.
- 9- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2011.
- 10- سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2007.
- 11- طراد فارس، ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير جامعة بومرداس، 2007/2006.
- 12- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة الادارية وعلاقتها بالأبداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 13- عادل صالح بن شقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

ثالثا: المداخلات والملتقيات والمجلات

- 1- نهاية التلباني رامز بدير أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد 27، 2013.
- 2- بوهزة مُجَّد مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان، القيادة الإدارية وعلاقتنا بالإبداع الإداري، قدمت في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة، جامعة مُجَّد بوضياف الجزائر، أفريل 2009.
- 3- مراد زعيمي، أدوات البحث الاجتماعي " محددات ومجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية العدد 19 ، شركة دار الهدى ، الجزائر، 2003.

رابعا : المراجع باللغة الفرنسية

1. Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier, FrancoisDebois, **La boîte à outils de la créativité**, Dunod, Paris, France, 2011.
2. Carinne Asselin, Antoine Thai, **La créativité ne s'invente pas elle se manage**, éditions Démos, Paris, France, 2007.
3. Stephen Robbins et al, **Management l'essentiel des concepts et des pratiques**, distribution nouveaux horizons ARS, Paris, France, 2008.

خامسا: مواقع الانترنت

1. www.algeriatelecom.dz

الملحق رقم(01)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

إن الاستبيان الذي بين يديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " دور أنماط القيادة في تحفيز الإبداع لدى العاملين" كمتطلب لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الاسئلة بتأني والإجابة عنها بما يعبر عن رأيكم بكل صراحة وموضوعية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

ملاحظة: يعتبر هذا الاستبيان مادة علمية للبحث الذي نحن بصدد إنجازه, ولا يمكن في أي حال من الأحوال إستخدام المعلومات التي يتضمنها في القضايا القانونية في أي مجال آخر.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن

من 31 إلى 40 سنة

من 20 إلى 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3. المؤهل العلمي

المستوى الثانوي

أقل من المستوى الثانوي

دراسات عليا (ماستر, ماجستير, دكتوراه)

المستوى الجامعي (شهادة ليسانس)

4. الأقدمية في المؤسسة:

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 20 سنة

من 10 إلى 20 سنة

الجزء الثاني: موضوع الدراسة

المحور الاول: أنماط القيادة السائدة في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يفسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة					
2	يعمل القائد على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة					
3	يشجع القائد العمل الجماعي					
4	يتعامل القائد بمرونة مع المرؤوسين ويتفاعل معهم					
5	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها					
6	يقوم القائد باقتسام مسؤوليته القيادية مع العاملين عن طريق إشراكهم في عملية تخطيط العمل وتنفيذه ومتابعته					
7	يعطي القائد العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها					
8	يسمح القائد بالإجتهد الشخصي لحل المشكلات					
9	تتخذ القرارات من قبل العاملين بعشوائية دون علم القائد					
10	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل					
11	يمنح القائد سلطاته لجميع العاملين					
12	يترك القائد للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب ورغبتهم					
13	يسهل القائد سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تكون المشاكل حادة					
14	يركز القائد على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء					
15	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها					
16	لا يقبل القائد النقد من الآخرين					

					ينفرد المدير بأفكاره وقراراته	17
					يبدو القائد صارما في تعامله مع موظفيه	18
					لا يثق القائد إلا بنفسه وبآرائه	19
					يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معسنة من الأداء	20
					لا يقوم القائد بتفويض السلطة لمروؤسيه وإنما يحتكرها بنفسه	21

المحور الثاني: مدى وجود الإبداع لدى العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
1	تتجنب تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل				
2	ينصب إهتمامك حول طرح أفكار جديدة				
3	تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل				
4	لديك القدرة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية				
5	لديك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة				
6	لديك القدرة على تصور بدائل عدة في التعامل مع المشكلات				
7	تقوم بإنجاز عملك بأسلوب متطور ومتجدد				
8	تتمتع بالقدرة على تسهيل وتنظيم أفكارك ومقترحاتك				
9	لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة				
10	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة				

المحور الثالث: واقع تحفيز الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
-------	----------	-------	-------	-------	-----------	-----------

بشدة	موافق			بشدة	
					1 تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين
					2 تشجع المؤسسة الاقتراحات المقدمة من العاملين
					3 تمنح المؤسسة فرصة الالتحاق بالدورات التدريبية للعاملين
					4 تمنح المؤسسة علاوات استثنائية للعاملين المبدعين
					5 تشجع المؤسسة المبادرات بمختلف الطرق الجديدة ويتبناها
					6 تقوم المؤسسة بنقد الأفكار الجديدة ولا يعمل بها
					7 تقوم المؤسسة بترقية العاملين الذين يقترحون أفكار إبداعية
					8 توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين
					9 هناك نقص دائم في الموارد بالمنظمة عند تنفيذ الأفكار الإبداعية
					10 لا تتوفر حوافز مغرية لتشجيع الإبداع
					11 تعامل المؤسسة الأفراد المبدعين معاملة خاصة

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

مقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري لأنماط القيادة

الفصل الثاني

مدخل إلى الإبداع

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الملحق رقم (02)

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	17	56,7	56,7	56,7
أنثى	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 إلى 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
من 31 إلى 40 سنة	18	60,0	60,0	63,3
من 41 إلى 50 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المستوى الجامعي	21	70,0	70,0	70,0
دراسات عليا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
من 5 إلى 10 سنوات	6	20,0	20,0	36,7
من 10 إلى 20 سنة	17	56,7	56,7	93,3
أكثر من 20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a

	Frequency	Percent
Missing System	30	100,0

a1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	10	33,3	33,3	40,0
موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	9	30,0	30,0	40,0
موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	10	33,3	33,3	33,3
موافق بشدة	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	3,3	3,3	3,3
موافق	13	43,3	43,3	46,7
موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	12	40,0	40,0	50,0
موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	12	40,0	40,0	50,0
موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
محايد	4	13,3	13,3	30,0
موافق	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	6	20,0	20,0	33,3

موافق	19	63,3	63,3	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	33,3	33,3	33,3
غير موافق	13	43,3	43,3	76,7
محايد	5	16,7	16,7	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق	7	23,3	23,3	30,0
محايد	11	36,7	36,7	66,7
موافق	4	13,3	13,3	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق	19	63,3	63,3	70,0
محايد	5	16,7	16,7	86,7
موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
غير موافق	16	53,3	53,3	63,3
محايد	5	16,7	16,7	80,0
موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
محايد	8	26,7	26,7	53,3
موافق	10	33,3	33,3	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	12	40,0	40,0	40,0
غير موافق	13	43,3	43,3	83,3
محايد	3	10,0	10,0	93,3
موافق	1	3,3	3,3	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	14	46,7	46,7	46,7
غير موافق	10	33,3	33,3	80,0
محايد	3	10,0	10,0	90,0
موافق	1	3,3	3,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0

a15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	14	46,7	46,7	46,7
غير موافق	10	33,3	33,3	80,0
محايد	3	10,0	10,0	90,0
موافق	1	3,3	3,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	17	56,7	56,7	56,7
غير موافق	8	26,7	26,7	83,3
محايد	2	6,7	6,7	90,0
موافق	1	3,3	3,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	18	60,0	60,0	60,0
غير موافق	6	20,0	20,0	80,0
محايد	4	13,3	13,3	93,3
موافق	1	3,3	3,3	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	غير موافق	13	43,3	43,3	70,0
	محايد	3	10,0	10,0	80,0
	موافق	4	13,3	13,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	46,7	46,7	46,7
	غير موافق	11	36,7	36,7	83,3
	محايد	3	10,0	10,0	93,3
	موافق	1	3,3	3,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	16,7	17,9	17,9
	غير موافق	13	43,3	46,4	64,3
	محايد	1	3,3	3,6	67,9
	موافق	8	26,7	28,6	96,4
	موافق بشدة	1	3,3	3,6	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
	Total	30	100,0		

a21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	46,7	46,7	46,7
	غير موافق	11	36,7	36,7	83,3

محايد	2	6,7	6,7	90,0
موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b

		Frequency	Percent
Missing	System	30	100,0

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	6,7	6,7	6,7
	غالبا	17	56,7	56,7	63,3
	دائما	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	4	13,3	13,3	13,3
	غالبا	16	53,3	53,3	66,7
	دائما	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	6,7	6,7	6,7
	نادرا	1	3,3	3,3	10,0
	غالبا	15	50,0	50,0	60,0
	دائما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	3	10,0	10,0	10,0
غالبا	5	16,7	16,7	26,7
دائما	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	3	10,0	10,3	10,3
غالبا	8	26,7	27,6	37,9
دائما	18	60,0	62,1	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Missing System	1	3,3		
Total	30	100,0		

b6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	2	6,7	6,7	6,7
غالبا	9	30,0	30,0	36,7
دائما	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	4	13,3	13,3	13,3
غالبا	11	36,7	36,7	50,0
دائما	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	6	20,0	20,0	20,0
غالبا	5	16,7	16,7	36,7
دائما	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدأ	1	3,3	3,3	3,3
نادرا	2	6,7	6,7	10,0
غالبا	6	20,0	20,0	30,0
دائما	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

b10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	4	13,3	13,3	13,3
غالبا	10	33,3	33,3	46,7
دائما	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

c

	Frequency	Percent
Missing System	30	100,0

c1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	13,3	13,8	13,8
محايد	1	3,3	3,4	17,2
موافق	10	33,3	34,5	51,7

	موافق بشدة	14	46,7	48,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

c2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16,7	17,2	17,2
	محايد	1	3,3	3,4	20,7
	موافق	11	36,7	37,9	58,6
	موافق بشدة	12	40,0	41,4	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

c3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6,7	7,1	7,1
	محايد	2	6,7	7,1	14,3
	موافق	6	20,0	21,4	35,7
	موافق بشدة	18	60,0	64,3	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

c4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,0	10,3	10,3
	محايد	1	3,3	3,4	13,8
	موافق	18	60,0	62,1	75,9
	موافق بشدة	7	23,3	24,1	100,0
	Total	29	96,7	100,0	

Missing	System	1	3,3	
Total		30	100,0	

c5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,0	10,3	10,3
	محايد	4	13,3	13,8	24,1
	موافق	11	36,7	37,9	62,1
	موافق بشدة	11	36,7	37,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

c6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	20,0	20,7	20,7
	غير موافق	11	36,7	37,9	58,6
	محايد	5	16,7	17,2	75,9
	موافق	5	16,7	17,2	93,1
	موافق بشدة	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

c7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3,3	3,4	3,4
	غير موافق	3	10,0	10,3	13,8
	محايد	2	6,7	6,9	20,7
	موافق	13	43,3	44,8	65,5
	موافق بشدة	10	33,3	34,5	100,0

Total		29	96,7	100,0
Missing	System	1	3,3	
Total		30	100,0	

c8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16,7	17,9	17,9
	محايد	1	3,3	3,6	21,4
	موافق	12	40,0	42,9	64,3
	موافق بشدة	10	33,3	35,7	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

c9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	33,3	35,7	35,7
	غير موافق	3	10,0	10,7	46,4
	محايد	5	16,7	17,9	64,3
	موافق	9	30,0	32,1	96,4
	موافق بشدة	1	3,3	3,6	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

c10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	20,0	20,7	20,7
	غير موافق	7	23,3	24,1	44,8
	محايد	6	20,0	20,7	65,5

	موافق	7	23,3	24,1	89,7
	موافق بشدة	3	10,0	10,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

c11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,0	10,3	10,3
	محايد	4	13,3	13,8	24,1
	موافق	15	50,0	51,7	75,9
	موافق بشدة	7	23,3	24,1	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	76,7
	Excluded ^a	7	23,3
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.65	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	133,0000	67,818	,218	,468
a2	133,0435	68,680	,103	,476
a3	132,8696	69,755	,039	,481
a4	133,0870	68,265	,167	,471
a5	133,2174	65,632	,316	,453
a6	133,2609	65,474	,279	,455
a7	134,0435	64,680	,431	,444
a8	134,0870	67,265	,182	,467
a9	135,7826	70,814	-,093	,500
a10	134,4348	58,621	,559	,399
a11	135,2609	64,565	,374	,445
a12	135,0000	69,091	,011	,487
a13	134,2174	74,814	-,315	,530
a14	135,7826	75,178	-,346	,531
a15	135,6522	71,964	-,155	,517
a16	135,9130	75,265	-,312	,537
a17	136,0000	69,909	-,042	,495
a18	135,3478	76,601	-,362	,548
a19	135,9130	72,628	-,200	,513
a20	135,0870	70,447	-,081	,504
a21	135,8696	72,664	-,208	,512
b1	134,2609	72,565	-,271	,504
b2	134,4348	67,348	,232	,465
b3	134,4348	67,802	,114	,474
b4	134,0435	67,043	,225	,464
b5	134,1739	66,332	,286	,458
b6	134,0870	64,628	,484	,442
b7	134,3043	63,040	,602	,428
b8	134,2609	63,656	,412	,438
b9	134,1304	65,846	,269	,457
b10	134,1739	66,241	,294	,457
c1	133,3478	66,964	,126	,472

c2	133,4348	64,621	,276	,451
c3	133,0435	66,134	,273	,458
c4	133,6087	64,885	,368	,447
c5	133,5217	62,079	,486	,425
c6	134,9565	66,316	,121	,473
c7	133,5217	68,170	,044	,484
c8	133,5217	62,988	,397	,435
c9	135,2174	62,814	,245	,450
c10	134,9130	67,810	,021	,492
c11	133,6957	69,767	-,022	,490