

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية لمؤسسة " تيندال " للأقمشة الصناعية - المسيلة -

مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

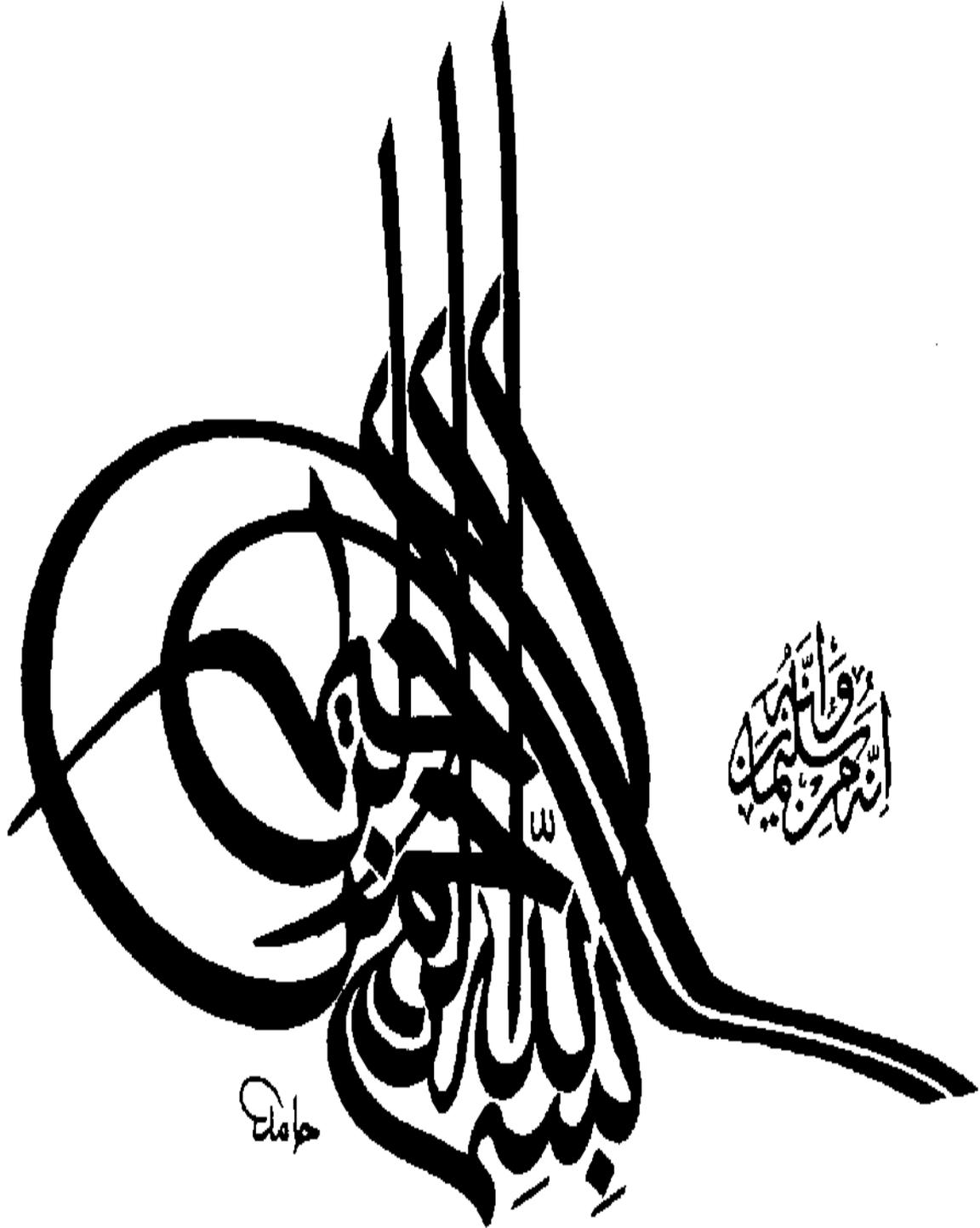
إشراف الأستاذة:

مصطفى بوجلال

إعداد الطالبة:

محمد أمين شيحي

السنة الجامعية 2013 . 2014



شكر وعرفان

ر" بأوزعني أ ذأشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و علي
والديّ وأ ذأعمل صالحا ترضاه،"

قبل كل شيء الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
فنشكر الله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا أداء هذا
الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع وامتدانا منا وعرفانا بالجميل
تجاه كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا هذه
فنتقدم بجزيل الشكر إلى

التي لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ولا الأقلام

والتى لو تبذل علينا بعلمها وجمدها وصرها معنا ونحدها

وتوجيهاتها لنا رغم انشغالاتها الكثيرة

الأستاذتين الفاضلتين " ديبى أمال " " سلامي فضيلة " فشكرا جزيل الشكر

إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يد العون من أساتذة وزملاء

حو ذأ ذ ننسى الأصدقاء الذين وقفوا معنا في السراء والضراء ولو بكلمة طيبة.

إلى جميع أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

-الشميد داود صالح- بالمسيلة

الذين قدموا لنا يد العون وكذا موظفي المكتبة

كما لا ننسى أ ذ نشكر كل من ساعدنا على كتابة وطبع

هذه المذكرة، ونخص بالذكر

أصحاب مكتبة الفاتح حي 500 مسكن.

وجزا الله الجميع خير الجزاء

اللهم آمين



فهرس المحتويات

| الصفحة | المقدمة |
|--------|--|
| | الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة |
| 04 | 1- أسباب اختيار الموضوع |
| 04 | 2- أهداف الدراسة |
| 05 | 3- الإشكالية |
| 06 | 4- تحديد المفاهيم |
| 07 | 5- الدراسات السابقة |
| 13 | 6- فرضيات البحث |
| | الفصل الثاني : القيادة |
| | تمهيد |
| | أولاً: القيادة أهميتها ووظائفها |
| 17 | (1) عناصر القيادة |
| 18 | (2) محددات الأسلوب القيادي |
| 18 | (1-2) خصال القائد |
| 18 | (2-1-1) السمات الشخصية |
| 18 | (2-1-2) نسق القيم |
| 18 | (2-1-3) مستوى الخبرة الفنية |
| 19 | (2-4-1) الدافعية للإنجاز |
| 19 | (2-5-1) مفهوم القائد عن ذاته |
| 19 | (2-6-1) التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه |
| 20 | (2-2) خصال المرؤوسين |
| 21 | (2-3) خصائص المهمة |
| 21 | (2-3-1) غموض المهمة |
| 22 | (2-3-2) قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار) |
| 22 | (2-3-3) الاستقلالية |
| 22 | (2-4-3) تقديم عائد حول الأداء |
| 22 | (2-4) خصائص النسق التنظيمي |
| 24 | (2-5) خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة |
| 24 | (2-5-1) العقيدة السياسية للدولة |
| 24 | (2-5-2) الثقافة المحيطة بالمنظمة |
| 25 | (2-5-3) معدل التطور التقني والاجتماعي |
| 25 | (2-5-4) الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة |

| | |
|----|---|
| 25 | (3) أهمية القيادة |
| 26 | (4) وظائف القيادة |
| 29 | (5) خصائص القيادة |
| 30 | (6) العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية |
| | ثانيا : نظريات القيادة وعوامل فعاليتها |
| 32 | (1) نظريات القيادة |
| 39 | (2) أنماط السلوك القيادي |
| 39 | (1-2) النمط الديمقراطي |
| 40 | (1-1-2) أشكال القيادة الديمقراطية |
| 40 | (2-2) النمط الأوتوقراطي |
| 41 | (1-2-2) أشكال القيادة الأوتوقراطية |
| 41 | (3-2) القيادة الحرة |
| 42 | (2-4) أنماط أخرى للسلوك القيادي |
| 50 | (3) السلوك القيادي في المنظمات |
| 52 | (4) المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة |
| 55 | (5) عوامل فاعلية القيادة |
| 56 | (6) اثر السلوك القيادي على الإبداع الإداري |
| 58 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث : الإبداع الإداري |
| | تمهيد |
| 62 | أولاً: الإبداع الإداري وعناصره |
| 62 | 1- عناصر الإبداع |
| 63 | (1-1) الطلاقة |
| 63 | (1-2) المرونة |
| 63 | (1-3) الأصالة |
| 64 | (1-4) القدرة على التحليل |
| 64 | (1-5) المبادرة |
| 64 | (1-6) الخروج عن المألوف |
| 64 | (1-7) الحساسية للمشكلات |
| 64 | (1-8) الثقة في النفس |
| 64 | (1-9) النقد الذاتي |
| 65 | (1-10) النزوع إلى التجريب |
| 65 | (2) خصائص الإبداع |

| | |
|-----|---|
| 66 | (3) أهمية الإبداع الإداري |
| 68 | (4) مستويات الإبداع |
| 70 | ثانيا : نظريات ومقاييس الإبداع |
| 70 | (1) مقاييس الإبداع الإداري |
| 71 | (2) نظريات الإبداع |
| 74 | (3) مراحل عملية الإبداع |
| 76 | (4) العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري |
| 78 | ثالثا : آليات تطوير الإبداع الإداري |
| 78 | (1) أساليب توليد الأفكار الإبداعية |
| 80 | (2) حاجات المنظمة للإبداع الإداري |
| 81 | (3) معوقات الإبداع الإداري |
| 84 | (4) سمات المبدع والمفكر |
| 88 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة |
| | تمهيد |
| 92 | أولا: الإجراءات المنهجية المتبعة |
| 92 | (1) منهج الدراسة |
| 92 | (2) التقنيات المستخدمة في الدراسة |
| 93 | (3) العينة وكيفية اختيارها |
| | ثانيا : التعريف بميدان الدراسة |
| 94 | (1) التعريف بميدان الدراسة |
| 94 | (1-1) تطور الصناعة النسيجية العمومية في الجزائر |
| 97 | (2-1) إعادة هيكلة مؤسسات صناعة النسيج |
| 97 | (3-1) تفريع مؤسسات صناعية النسيج |
| 106 | (2) مجالات الدراسة |
| | الفصل الخامس : عرض وتحليل المعطيات وتفسير النتائج |
| 109 | 1. عرض وتحليل النتائج وتفسيرها |
| 127 | 2- الاستنتاج العام للدراسة . |
| 128 | 3- التوصيات |
| 129 | خاتمة |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم |
|--------|--|-----|
| 94 | عدد طبقات المجتمع | 01 |
| 94 | طريقة المعاينة | 02 |
| 109 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن | 03 |
| 110 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والمستوى التعليمي | 04 |
| 111 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس و طبيعة العمل | 05 |
| 112 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس والوظيفة | 06 |
| 112 | توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة الوظيفة | 07 |
| 113 | توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة بين العامل والمسئول | 08 |
| 114 | السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة | 09 |
| 116 | دور السلوك القيادي في توفير وتحفيز الإبداع | 10 |
| 118 | يوضح الأسس التي تعتمد عليها القيادة في منح الحوافز المادية والمعنوية | 11 |
| 120 | يوضح الأسلوب القيادي الذي يساهم في توفير الإبداع الإداري | 12 |
| 121 | يوضح الأسس التي تعتمد عليها القيادة في تقييم أداء العمال | 13 |
| 122 | يوضح إعطاء القيادة الفرصة للعاملين في المبادرة بالعمل | 14 |
| 123 | يوضح أسس معاملة القيادة للعاملين | 15 |
| 124 | اهتمامات القيادة في العمل | 16 |
| 125 | يوضح استشارة القائد المرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة | 17 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم |
|--------|---|-----|
| 35 | عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد | 01 |
| 44 | نموذج " تاننباوم وشميدت". | 02 |
| 48 | " نموذج فيدلر". | 03 |
| 49 | نموذج " لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard | 04 |
| 49 | يبين إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة النسيج "sonatex" | 05 |
| 101 | يبين المركبات والوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية | 06 |
| 102 | براحل الإنتاج في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة | 07 |
| 105 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 08 |

مقدمة

مقدمة :

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية ، وما تمخض عنها من حرية انتقال عناصر الإنتاج، فان المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة .

وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة لا يمكننا أن نغفل متغيرا تنظيميا أساسيا له اثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بأثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمروؤسيه ، فالقادة يؤثرون على سلوكيات الآخرين ومن ثم تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال وتشجيعهم لهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم، فالنمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات اثر كبير على مستوى الإبداع للعاملين ، فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العاملوا إشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرصة في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع .

فالإبداع دور هام في بقاء المنظمة وتطورها فهو أدواتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها ، كما انه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات، لذلك فان إعداد المؤسسات وتمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلباً استراتيجياً .

وعلى هذا فان دراستنا هذه تحاول معرفة " فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري داخل المنظمة" ولقد تناولنا الموضوع من خلال خطة البحث التالية :

المقدمة .

الفصل الأول: (الإطار المنهجي للدراسة) خصص لدراسة إشكالية البحث، أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة ثم أهداف البحث وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وأخيرا الفرضيات.

وجاء الفصل الثاني بعنوان : القيادة أهميتها ووظائفها، وتناولنا فيه عناصر القيادة، أهميتها وخصائص السلوك القيادي والعوامل المؤثرة في القيادة، ثم نظريات وأنماط القيادة الإدارية والمهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة.

أما الفصل الثالث : وقد تعرضنا فيه إلى الإبداع الإداري، حيث جاء فيه: عناصر وخصائص ومستويات الإبداع الإداري ثم مقاييس ونظريات والعوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري، ثم أساليب توليد الأفكار الإبداعية وحاجات المنظمة للإبداع ثم معوقات الإبداع وأخيرا سمات المبدع والمفكر .

وتناولنا في الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة واحتوى على منهجية البحث العلمي المنهج المتبع، عينة الدراسة والتعريف بميدان الدراسة.

وفي الفصل الخامس والأخير تم عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات .

أما الخاتمة فملخص عام وبعض التوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

(1) أسباب اختيار الموضوع

(2) أهداف الدراسة

(3) الإشكالية

(4) تحديد المفاهيم

(5) الدراسات السابقة

(6) فرضيات البحث

1) أسباب اختيار الموضوع: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب:

- نـ محاولة الكشف عن الأسباب الحقيقية لتنمية الإبداع الإداري
- نـ الاهتمام بالموضوع من حيث الأبعاد الموضوعية والقيمة العلمية
- نـ الكشف عن نوعية التأثير التي تمارسه القيادة على المبدعين
- نـ التعرف على أفضل الأساليب القيادية للتعامل مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة

2) أهداف الدراسة:

- تكمّن أهداف الدراسة من كونها تعالج هذا الموضوع من جوانب متعددة ونأمل أن تستفيد الجهات المعنية والجهات ذات العلاقة من نتائج هذه الدراسة .
- ✓ وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- نـ التعرف على السلوك القيادي السائد داخل المؤسسات الصناعية .
 - نـ التعرف على مدى استخدام القيادة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه
 - نـ التعرف على واقع الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الصناعية .
 - نـ التعرف على علاقة السلوك القيادي في تحسين مستوى الإبداع الإداري للعاملين .

3) ◀ الإشكالية:

تعد المؤسسات الصناعية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية و ما ذلك إلا لأن الصناعة هي المدخل إلى التنمية الشاملة وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب، وإذا كانت المؤسسات الصناعية الأداة الحيوية في المجتمع فإن السلوك القيادي هو المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح المنظمة وتطويرها لتواكب حاجات المجتمع وتطلعاته، فلم تعد مهمة القيادة تقتصر على تسيير شؤون المنظمة بشكل روتيني ووضع الجداول وحصر حضور وتغيب العمال بل أصبح دوره هو توفير كل الظروف والإمكانيات التي تكفل خلق بيئة عمل سليمة ومستقرة وتنمو فيها شخصية العامل بكل أبعادها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وتكون محفزة لهم على الإبداع والابتكار وكذلك بيئة تحفز طاقات العاملين للعمل الجاد لما فيه صالح المؤسسة وتقدمها كي تنجح في تأدية مهامها التي أوكلها إليها المجتمع فالقائد الناجح هو الذي يعمل على إيجاد مناخ عمل سليم في مؤسسته ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، وأن يكون قادراً على تكوين علاقات إنسانية نشطة مع أعضاء المؤسسة، ولكن الملاحظ أن الإدارة في المؤسسة الصناعية في الجزائر تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة إدارية واضحة مما يحد من مقدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة وذلك بسبب غياب الإبداع الإداري، ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير البيئة الملائمة والمشجعة على الإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة التي تتمتع بها القيادة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على تفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين فمن طريقة عمل القيادة يشيعون القيم والمثل التي سيحتذي بها وتضع المنظمة على عاتق القيادات مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي في المنظمة، لذلك ثقافة القائد تؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الإبداع الإداري من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد على كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه أو يسهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط المبدعين وعدم تشجيعهم وفرض الرتابة والجمود والنقيد بالأوامر والتعليمات وانجاز العمل بالطريقة الروتينية، و بناء على ما تقدم ذكره من أهمية القيادة والإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية، فالمنظمات الصناعية تعتبر من أهم المنظمات لم لها من دور بارز في مخرجات العملية الإنتاجية ولأن القائد في المؤسسات يناط به مسؤولية قيادية مشتركة مع العاملين معه من إداريين ورؤساء مصالح وعمال تنفيذ، وهذه القيادة تتطلب منه أساليب وطرائق مناسبة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة ومواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار .

ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري ؟

و للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

أ - ما أنماط السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة ؟

ب - هل يعمل القائد على توفير بيئة محفزة للإبداع الإداري ؟

ت - ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري داخل المؤسسة ؟

(4) تحديد المفاهيم:

* **السلوك:** هو كل نشاط يصدر عن الإنسان سواء أكان أفعال يمكن ملاحظتها أو قياسها كالنشاطات العضوية والحركية أو نشاطات غير ملحوظة كالتفكير والتذكر و الشجاعة والعدوان⁽¹⁾ .

* **القيادة:**

عرف " رنيسيس ليكرت " القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة⁽²⁾.

ويعرف " القريوتي " السلوك القيادي:

بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين⁽³⁾.

* **التعريف الإجرائي:**

يمكن تعريف السلوك القيادي على انه فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم في سبيل الوصول إلى هدف معين .

* **تعريف السلوك الديمقراطي:**

¹ - العسيلي رجاء زهير: النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين 1999 ص10.

² - حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن 2006 ص 215

³ - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989 ص 104.

تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والقرار النهائي للأغلبية، وممارسة أكبر قدر من التوجيه والتحمل للمسؤولية وضبط النفس ومعاملة الآخرين باحترام ويعمل القائد على تحسين فرص الآخرين في حياة أفضل والقائد الديمقراطي يشجع المناقشات الجماعية ويساعد الجماعة على تقرير السياسات واتخاذ القرارات لأنه يقدم المشورة عندما تدعو الحاجة إليها ويبين الخطوات البديلة الممكنة اتخاذها لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

* **التعريف الإجرائي:** السلوك الديمقراطي هو الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها .

* **الإبداع الإداري:** عرف " حسن حريم " الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من الخارج، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها⁽²⁾.

* **التعريف الإجرائي:** هو قدرة المدير على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين في المؤسسة وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تساهم في تحقيق أفضل النتائج.

5) ◀ الدراسات السابقة:

◆ الدراسات الأجنبية:

• **دراسة أوهايو:** بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية بدراسة ما يقوم به المشرف من خلال إجابات المرؤوسين على السؤال، ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد أو المشرف؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال الرؤساء:

• تشير المجموعة الأولى إلى تصميم وتنظيم العمل .

• تشير المجموعة الثانية إلى تقدير الناس والاهتمام بهم .

وباختصار فإن عاملي أو بعدي الإشراف الذين تمخضت عنهما التحاليل هما:

1 - د، خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي ط2، دار الفكر، عمان، الأردن 2007 ص 226.

2 - حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص 345.

- الاهتمام بأهداف العمل .
- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقاتهم .

وهذان العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما البعض والملاحظ الرئيسية لكل بعد هي كالتالي:

(أ) تنظيم العمل والاهتمام بالأهداف:

- يدير العمل بيد من حديد .
- يصر على ضرورة إتباع الأفراد قواعد و طرق محددة و نمطية في العمل .
- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد .
- يربط العاملين و العمل بشكل يؤدي إلى الإذعان .
- يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف يؤديه .

(ب) الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم:

- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة .
- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد .
- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد .
- سهل التعامل معه محب للناس محبوب منهم .
- ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:
- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة ايجابية مع رضا العاملين ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح .
- كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، و لم تثبت علاقة محددة بين الحساسية (الاهتمام بحاجات الأفراد) والأداء .
- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل فبالنسبة للرضا عن العمل فكانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة⁽¹⁾ .

¹ - حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 204 .

. دراسة " Jacqueline koberg and christime " :

(1991) ميزت هذه الدراسة بين أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبة في الولايات المتحدة ومدى

الابتكار لدى العاملين في الشركات، أي هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد الثقافة الإبداعية السائدة في هذه الشركات . وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما علاقة نمو ثقافة الإبداع لدى العاملين، وجو العمل في الشركات موضوع الدراسة ؟
للإجابة على هذا التساؤل المحوري حدد لها أبعاد في الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مناخ العمل ومبادرة العمل .
- هناك علاقة بين مناخ العمل، ودافعية الابتكار .
- هناك علاقة بين مناخ العمل، واستمالة العمال .

توصلت إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة و الدافعية واستمالة الموظفين وذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية والرقابة⁽¹⁾.

♦ الدراسات العربية:

. دراسة فهمي (1977 م) فقد استهدفت الكشف عن السلوك القيادي لمديري

المدارس الثانوية من خلال محورين:

محور الخبرة والاطلاع ومحور العلاقات الإنسانية المتمثل في مراعاة شعور الآخرين، وذلك من وجهة نظر الباحث ومن وجهة نظر المدرسين ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم، واختار الباحث عينة من (30) مديرا من مديري المدارس الثانوية على مستوى الجمهورية المصرية ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مناصبهم و (869) مدرسا من مدرسي المدارس التي يعمل بها هؤلاء المديرون ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مهنة التدريس .

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها:

إن وجهة نظر المدرسين حول السلوك القيادي تختلف عن وجهة نظر مديري المدرسة التي يعملون بها.

وأن السلوك القيادي الواقعي للمديرين نحو المدرسين يختلف عن وجهة نظرهم النظرية حول هذا السلوك.

¹ - فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار، الملة العربية للإدارة، مجلد 24، العدد 1، الرياض، 1999، ص 83 .

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببحث السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية حتى يمكن توعيتهم بالأساليب السلوكية المرغوبة مما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة كما أوصت الدراسة بضرورة اختيار مديري المدارس الثانوية الأكفاء عن طريق تعريضهم لمقاييس معينة وإجراء إجراءات محددة للكشف عن أساليبهم السلوكية نحو المعلمين وليس لمجرد الأقدمية فقط، وتقيد نتائج الدراسة السابقة في توضيح دور أو أثر الخبرة في القائد و النمو المهني لدى الأفراد الذين يعملون تحت قيادتهم⁽¹⁾.

• علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري:

أجرت " العنقري " (2001) دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض واستهدفت الدراسة التعرف على بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين والتعرف على واقع الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في الأجهزة الحكومية والتعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بمستوى إبداعهم الإداري وقد تم تطبيق الدراسة على (313) من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

• أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الحكوميين تحت الدراسة مرتفع .

• كما تبين أن عنصري التحليل والربط كانا اقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى المرؤوسين .

• كما أظهرت البيانات أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم .

• وتبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرة التي يمنحها القائد للمرؤوسين والإبداع الإداري للموظفين .

• كما اتضح وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي والعالي وبين حملة المؤهل التعليمي الأقل من الجامعي وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي فالأعلى⁽²⁾.

• وهي بعنوان الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية:

وتتلخص مشكلة الدراسة في بحث مدى توافر وجود الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ومدى دور تلك المؤسسات في تنمية الإبداع ورعاية المبدعين .

1 - نا صر محمد إبراهيم محمي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية:

2 - محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الإدارية، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 87، 88 .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية والمتغيرات المستقلة (القطاع، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة) على الإبداع واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي في تغطية لهذا الجانب من خلال استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات من المجتمع الأصلي الذي يشمل في قطاع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددها (38) مؤسسة وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من (10) مؤسسات عامة تمثل مختلف المؤسسات العامة .

أما بنسبة لمفردات الدراسة فقد تم اختيار كافة العاملين في الإدارة العليا واختيار عينة عشوائية تقدر بحوالي (70 %) من الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وتحليل إجابات مفردات الدراسة أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

U هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع حيث بلغ المعدل العام للإبداع (83.3 %) .

U بينت الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع .

U عدم تبني المؤسسات العامة الأردنية سياسات معينة لدعم الإبداع حيث أن (75.2 %) من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسات العامة لا تتبنى سياسات معينة لدعم الإبداع .

U عدم تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف والذي يقضي بضرورة إشراك العاملين الموظفين في التخطيط

وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والذي يؤدي بدوره إلى غرس الثقة في نفوس العاملين والالتزام والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة.

U معارضة الإدارة العليا للإبداع أحيانا وذلك خوفا على مصالحها الشخصية والذي يعتقد بان الإبداع من قبل العاملين سوف يؤدي إلى الإضرار بها ⁽¹⁾.

♦ دراسة جزئية:

- مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها البحث عن العلاقة بين التنظيم الإداري لإدارة الجامعة ومستوى الإبداع الإداري .
و كان محور التساؤل العام يدور حول:

¹ - حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير (غير منشورة): أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداري، 2003 ص 21، 22 .

هل تشكل خصوصيات التنظيم الإداري للجامعة عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري ؟
و تندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية ؟
- ما هي الخصوصيات الأساسية للعمل الإداري ضمن التنظيم الخاص بالإدارة الجامعية ؟
- هل يشكل الطابع القانوني والإجرائي لهذا النوع من العمل الإداري عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري أم العكس ؟
- كيف يمكن تطوير الإبداع الإداري في ظل للتنظيم الإداري للجامعة الجزائرية ؟
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

كما اعتمدت في تحليلها على دراسة الحالة من خلال المسح الداخلي بواسطة الاستمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري والأساليب المتبعة لتطويره، وتم تحليل محتوى القوانين والمراسيم المحددة للعمل الإداري الخاص بالإدارة الجامعية .
أما عينة الدراسة، فقد تم إجراؤها. على عينة من القيادات الإدارية المختلفة الموظفين الإداريين وكان الاختيار متعمدا على كلية الفلاحة والبيطرة وكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، كما أدمجت المكتبة المركزية للجامعة .

وبلغ عدد العينة (127) مبحوث (رؤساء و مرؤوسين) منهم عمداء ونوابهم، الأمناء العامون ومسؤولي المكتبات ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح .
وانتهت الدراسة بالنتائج التالية:

U إن فكرة القدرة والإمكانية المبادرة وحرية التصرف، طرح الأفكار والأساليب الجديدة في إدارة الجامعة تنخفض تدريجيا، ابتداء من مستوى الإدارة العليا التي يمثلها فئة الرؤساء، وصولا إلى المستويات القاعدية.

U تم التأكد من أن خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني والإجرائي يعتمد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية.

U وجود ازدواجية في جهات إصدار القرار، وتداخل الصلاحيات، و طول السلم الإداري في الجامعة وهذا من شأنه إعاقة وصول الاقتراحات الصادرة من المستويات القاعدية إلى القمة .

U عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي، إضافة إلى مساهمة أطراف التنظيم في تفشي ظاهرة عدم الإبداع لعدم امتلاكهم الإرادة الكافية للنهوض بمستوى الإبداع الإداري، ونقص الموارد البشرية المؤهلة على الإبداع الإداري، ووجود صراعات إدارية بين جماعات العمل .

U عدم وجود جهود واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية وأساليب العمل في الجامعة، بل

تعمل على تطوير جانبها البيداغوجي أكثر من الإداري، و نقص الدورات التدريبية في مجال التسيير.

إن مشاركة الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي ومعرفة لمشكلات الحقيقية وإيجاد الحلول الابتكارية تبين بأن الأسلوب المعتمد هو تخصيص وقت للحوار والنقاش والاستماع لأرائهم وتقديم مقترحات بفضل خبرتهم و قدرتهم المستمدة من الممارسة الإدارية⁽¹⁾.

إن الدراسات السابقة هي كلها دراسات متشابهة، قد أفادت الباحث كثيرا في الوقوف حقيقة السلوك القيادي وطبيعته في المؤسسات، سواء التربوية منها أو الصناعية العربية وخاصة الدراسة الجزائرية.

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

- كما مكنت هذه الدراسات الباحث من التعرف على طبيعة النمط القيادي السائد.

- أفادت الباحث أيضا في فرض فرضيات الدراسة.

- وضحت لنا خصوصيات التنظيم الإداري السائد في المؤسسات.

(6) فرضيات البحث:

§ السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة هو السلوك الديمقراطي.

§ للسلوك القيادي دور في توفير بيئة محفزة و داعمة للإبداع الإداري.

§ عناصر الإبداع الإداري متوفرة داخل المؤسسة.

¹ - سموم عائشة، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البلدة، 2008، صص 2010.

الفصل الثاني

القيادة

الفصل الثاني

القيادة

أولاً : القيادة أهميتها ووظائفها .

1 . عناصر القيادة

2 . محددات الأسلوب القيادي

2 . أهمية القيادة

3 . وظائف القيادة

4 . خصائص القيادة

5 . العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

ثانياً : نظريات القيادة وعامل فعاليتها

1 . نظريات القيادة :

2 . أنماط السلوك القيادي

3 . السلوك القيادي في المنظمات

4 . المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة

5 . عوامل فاعلية القيادة

6 . اثر السلوك القيادي على الإبداع الإداري

* الخلاصة

تمهيد :

تعتبر القيادة دورا اجتماعيا يقوم به الفرد " القائد " أثناء تفاعله مع غيره وفي هذا الدور قوة وقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعي ، فالسلوك القيادي احد المعايير التي تحدد مدى نجاح المؤسسة او فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه ورقابة فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها ، كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من اجل إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفز نحو هدف عام وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الدراسة النظرية للقيادة حيث سنشير إلى أهم عمليات القيادة بدءا بعناصر وأهمية القيادة ووظائفها وخصائص السلوك القيادي والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى أهم النظريات قي القيادة وكذا المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة .

أولاً : القيادة أهميتها ووظائفها .

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

1- 1) العنصر الأول :

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

1- 2) العنصر الثاني :

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

1- 3) العنصر الثالث :

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

1- 4) العنصر الرابع :

عملية التنسيق ، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك

بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها . وفي الحقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي ، وان كان في أدنى الحدود (1).

(2) محددات الأسلوب القيادي:

سيتم عرض محددات الأسلوب القيادي إجابة عن السؤال التالي :

- كيف يتشكل سلوك القائد ؟
- أو ما هي العناصر والقوى التي تسهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية ؟

حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة التفاعل المتواصل بين تلك العناصر والقوى وليس نتاج إحداها منفردة، والتي يمكن حصرها في خمس فئات هي:

(2-1) خصال القائد :

وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمرة التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي:

(2-1-1) السمات الشخصية :

وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد، قد تكون مكتسبة أو موروثة ، والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

(2-1-2) نسق القيم :

تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي إن القيم حسب " باريت معين " فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم؛ كما يرى كل من " تانباوم وشميدت " أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ، أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبذا يضع نفسه ، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية .

(2-1-3) مستوى الخبرة الفنية :

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتمييزها ، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد

¹ -نواف كنعان : القيادة الإدارية . عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع . ط2 1992 ص 85 ، 86 ، 87

محددات الأسلوب القيادي ، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية ، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل من اعتماده على غيره ؛ أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة. (1)

الدافعية للإنجاز:

وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل بأنها المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة والمهنة ، كما يعرفه " ماكلياند McClelland " في تجنب الفشل ؛ ولابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في :

قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

2-1-4) مفهوم القائد عن ذاته :

يرى " بيتش Beach " أنه لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى: "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع ، أو يجب أن يكون كذلك ، سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.

2-1-5) التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه :

فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم؛ وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي (2)

¹ -طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية القيادة ، مكتبة غريب ، القاهرة 1993 ص 126 . 127

² -سعاد نانف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، دار وائل :عمان، ط 2 ، 2004 ، ص 353

2-2) خصال المرؤوسين :

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وغالبا ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله، ويشمل هذا المتغير ما يلي:

2-2-1) توقعات المرؤوسين : يرى " رايتسمان وديوكس Wrightsman & Deaux " : أن القائد الكفاء هو الذي يدرك ما كل من يريد الآخرون أن يوصلونه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء؛ أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات مرؤوسيه.

2-2-2) مستوى نضج المرؤوسين :

يعكس مستوى نضج المرؤوس كلاً من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل ؛ لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له ، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج ؛

2-2-3) سلوك المرؤوسون مع القائد :

عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه ، كما قال : رسول الله صلى الله عليه وسلم "كيفما تكونوا يولى عليكم" ، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد جزئياً تبعاً للأسلوب الذي يتعاملون به معه ؛ بالتالي سيكون لدى القائد جعبة فيها العديد من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة ، ويقدم " زياد الخليفة الأموي " ، تصورا نابعا من ممارساته الميدانية للقيادة، ينادي من خلاله بوجود تبنى أسلوب قيادة مرن حسب اختلاف المرؤوسين حين يقول " سس خيار الناس بالمحبة ، وامزج للعامة الرهبة والرغبة ، وسس سفلة الناس بالإخافة."

2-2-4) مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية :

حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسبوع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة ؛ ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية : الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة.

2-2-5) مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها :

إن شعور المرؤوسون بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضاً، فإن دافعيهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضاً، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية؛ أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها القدرة على التجريد والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية؛ فإن منخفضي هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلاً عن متابعته إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، في حين أن مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة.⁽¹⁾

2-3) خصائص المهمة :

يعرف " نيوستورم Newstorm " المهمة بأنها أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئة معينة"، وهي بهذا المعنى تشير إلى :مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية تتمثل في :

2-3-1) غموض المهمة :

إذا كانت المهمة غامضة وسبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة ، فضلاً عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء ، بالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدراً ضئيلاً من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزاً أكبر من المشاركة ، كما وضح " فيدلر بقوله " : حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة ، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتاً بدلاً من السلوك الموجه ، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة ، وبذلك يصبح الموقف عملية عصف ذهني (مفاكرة) وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة"؛ أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشاً كبيراً من الحرية لمرؤوسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات.

1 1 _ عامر مصباح ، خصائص عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، دار هومة الجزائر 2003 ص 83 84

2-3-2) قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار):.

يشير " هولاندر " إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح ، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته ؛ وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة ويتم أداؤها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة ، فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يجب يأخذ طابعا مختلفا حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

2-3-3) الاستقلالية :

يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمرؤوسين أي أنه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح.

2-3-4) تقديم عائد حول الأداء :

يشير (فيد باك Feedback) إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يتصل العائد بكل من مستوى الأداء ، ومدى فعالية جهودهم ؛ وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقويم الأداء فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء ؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له .⁽¹⁾

2-4) خصائص النسق التنظيمي :

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من : التكنولوجيا ، أساليب الإنتاج ، تقسيم العمل ، فلسفة المنظمة ، البناء التنظيمي وحجم المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها

2-4-1) التكنولوجيا :

التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات وتحدد إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع ، وفي هذا الصدد يشير " وودوارد Woodward " التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى ؛ فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فإنه

¹ - طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص143-147.

يقال من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطاً، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم وبالتالي تبنى نمطا لصيقا من الإشراف عليهم⁽¹⁾

2-4-2) فلسفة المنظمة :

إن للمنظمات مثلما للأفراد قيما وتقاليد من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها : كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين ، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها سيما قاداتها ، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها ؛ علما بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قاداتها ومرؤوسيه، تنمي فيهم قيم الإبداع، المعرفة والتميز، وتدعم .بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة واستراتيجيتها

2-4-3) البناء التنظيمي :

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها؛ ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر، والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيدا من السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

2-4-4) حجم المنظمة :

ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما :حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة) ، وحجم المنظمة ككل من خلال البحوث التي (محدودة أو ضخمة)، فيما يخص حجم المنظمة، فقد توصل " همفيل Hemphill " أجراها إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماما بالعمل .أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة، فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تهادى القائد في استخدام قوة القسر، وغلب الطابع غير الشخصي في علاقاته مع مرؤوسيه، وانخفض مقدار ما يقدمه إليهم من إيضاحات وتفسيرات وشروح؛ في حين

¹ -عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 86. 87.

أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه، ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية بينهما، ويتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بآرائهم⁽¹⁾.

2-5) خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة :

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب :
تتمثل فيما يلي :

2-5-1) العقيدة السياسية للدولة :

من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها، على سبيل المثال، لا الحصر، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسينتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزاً من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب، فإن أسلوب القيادة الإدارية سينحرف إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين⁽²⁾.

2-5-2) الثقافة المحيطة بالمنظمة :

تعرف الثقافة بأنها: " ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون، النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، ويعرفها مالك بن نبي بأنها: " مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية، التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل أولى في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته؛ وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها:

- أ) أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها، فضلاً عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف، وكذا تصوراتهِ وتصرفاته الحالية والمستقبلية.
- ب) تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.
- ت) حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي.

¹ -سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 122

² -مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، ط 1 2005 ص 72

2-5-3) معدل التطور التقني والاجتماعي :

أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

- أ) تعدد مستوى التقنية الحديثة، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية والخدمية، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف، ومرؤوسين ذوي مهارات خاصة.
- ب) زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية، حيث أصبح في ظل الاهتمام الراهن بقيمة الإنسان من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسيه لحثهم على إنجاز الأهداف، بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي والتلويح بالعقاب.

2-5-4) الظروف الاجتماعية و الاقتصادية السائدة :

يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة، ونقص فرص العمل المتاحة، بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة.

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة تفاعل عدة قوى، وعلى القائد لكي يصبح فعالا أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي يتعامل معها فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، ويكون قادرا، أيضا، على تعديل أسلوبه، تبعا لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات⁽¹⁾.

(3) أهمية القيادة :**3-1) في الجانب التنظيمي للإدارة :**

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد اصدار الأوامر للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون ، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ،وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه ، فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق ، والأعمال التي نتسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم⁽²⁾.

¹ - نور الدين زمام، عولمة الثقافة : المستحيل والممكن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة : الجزائر، العدد 01 2001 ص 141

² - جاك دنكان: ت، محمد الحديدي : أفكار عظيمة في الإدارة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1991 ص 127.

3-2) أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه وبين رؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل في إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وياقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة ، إشعار كل عضو بالتقدير والاحترام والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم ، وحاجاتهم ، شخصياتهم النفسية قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم ، وتخليهم وتفكيرهم⁽¹⁾.

3-3) أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم ، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية الصحية ، الثقافية و الترفيهية لأعضائها ، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم ، كما أن القيادة تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه ، وتتمثل في عاداتهم ، تقاليدهم اتجاهاتهم وتطلعاتهم ، كما تتأثر بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم ، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تفرض على القائد أن يأخذها في عين الاعتبار لان تكرره لها يفقده تعاون رؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم⁽²⁾.

3-4) أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية ، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف في جميع التنظيمات الإدارية وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لرؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة ، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى ، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف⁽³⁾.

4) وظائف القيادة :

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التالية التي يقوم بها القائد :

¹ - زكي محمود هاشم : أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ط 1 2001 54

² - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، المرجع السابق ، عمان ط 3 1999 . 118

³ - نواف كنعان : القيادة الإدارية . المرجع السابق ، ص 119

4- 1) القائد كمصدر للفكر :

حيث يجب أن يتوفر في القائد قرة من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي .

4- 2) القائد كخبير :

فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

4- 3) القائد كمبرمج للسياسة :

حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها .

4- 4) القائد كمخطط :

فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج . .

4- 5) القائد كنموذج وقدوة ورمز :

فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .

4- 6) القائد كممثل خارجي للجماعة :

فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين .

4- 7) القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية :

القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو الوسيط بين أفراد الجماعة .

4- 8) القائد كمصدر لإصدار التقويمات الايجابية والسلبية :

فهو يتميز بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة .

4- 9) القائد كراع أبوي :

حيث يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم ، من خلال التعرف على الأوضاع كل فرد ومشاكله ويساعد في حل تلك المشكلات⁽¹⁾ .

ومن بين الوظائف التي يقوم بها القائد هي انجاز العمليات التي تجعله قادرا على التأثير في سلوك الأفراد التابعين له ومن بين هذه الوظائف :

¹ -حسن محمود حسن ناصر : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد ، الجامعة الإسلامية ، غزة . 2010 غير منشورة ص13.

(أ) التنسيق :

تتضمن وظيفة التنسيق تحقيق ولاء الأفراد للأهداف المنظمة حيث يتفانون في تحقيقها وتلك مهمة شاقة وتتطلب مهارة كبيرة من القائد ذلك لان الأفراد لهم قيمهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة ومهارة القائد هي في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم⁽¹⁾.

(ب) الاتصال :

إن الاتصال هو المفتاح النجاح للوظائف الإدارية فلا بد أن يكون الاتصال فعالا ليس فقط من القادة إلى الموظفين ، ولكن أيضا من الموظفين إلى القادة والمديرين على نفس المستوى، ولكن هناك العديد من القادة الذين يهتمون فقط بوسائل الاتصال من القادة إلى الموظفين ، فلا بد أن تفتح كل قنوات الاتصال أمام الأفكار الجديدة ولا بد أن يكون القادة على استعداد لسماع الأفكار ، وبالتالي تنتج عن الاتصال نتائج مذهلة.

(ت) الرقابة :

إن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار فعملية الرقابة هي الجهاز العصبي لجسد الإدارة والذي يقدم التقرير عن كل عضو من أعضاء الجسد كاملا فعملية الرقابة هي عملية تحسن الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها الموظفون لكي يظلوا على الطريق الصحيح⁽²⁾.

v وتصنف المهام الجوهرية للقيادة إلى أربع فئات :

(أ) المهمة الأولى تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة أو دور المنظمة أو المؤسسة وهذا من الواضح انه أمر في غاية الأهمية في عالم سريع التغير ويجب ان ينظر إليه على انه عملية ديناميكية .

(ب) المهمة الثانية هي تجسيد هدف المؤسسة والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل أو إقرار الوسائل المناسبة للوصول إلى النهايات المرغوبة .

(ت) المهمة الثالثة هي الدفاع عن سلامة المنظمة ، وهنا تتداخل القيم مع العلاقات العامة ، فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة وعند زملائهم وهم يحاولون إقناعهم بإتباع قراراتهم .

(ث) المهمة القيادية الأخيرة هي تنظيم الصراع الداخلي⁽³⁾.

(5) خصائص القيادة :

اهتم المشتغلون بالبحث في علم النفس الاجتماعي بدراسة خصائص السلوك القيادي ، واهم خصائص السلوك القيادي ما يلي :

¹ -محمود الشحماط : المدخل لعلم الإدارة العامة ط1 ،دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة ، الجزائر . 2010 ص 73 .

² -تيسفا جبير ميدين ، بيتر شافير : تحديات القيادة الإدارة الفعالة ، ترجمة سلامة عبد العظيم ،ط1 دار الفكر للنشر الاردن 2005ص96 .

³ - منصور بن ماجد بن سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي : رسالة ماجستير إدارة أعمال ، 2010 ، غير منشورة ، ص37 .

5-1) المبادرة والابتكار والمثابرة والطموح :

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية . فهو أول من تتوقع منه الجماعة بالسلوك والتصرف، كذلك تتوقع الجماعة منه أن يكون أكثر مثابرة وأقوى احتمالاً ومستوى طموحه اعلي من الفرد المتوسط.

5-2) التفاعل الاجتماعي:

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاط وإيجابية في التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي وبدرجة اكبر من الذكاء الاجتماعي ، الاجتماعي وتنتظر منه أن يكون أكثر ودا وحرارة في استجاباته الانفعالية .

5-3) السيطرة :

قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة ولو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده.

5-4) التمثيل الخارجي للجماعة :

وهنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة.

5-5) العلاقات العامة :

وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء بعضهم وبعض وهو يعمل كحارس ورفيق على سلامة التماسك الاجتماعي.

5-6) التكامل :

والقائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويعمل على تخفيف حدة التوتر ويعمل على جمع شمل الجماعة ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه .

5-7) التخطيط والنظام والتنظيم :

والقائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر اكبر من غيره في عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

5-8) الإعلام :

يلعب القائد دوراً كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور فعن طريقه تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة وتنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى.

5-9) التوافق النفسي الاجتماعي :

وهذا ضروري جداً في السلوك القيادي ، يرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه ، والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها .

5-10) التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع :

ويشترط أن يعبر عن التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وان يترجم هذا كله سلوكياً.⁽¹⁾

كما حدد كل من " تيكي و ديفانا " الخصائص التي يتمتع بها القادة في المنظمات وهي :

١) القادة يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير ، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود .

٢) أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق .

٣) القادة يثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين ، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين .

٤) يوجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم .

٥) القادة يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها .

٦) يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد .

٧) القادة أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق.⁽²⁾

6) العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد ، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة إيجاباً وسلباً واهم هذه العوامل :

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

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

ت) أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية، الأهداف قصيرة المدى.

ج) نوع المنظمة سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها ، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي ، ونوع القرار فيها ، ونوع الهام ونوع الحوافز ، وجماعة العمل .

ح) الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها .⁽¹⁾

¹ - حامد زهران : علم النفس الاجتماعي ، دار النشر ، عالم الكتب ، ط5 القاهرة ، 1984. ص 307.

² -الغامدي سعيد :القيادة التحولية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية رسالة دكتوراه إدارة الأعمال ، جامعة أم القرى السعودية ، 2001، غير منشورة ص. 76.

6-1) التحديات التي تواجهها القيادة في المنظمات :**6-1-1) المنافسة:**

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهين نفسها للسيطرة على اكبر مساحة من السوق . وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى اقل حد وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

6-1-2) العولمة :

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات ، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير . خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فان على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال أحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة . تحاول الإسراع في أداء أعمالها في اقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها ، وتخفيض التكاليف ، واستثمار الأموال المعطلة .

6-1-3) القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد :

تصبح الحاجة ماسة بشكل اكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك احد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، وعدم تبديد أي مورد ، أو السماح بأي هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

6-1-4) الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية . ومن هنا بدا القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة .

¹ - ألعديلي ناصر محمد : إدارة السلوك التنظيمي. الرياض، 1993 .ص.228.

6-1-5) التحديات التكنولوجية :

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات الدارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة .

إن القيادات الإدارية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية ، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم ، وعلى دورة المنتجات ، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية ، وعلى تكامل المشروع.

6-1-6) اتخاذ القرار في عالم متغير :

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما جعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، والية و إستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل . إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.⁽¹⁾

ثانيا : نظريات القيادة وعوامل فعاليتها .**1) نظريات القيادة :****1-1) نظرية الرجل العظيم :**

من أقدم النظريات في القيادة وتسمى ايضا " نظرية القائد الموهوب " ، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية ، حيث يرى أنصار الوراثة بأن القيادة شيء فطري .أي أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وقد اعتقد بعض المفكرين أن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة .ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كما نهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جوهريا أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثه وليست مكتسبة .

وتبين هذه النظرية أن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس . وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات .وعلى ذلك فان هذه

¹ - محمد بزيع العازمي : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع : رسالة ماجستير ، الاقتصاد .جامعة نايف .الرياض .2006. غير منشورة ص.39

النظرية تقرر أن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاشوا وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدوه .⁽¹⁾

ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها .وتعتبر هذه النظرية أن القائد يتمتع بقوة جاذبية شخصية وتتنظر الجماعة إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة وأنه منزه عن الخطأ وتكون علاقاتهم به على أساس الولاء الكامل وهم مؤيدوه وأي إشارة وتلميح تعتبر بالنسبة لهم أمرا يجب تنفيذه.⁽²⁾

1-2) نظرية السمات :

ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد ، سمات القائد ، خصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ووضعت هذه النظرية سمات عالمية للأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عالية على القيادة انطلاقا من الصفات الجسدية لشخص القائد وانتهاء بقدراته الذاتية ، ونظرا لتضارب الآراء واختلاف الأبحاث حول الصفات الجسدية فقد أصبحت هذه النظرية تركز على الصفات الشخصية الذاتية كحماسه لتخفيف المهمة ورغبته في قيادة الآخرين وأخذ زمام المبادرة ومرونته في تنمية ذاته والتأقلم مع الظروف .

كما ركز البعض على توافر بعض السمات الخاصة منها :

1-2-1) السمات الجسمية :

هنا نجد القائد أميل إلى أن يكون أطول من الأتباع وأثقل وزنا خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون هدف الجماعة ، كما نجد القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاط من الأتباع

1-2-2) السمات العقلية والمعرفية :

عادة ما يكون القادة أغنى ثقافة وأثرى معرفة وابعد نظرا وأنفذ بصيرة واقدر على التنبؤ بالأحداث واحكم في رؤيتهم للأمور من غير القادة .

1-2-3) السمات الانفعالية :

يتميز القادة بالثبات الانفعالي والنضج الاجتماعي وقوة الإرادة والثقة والقدرة على ضبط النفس بشكل أقوى من غيرهم .

1-2-4) السمات الاجتماعية :

تظم سمات كثيرة مثل المركز او المكانة الاجتماعية والاهتمام بفاعلية الجماعة والتعاون والتماسك .⁽³⁾

¹ - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، المرجع السابق ، ص. 301.

² - جيرارد روبرت، ت. رفاعي ويسبيوني : إدارة السلوك في المنظمات ، ط7. الرياض ، دار المريخ للنشر .2004.ص.572.

³ - سعود بن محمد النمر ، وآخرون : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف . مطابع الفرزدق التجارية .الرياض.2001.ص.318.

كما أشار " ستوجديل " من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948م بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ستة مجموعات رئيسية :

- (أ) . الخصائص الجسمية .
- (ب) . الخلفية الاجتماعية .
- (ت) . الذكاء .
- (ث) . الشخصية .
- (ج) . الخصائص المتعلقة بالعمل .
- (ح) . الخصائص الاجتماعية⁽²⁾ .

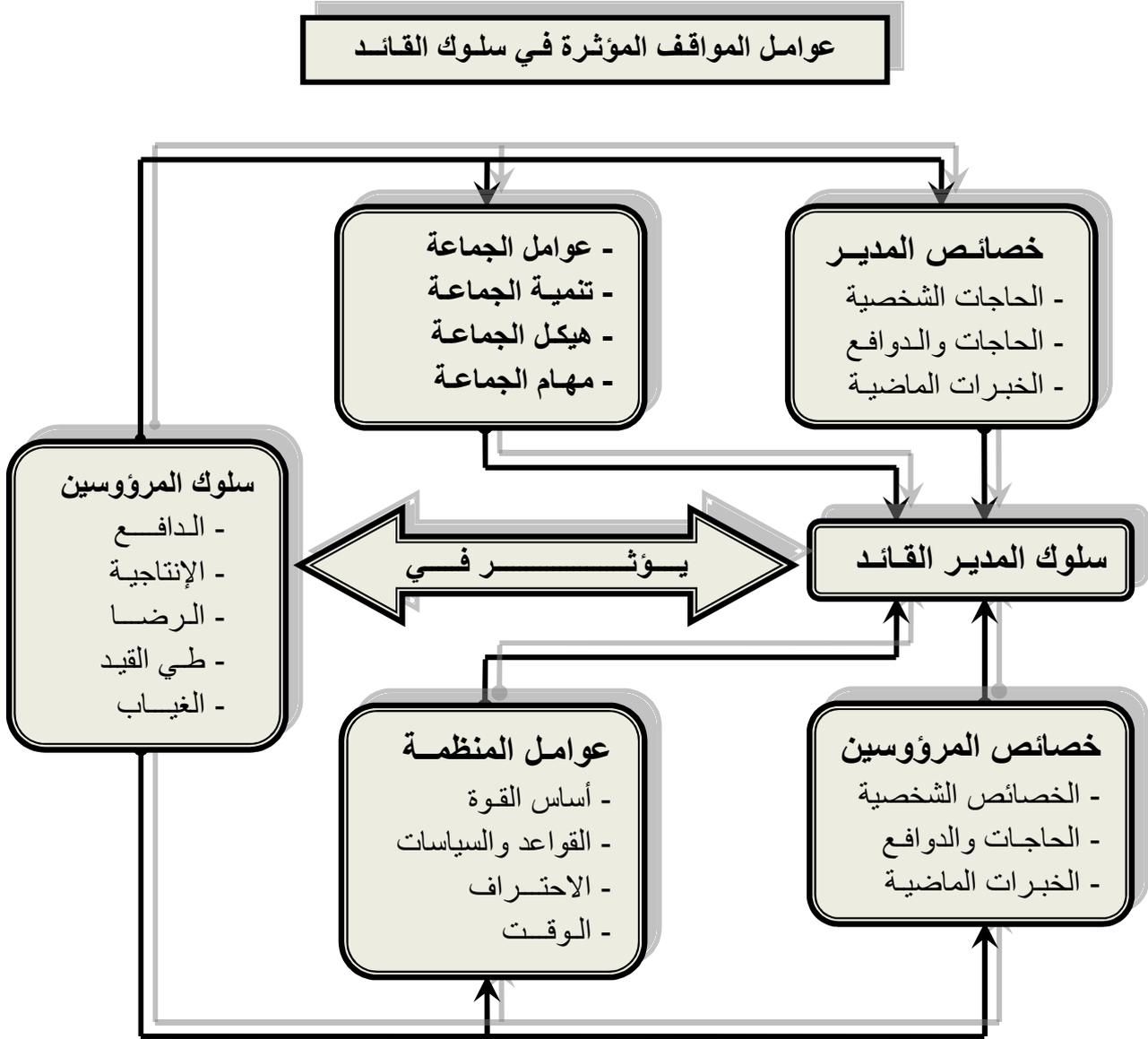
1-3) النظرية الموقفية :

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة . واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين .وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة .والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب منه.⁽¹⁾

وحيث إن المواقف القيادية تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ، وذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث : حجم العمل ، نوعية العمل ، والمهارات والظروف البيئية المحيطة التي تلعب دورا بارزا في تحديد نوعية القيادة ، فقد بدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والمؤثرات المختلفة في المنظمة . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل .

¹ - العديلي ناصر : إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض .1995.ص354

- الشكل رقم (1) -



المصدر ألعديلي ناصر : إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض .1995.ص354

1-4) نظرية المسار والهدف :

طور هذه النظرية "مارتن ايفا نز" و" روبرت هاوس" ويقترح النظرية أن القادة يؤثرون في رضا العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم كجماعات ويطرق عديدة وإحدى الطرق تكمن في ربط الأداء بالنتائج التي يحققها الأفراد وبخاصة تحقيق الأهداف مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالة العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف وتقتراح النظرية أن القائد وبحسب الموقف قد يستخدم احد الأنماط الأربعة التالية :

- (أ) النمط الموجه أو القيادة الموجهة ويمارس هذا النمط بإعطاء توجيهات محددة للمرؤوسين تتعلق بالتنفيذ ومطالبتهم بالتقيد بالأنظمة والتعليمات .
- (ب) نمط القيادة الداعمة وتتمثل في إظهار الدعم والصدقة والإحساس بحاجات المرؤوسين ونفهم مطالبهم وتأييد الممكن منها .
- (ت) نمط القيادة المشاركة وتتعلق بالمشاركة في المعلومات واستشارة المرؤوسين قبل إصدار القرارات .
- (ث) نمط القيادة المهتمة بالإنجاز وتتطلب وضع أهداف فيها تحد لقدرات الأفراد والاهتمام بالتميز وإظهار الثقة بأن المرؤوسين سيؤدون أعمالهم بشكل حسن وتعزيز الأداء المتميز .⁽¹⁾

كما حدد "هاوس وميتشل" الوظائف الإستراتيجية للقائد ومنها التعرف على حاجات المرؤوسين ، وتسهيل ومساعدة الفرد على إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيقه لمستوى أداء فعال . كما حدد الباحثان نوعين من متغيرات الموقف هما :

خصائص المرؤوسين .

ضغوط ومتطلبات بيئة العمل التي يجب أن يتكيف معها المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.⁽²⁾

1-5) النظرية المعيارية للقرارات القيادية :

- تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إحدى النظريات المعاصرة في القيادة ويختلف هذا النموذج الذي قدمه "فروم ويتون" عن النظريات والدراسات التي سبقتة في القيادة ، لاعتبار انه لا يصف السلوك الفعلي للقائد بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في المواقف المختلفة فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد وفقا لمتطلبات الموقف ، ويقوم النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف .
- ويقترح النموذج خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد لمواجهة مشكلة ما والوصول إلى حل لها وتختلف هذه الأنماط وفقا لاختلافها في مقدار المشاركة في اتخاذه للقرار الذي يسمح به للمرؤوسين في اتخاذه للقرارات .
- فقد يتخذ القائد القرارات منفردا في ضوء المعلومات المتوفرة لديه .
 - أو أن يقوم بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد باتخاذ القرار .
 - قد يحصل على اقتراحات المرؤوسين بصفة فردية ثم ينفرد أيضا بالقرار .
 - أو قد يعرض القائد المشكلة للمرؤوسين كجماعة وليس كأفراد ، ويحصل على آرائهم أيضا كجماعة ثم ينفرد باتخاذ القرار .

¹ - د. تحسين احمد الطراونة : الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة الفرق الأمنية مركز الدراسات والبحوث ، مكتبة فهد الوطنية ، الرياض ، 2012.ص182.

² - شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية القيادة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993.ص.95.

أما النمط الخامس فهو الذي يسمح فيه القائد للمرؤوسين بالتشاور والمناقشة كجماعة ويفوض لهم صنع القرار بالكامل ، وما عليه إلا أن يقبل القرار الذي تصل إليه الجماعة ، ويتوقف اختيار القائد لأحد هذه الأنماط الخمسة على طبيعة المشكلة التي يكون بصددها حلها. (1)

1-6) النظرية التفاعلية :

تعد القيادة وفقاً لهذه النظرية، عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة، هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة. ومن ثم ، فنجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم . ويهدأ تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها . وهكذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة ، فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد ، والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر به ، والموقف ويتأثر به ، والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها . والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً ، فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين ، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة ، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. (2)

وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية أي أن النظرية يعطي اهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له ، وإدراك كل منهما للموقف ، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر .

1-7) النظرية الوظيفية:

ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام ، وثانيهما : القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعهم. (3)

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها:

1 - حسن راوية : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.ص.233

2 - سعود بن النمر وآخرون : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، المرجع السابق .ص.325.

3 - كلادة ظاهر محمود : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر.1997.ص.162

(أ) أهداف التنظيم :

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

(ب) أهداف العاملين :

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

(ت) أهداف القائد الشخصية :

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي . ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.⁽¹⁾

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة هنا في جملتها على أنها وظيفة تنظيمية . ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة ؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق أوسع وقد يكون ضيقا جدا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد.⁽²⁾

1- 8) نظرية التكيف التفاعلي للقيادة :

تعرف القيادة وفقا لهذا المفهوم على أنها التأثير أو النفوذ غير المشروط أو التأثير وفقا لما يراه القائد مناسبا لتقديره وتكيفه مع المواقف المختلفة ، ويتوقف هذا التأثير على سلوك القائد الذي يقع تحت سيطرته وتحكمه والذي يختلف من فرد إلى آخر، فالقائد وفقا لهذا المقوم ، يلعب على الأقل دورين هامين فهو يعمل كقائد للجماعة وكعضو في التنظيم فتقييم سلوك القائد المتعلق بمهام العمل والعلاقات الإنسانية يتمثل في التكيف مع النظام وفي استجابته السلوكية لحاجات ورغبات وضغوط المرؤوسين. وفي هذا المجال تقدم النظرية افتراضا مؤداه : أن المرؤوسين يستجيبون أكثر للقائد الذي يميز سلوكه بقدرته ووفقا لما يراه مناسب وهذا أكثر من استجابتهم لسلوك القائد الذي لا يتميز بهذه القدرة .

وتتناول النظرية تحليل القيادة على مستوى الجماعة، كما تفترض نوعين من متغيرات الموقف هما:

(أ) المتغيرات الجزئية:

مثل هيكلية المهام، ودرجة غموضها، وتعتبر هذه متغيرات جزئية، لأنها ترجع إلى الموقف الذي يواجهه كل فرد من أفراد الجماعة والذي يختلف من لفرد .

¹ - كنعان نواف: القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، 1992، ص 104.

² - حامد عبد السلام زه ران: علم النفس الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(ب) المتغيرات الكلية :

مثل ظروف المنظمة وحجمها ونوع التكنولوجيا والخصائص التنظيمية والهيكل الرسمي ، أي أنها متغيرات تتعلق بظروف العمل الذي تعمل فيه الجماعة ، وتفترض النظرية تأثير المتغيرات الكلية كمتغير شرطي على سلوك القائد ، وترتكز النظرية على المتغيرات الكلية نظرا لأهميتها كما أنها ترتكز على الجزء من سلوك القائد والذي يقع تحت سيطرته. (1)

(2) أنماط السلوك القيادي: بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح العلاقات الإنسانية وما

ترتب عليها من إبراز أهمية الجانب الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم ، كما ركزت الدراسات الأولى لأنماط السلوك القيادي على وجود قوالب محددة لأنماط القيادة، ويمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة ايجابية وأخرى سلبية ، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية. وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة

(1-2) النمط الديمقراطي:

وتستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية ، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرار وبعض المهام الإدارية الأخرى ، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه ، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم. (2)

كما يرى "مورغان" أن الحكم يكون في يد كل الأفراد في المنظمة كما يمكن أن تمنح السلطة إلى المسيرين لتمثيل الأفراد ، إن كل المشاركين في التنظيم هم مشاركين ومنظرين وحاضرين في آلية اتخاذ القرارات (3).

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري ، فالقائد الإداري الديمقراطي يهمل التعرف على آراء وأفكار تابعيه ووجهات نظرهم وشكواهم مثلما يهمل توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين وفي ظل القيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة (4).

¹ - حسن راوية : السلوك في المنظمات ، المرجع السابق ، 2000.ص236.

² - النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف . مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1997.ص382.

³ - مصطفى بوتفوشة: السلوك الاجتماعي في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، 1981.ص194.

⁴ حسين عبد الحميد احمد رشوان :علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،مصر، 2005.ص98

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى تشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين⁽¹⁾.

2-1-1 أشكال القيادة الديمقراطية :

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

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

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

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

(ث) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

(ج) نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومنتقفاً عليه من قبل المرؤوسين⁽²⁾.

2-2 النمط الأوتوقراطي :

يعتبر القائد المستبد أقرب منه إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر هو مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لأراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد انه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتيازات عليهم والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصرامة والايجابية والموضوعية ، فهو يعرف ما يريد ويفعل في ذلك ما يشاء ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلو عليه ويفخر بأعماله وقلماً يتعرف بأخطائه⁽³⁾.

. ومن أهم ما يميز ذلك النمط القيادي أن القائد الأوتوقراطي يستخدم السلطة الرسمية أداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين ، كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ويتصل من الفشل عن طريق اتهام مرؤوسيه بأنهم السبب في عدم النجاح نظراً لقصور مهاراتهم وإمكاناتهم ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي ، وهو لا يثق في قرارات ومهارات مرؤوسيه مما يسهم في ازدياد روح

¹ كنعان نواف: القيادة الإدارية، المرجع السابق. 1992. ص. 182، 183.

² على عباس : أساسيات علم الإدارة ، ط01، دار الميسرة ، عمان، الأردن . 2004. ص. 161

³ حسين عبد الفتاح : طريقك إلى الإدارة الفعالة ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، حمدي سلامة وشركائه ، القاهرة. 1998. ص. 205.

الشك والريبة في العاملين معه ، وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق ، كما أن القائد الأوتوقراطي ينسب كل نجاح في إدارته لنفسه ولأسلوبه القيادي وكأنه يعمل وحده دون معاونة الآخرين ويتصل من الفضل عن طريق اتهام مرؤوسيه بأنهم السبب في عدم النجاح نظرا لقصور مهاراتهم وإمكاناتهم⁽¹⁾.

2-2-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي :

أ) القائد الأوتوقراطي المتشدد :

وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته .

ب) القائد الأوتوقراطي الخير :

وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .

ت) القائد الديمقراطي أو اللبق :

وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشات ولكنه يتخذ القرارات بمفرده⁽²⁾. وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته وهذا قد ينذر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم .

2-3 القيادة الحرة :

تمتاز القيادة الحرة بأنها تمثل نمطا قياديا يعطي الفرد الحرية الكاملة في عمله لاتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. ويهتم القائد بالتوجيه العام دون الدخول في التفاصيل. ويتم التفويض على نطاق أوسع من التفويض الذي تمارسه القيادة الديمقراطية ما يساعد المرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل . ويطبق القائد في القيادة الحرة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين ، وبشكل خاص تمتاز القيادة الحرة بما يلي :

- ثقة القائد في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الانجاز بثقة .
- يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة الى نتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم .
- يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية .

¹ - هاشم زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980. ص247

² تحسين احمد الطراونة : الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة الفرق الأمنية، المرجع السابق 2012. ص176.177

- حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها يسهم في تحقيق نتائج أفضل⁽¹⁾.

ويطلق على القيادة الحرة، أيضا القيادة "الفوضوية" و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة" ويتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملا في القيام بها ولا يؤدي إلا دورا شكليا داخل الجماعة وبالتالي لا يوجد له فعل في التخطيط و التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده مع الجماعة كعدم وجوده تماما، ولذا تكون في حالة الفوضى وانعدام المسؤولية، ومن مميزات الأساسية القيادة الفوضوية:

- تعتمد على مبدأ "دعهم يقودون أنفسهم بأنفسهم"
- فوضى في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عدم اهتمام القائد بمرؤوسيه والتخلي عن مسؤوليته⁽²⁾.

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم انه غير مجد لان القائد في نظرهم يلقي مسؤولية انجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ضل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية

2-4 أنماط أخرى للسلوك القيادي :

أجريت في أواخر الثلاثينات والأربعينات وأوائل الخمسينات من القرن الماضي مجموعة من الدراسات الرائدة في القيادة، وقد ركزت هذه الدراسات على سلوك القائد أو النمط القيادي، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات هي المقارنة بين نمطين مضادين في أنماط القيادة، وفي أحسن الأحوال المقارنة بين نمط متدرجة في صفاتها، وان كانت هذه الأنماط تمتاز بوجود طرفي نقيض يمثلان النمطين المضادين في أنماط القيادة، ومن أشهر أنماط ونماذج القيادة الإدارية الأخرى التي حظيت بالكثير من الدراسات ما يلي :

2-4-1 نموذج "تنبوم وشميت" :

قام كل من "تنبوم شميدت **tannenbaum and Schmidt**" بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقا من افتراضين أساسيين هما :

- أن المدير في إدارته يستطيع أن يتخذ أو يتبنى أساليب قيادية مختلفة وفقا لكثير من التغيرات .

¹ فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ط4 ،دار المعارف .مصر 1983.ص262.

² كنعان نواف : القيادة الإدارية، المرجع السابق،ص249

• أن السلوك القيادي للمدير يعتمد على كل من المدير والمرؤوسين، فإذا زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار كلما قل استخدام المديرين لسلطاتهم، وكلما زاد استخدام المديرين لسلطاتهم قلت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

وهذا النموذج يشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متركزة في يد الجماعة وهذه الأنماط هي :

(أ) النمط الأول :

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

(ب) النمط الثاني :

يتخذ القائد القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفعاليتها، وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ .

(ت) النمط الثالث :

المدير يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها ،المدير في هذا النمط لا زال صاحب القرار ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بطريق غير مباشر بأن القرار نابع منهم حتى يتعاونوا معه في تنفيذه .

(ث) النمط الرابع :

هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي⁽²⁾.

(ج) النمط الخامس :

القائد يقدم المشكلات والمرؤوسون يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار ، ويقوم بتحديد المشكلة ويترك للمرؤوسين بعض الحرية كي يقترحوا الحلول الممكنة ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على أساس انه هو المسئول في النهاية

(ح) النمط السادس :

القائد يحدد الإطار للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار ، وهنا يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدوداً يجب اتخاذ القرار في إطارها ،ثم يترك للجماعة حرية اقتراح البدائل واختيار البديل الأمثل من بينها ولذلك تعد هذه المرحلة اتجاهها من القائد لتفويض حقيقي لسلطاته ،وما دام المرؤوسون هم الذين سيتخذون القرار ،فمن المتوقع أن يكونوا أكثر حماساً في تنفيذه .

¹النمر وآخرون :الإدارة العامة الأسس والوظائف .: مطابع الفرزدق التجارية .الرياض. المرجع السابق2001.ص230

² السواط طلعت وآخرون :الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة . دار حافظ .جدة ،السعودية ،.2000.ص135

خ) النمط السابع :

القائد يسمح لمؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة وفي هذه الحالة يصبح للمؤوسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد أسبابها والبدائل المتاحة لحل المشكلة ، ولكن القائد يتقيد بالطبع بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها إدارة المنظمة، ويعد هذا السلوك من القائد هو أعلى درجات الديمقراطية والحوار المفتوح بين الجماعة وقائدها (1).

الجدول (1) : نموذج " تاننباوم وشميدت".

القيادة المتمركزة حول القائد ← → القيادة المتمركزة حول المؤوسين

| نطاق سلطة القائد | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|---|---|--|---|
| نطاق حرية المؤوسين | | | | | | |
| القائد يتخذ القرارات ويعلمها لمؤوسيه. | القائد يتخذ القرار ويقنع المؤوسين به. | القائد يقدم أفكاره ويشجع المؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات. | القائد يقدم قرارا مبدئيا ويناقشه مع مؤوسيه ويكون مستعد لتغييره. | يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار. | يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مؤوسيه اتخاذ القرار. | يسمح القائد لمؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى. |

1-Source: Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw- Hill book company: New York, N éd, N d, p118.

2-4-2) نموذج "بليك وموتون" :

قام هذا النموذج على ضوء أبحاث " بليك وموتون " في عام 1976 م، والذي حددا في ضوء هذه الدراسة على بعدين مهمين للقيادة هما :الاهتمام بالعاملين ،والاهتمام بالعمل ويشمل الاهتمام بالعاملين الصراحة في الاتصالات والصدافة والدعم ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم . وأما الاهتمام بالعمل فيشمل توضيح ادوار العمل والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل (2).

¹ سالم فؤاد الشيخ وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الشعب .عمان ،الأردن .1982.ص147

² تحسين احمد الطراونة : المرجع السابق2012ص78

وسلوك القائد كما يراه " بليك وموتون " لا يخرج عن كونه مزيجا من الاهتمام بين هذين العنصرين، وقد برز من خلال هذا النموذج خمسة أنماط رئيسية للقيادة الإدارية هي كما يلي :

(أ) القائد السلبي :

ويتميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء وغالبا ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه .

(ب) القائد الاجتماعي :

يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم ، وتنمية قدراتهم لكن اهتمامهم بالعمل ضئيل (1).

(ت) نمط القائد التارجح :

الذي يوزع اهتمامه بين الإنتاج والعاملين ، وفي هذا النمط يكون شعار القائد استخدام المنطق في دفع عجلة الإنتاج ومراعاة شعور المرؤوسين ، وهدفه هو الموازنة بين تحقيق أهداف العمل وإرضاء العاملين .

(ث) نمط المدير المنتج :

الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا ، ويسمى أيضا نمط الإدارة العلمية ، وفي هذا النمط فان القائد لا يعطي إلا اهتمام قليلا لمشاعر الناس والعلاقات الإنسانية والاجتماعية ، كما أن لديه الاستعداد للتضحية برضا وارتياح العاملين في سبيل انجاز العمل .

(ج) نمط القائد الفرقى والمفضل :

وهو الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا ، ويسمى أيضا نمط الإدارة الجماعية ، وفي هذا النمط فان شعار القائد هو العمل كفريق بغرض الانجاز ، ومن أهدافه توفير جو عمل مناسب لإيجاد التفاعل بين أهداف المنظمة والعاملين . وهذا النمط المثالي للقيادة والتي تسعى جميع منظمات العمل الحديثة لتوفيره وتبني أسلوبه من خلال برامج التدريب المستمر (2) .

2-4-3) نموذج " رنسيس ليكرت Rensis Likert " في القيادة الإدارية.:

يرى " ليكرت " أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؛ وقد صنف " ليكرت " أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي :

¹ السواط طلعت وآخرون:الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة. المرجع السابق. 2000.ص140.

² الهواري ، وآخرون : مبادئ الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1993.ص.346

(أ) القائد الأوتوقراطي الاستغلالي :

يركز أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على الإنجاز، ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

(ب) القائد الأوتوقراطي الخير :

يتقبل أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

(ت) القائد الاستشاري :

يثق أسلوب القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.

(ث) القائد المشارك :

يبيد أسلوب القائد المشارك الجماعي ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف⁽¹⁾.

2-4-4 نموذج " فيدلر " :

قام " فريدريك فيدلر Frederick Fiedler " بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبنى " فيدلر " أسلوبي القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات " أوهايو وميتشيغان " وهما:

- أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.
- أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.⁽²⁾

1. Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001, p59-

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص212

ويُقاس أسلوب القيادة الإدارية في هذه النظرية بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً ، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين، حيث يسأل القائد أن يصف شخص عمل معه ولا يجب أن يكون شخصاً يحبه بدرجة أقل ، ولكن يجب أن يكون شخصاً يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة ؛ وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً ، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات إيجابية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين ؛ أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية ، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل⁽¹⁾

أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف حسب " فيدلر " فهي ثلاث :

(أ) علاقة القائد بمرؤوسيه :

وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقاته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

(ب) هيكل العمل :

عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً، الأهداف غير واضحة إجرائاً والعمل غامضاً.

(2) مدى قوة مركز القائد :

- بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟
- وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟

فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد. بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف. ويرى " فيدلر " أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعالاً جداً في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجاً يميز بين ثمانية أنماط من المواقف، اعتماداً على ما إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين

¹ جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002 ، ص

جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.

الجدول (2): "نموذج فيدلر".

| رقم الحالة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| علاقة القائد بمرؤوسيه | جيدة | جيدة | جيدة | جيدة | سيئة | سيئة | سيئة | سيئة |
| هيكل العمل | واضح | واضح | غامض | غامض | واضح | واضح | غامض | غامض |
| قوة مركز القائد | قوي | ضعيف | قوي | ضعيف | قوي | ضعيف | قوي | ضعيف |
| درجة صعوبة الموقف | سهل | | متوسط | | صعب | | | |
| أسلوب القيادة الإدارية المناسب | المهتم بالعمل |

المصدر : حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 212 ، بتصريف.

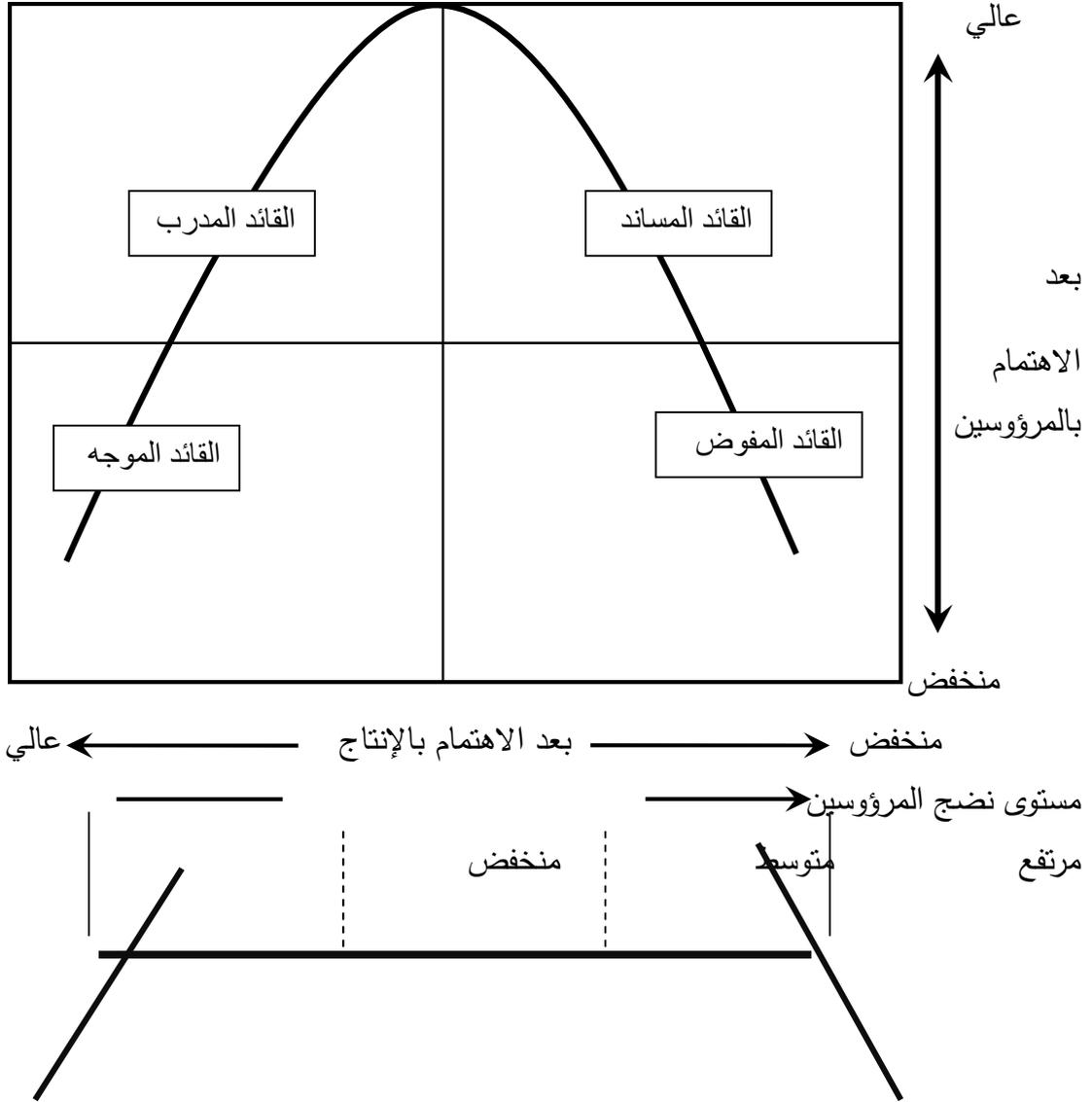
وتبعاً لنموذج " فيدلر"، ليس هناك أسلوباً بارزاً في كل المواقف ، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة (الموقف 8 ، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف) وكذا في المواقف السهلة (المواقف 3، 2، 1، حيث العلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه و/أو هيكل العمل واضح و/أو القائد ذو نفوذ قوي)؛ بينما يتفوق القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة (المواقف 7، 6، 5، 4، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه أو هيكل العمل غامض أو نفوذ القائد ضعيف).⁽¹⁾

2-4-5) نموذج " لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard " :

تم تطوير هذه النظرية من قبل "بول هيرسي وكنانث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard" اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية " لبلاك وموتون " ، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما يبين الشكل :

¹ 1. Michele Myers & Gail Myers, Op.cit, p 191- 193.

الشكل (2) : "هيرسي وبلانشارد"



Source: Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p69

يتضح من خلال نموذج "هيرسي وبلانشارد"، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:

(أ) أسلوب القائد الموجه :

يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة

توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

(ب) أسلوب القائد المدرب :

يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

(ت) أسلوب القائد المساند :

فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

(ث) أسلوب القائد المفوض :

يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيود الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع) (1)

(3) السلوك القيادي في المنظمات :

إن القيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسيه ، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل وفي إطار القيادة الإدارية لا بد من تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين ، لكي يستطيع القائد الإداري إبلاغ المرؤوسين بالقرارات المتخذة ، ويكون الاتصال خطيا لا يترك مجالا لأي لبس أو غموض لدى المرؤوسين ، ومن ذلك اللوائح والتعليمات وما إلى ذلك ، وقد يكون الاتصال شفويا عن طريق الاجتماعات وهذا النوع يوضح غايات الاتصال بشكل أكبر خاصة إذا توافرت المعرفة الشخصية بين المتصلين (2).

والسلوك القيادي في المنظمات يتمثل من خلال ما يمارسه القائد الإداري من نشاط داخل المنظمة ، فقد أشار بعض كتاب الإدارة إلى أن القائد المتميز يتسم بالمقومات التالية :

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

1- Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p66-67

2 حبیبش فوزی: الإدارة والتنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991، ص98

- القدرة على تحريك وحفز وتشجيع مواهب ومهارات الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات وتنمية مبادراتهم والاهتمام بها .
 - العمل على استثمار نتائج التوجيه ، وتشغيل مواهب الآخرين وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة .
- وتبرز أهمية السلوك القيادي في المنظمات نظرا لعلاقته بجميع النشاطات ، سواء الإدارية ، أو التنظيمية ، أو الاجتماعية ، وانعكاس ذلك على تحقيق أهداف المنظمة . فدراسة السلوك القيادي تساعد على تنمية فعالية استخدام الموارد في المنظمة ، وبعث اهتمام العاملين بالنشاط الذي يزاولون ، وتشجيعهم على تنمية مواهبهم ، ومهاراتهم ، وكيفية الاتصال بالعاملين ، ومعرفة حاجاتهم ، وتفهم رغباتهم⁽¹⁾ .
- ويرى بعض كتاب الإدارة أن هناك عناصر مهمة للحكم على فعالية إدارة المنظمات ، أو ضعفها ، فالقيادة الفعالة لا بد أن تعطي الاهتمامات للأمور التالية :

3-1) الأهداف البناءة والبرامج العملية :

إن القائد الناجح لا يقتصر عمله على توجيه الأهداف ، بل يجب أن يكون لديه البرنامج الهادف إلى تحقيق هذه الأهداف ، لذا فعليه أن يكشف عن القيم الأساسية المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة والعمل على وضع خطط عديدة تسهم في دفع العاملين لتحقيق الأهداف .

3-2) الأوامر والنظام :

إن القائد لديه البراعة لفرض الأوامر في الظروف التي يحدث فيها اختلال ما في النظام ، لذا فلا بد للقائد أن يدرك العلاقات بين العاملين ووظائفهم التي يجب عليهم القيام بها بفعالية ، كما ان على القائد العمل على المحافظة على هذه العلاقات .

3-3) الاتصالات المقتعة :

إن إحدى القواعد الأساسية للقائد أن يكون لديه القدرة على الإقناع ، كما أن الاهتمام الحالي بالقيادة مركز على قدرته على الاتصال المقنع بدوره يعتمد على فهم الاهتمامات البشرية ، والدوافع الكامنة وراءه .

3-4) التركيز على التفاعلات الإنسانية :

إن القادة الماهرين هم الذين يظهرون الاهتمام بالتفاعلات الإنسانية نتيجة لاستجاباتهم مع المؤثرات البيئية فالقائد الفعال هو الذي يكتشف الطرق المؤدية إلى تقليل الفروق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .

3-5) إعطاء المكافأة المناسبة :

إن العلاقة الطيبة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين جزء هام من السلوك القيادي، لذا فان الاستجابة لأوامر وتعليمات القيادة تتم عندما يتوفر النشاط المطلوب من خلال سلوك ايجابي مرتبط ببعض أنواع المكافآت نتيجة

¹الشناوي احمد : القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة . القاهرة 1976 ص 17 .

تمام العمل بنجاح ، وأن ذلك المجهود سيؤدي حتما إلى إنهاء العمل ، كما أن المكافأة تساوي المجهود المطلوب لانجاز المهمة بنجاح .

3-6) السلوك والدور المميز :

إن القيادة تتطلب أداء الأعمال الفنية ، والقيام بشكل تام بالدور القيادي المتميز، وعلى القائد أن يقوم بأداء الأعمال المختلفة بالطرق الصحيحة، وترتيب العمل بالشكل المعقول، وتقديم التعليمات الواضحة المعتمدة وتقديم النقد البناء ، وتلبية حاجات المجموعة (1).

. ويشير بعض كتاب الإدارة إلى ضرورة توفر بعض السمات التي تدل على القيادة الفعالة ، ومن أبرزها :

- القدرة على رؤية الصورة الشاملة .
- القدرة على توصيل الصورة الشاملة للآخرين .
- القدرة على تفسير وتوضيح احتياجات الجماعة ، وآمالهم ومشاعرهم .
- الشعور بالاهتمام والاحترام تجاه احتياجات الفرد ، وآماله ، ومشاعره ، وقدراته داخل الجماعة .
- القدرة على نقل احتياجات الجماعة ، وآمالها ومشاعرها إلى الآخرين خارج الجماعة .
- القدرة على الهام الآخرين على عمل ما لم يستطيعوا عمله لأنفسهم أو لغيرهم .
- الشعور بالحماس لرسالة الجماعة ، وأهدافها ومعاييرها .
- رغبة جامحة للتغيير، والنمو ، والتطور إلى الأفضل (2) .

4) المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة :

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي : القائد ، التابعين ، والموقف، يلزمه أن يحوز ويكتسب أربع مهارات وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل ، ورفع الإنتاجية من ناحية وتحقيق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات كما ذكرها الباحثين هي كما يلي :

4-1) المهارات الإنسانية :

إن معرفة القائد أبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانياً وهذا الأمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة (3) .

فالمهارة الإنسانية ، تعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات من جانب القائد وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه ومعرفة لأرائهم

¹ أبو ريا ، أمين محمد: القيادة الإدارية والمهارات السلوكية للمشرفين ، مطابع نجد التجارية.الرياض.1988.ص15.11

² ويز دونالد ، كيف تصبح قائدا ناجحاً. : شويكار زكي،مجموعة النيل العربية.القاهرة.2000.ص10.9

³ ألعديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة، الرياض.1995.ص226.

وميولهم واتجاهاتهم ، ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية : استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والاتزان في سلوكه كما ينعكس ايجابيا على تعامله مع الأفراد⁽¹⁾.

4-2) المهارات الفنية :

المهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم إذا غاب عنهم شيء، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم ، والمهارة الفنية للقائد تختص بالأمر التالية :

الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة ، ولن يكتمل الإيمان بالهدف لدى الجماعة إلا بتوضيح ذلك الهدف ونقله إلى جميع مستويات العاملين ليتبينوا مراميهم وليتخذوه قدوة وهدفا أمامهم .

القدرة على التخطيط والتنظيم ، وهي المعيار الذي يميز قائدا عن قائد ، وتقتصر هذه القدرة أن توضح الخطط وترسم السياسات وتوزع الاختصاصات في حدود الإمكانيات البشرية المادية المتاحة .

الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف ، من أهم خصائص القائد أنه مختلف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهنته في مثله العليا وفي معايير ، وحدود طاقاته ، فالقائد رجل لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إلى تقلدها وتحمل تبعاتها ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه ذلك من التضحية ، ويتطلب الالتزام بالمسؤولية والتحمل أن يكون لدى القائد الاستعداد الكامل للبت في المشكلات التي تواجه العمل والشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته .

تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة ، فتطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكره دائما إلى المستقبل ، وأن يرى ما لا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج تجاربه ونفاذ بصيرته⁽²⁾ .

4-3) المهارات الفكرية:

تعني قدرة القائد على نقل الأفكار إلى مرؤوسيه وقدرته على تقبل ونقل الأفكار الجديدة المتطورة بصفة مستمرة وأن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة ، والقدرة على التحليل والتفسير والاستنتاج، كما تعني وجوب أن يتمتع القائد بقدر من الذكاء والقدرة على التخيل مما يمكنه من رؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات وتقبل الأفكار الجديدة ، وقد كشفت الدراسات الخاصة بالسمات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة⁽³⁾ .

وينبثق من المهارة الفكرية نوعان :

¹ النمر محمد وآخرون : المرجع السابق ص.320

² أبوسن احمد : الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض. 1996. ص.47

3 . stogdill.r. Hand book of Leader ship.asurvey of theory and research. NEW York.1974.p155.

4-3-1) مهارات إدارية :

تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ، ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه .

4-3-2) مهارات سياسية :

تعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد أي النظر إلى المشكلة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ، وتتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على رؤية المصالح العامة والأهداف العامة للدولة ، والارتباط بالنظام العام ، والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع ، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المنظمة⁽¹⁾ .

4-4) المهارات التنظيمية:

تعني أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويحدد أعمال السلطة ، والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ، ويدرك جميع اللوائح وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته⁽²⁾ ، كما يجب على أي قائد أن تكون لديه القدرة على التخطيط والتقييم والتنظيم ومتابعة وتنسيق العمل وإن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ في الوقت الملائم ، وعليه أن يقدم للعاملين التسهيلات التي تمكنهم من أداء أعمالهم في الوقت المحدد ، ويرتبط توافر المهارات التنظيمية اللازمة لدى القادة بالمشورات التالية :

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين .
- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء .
- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها .
- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين .

. تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة في التنظيم .

. القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم ، وينبثق عن المهارات التنظيمية أربع مهارات فرعية هي : اتخاذ القرار بإدارة الوقت ، وإدارة الاجتماعات واللجان ، وإدارة التغيير⁽³⁾ .

¹ النمر وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف.المرجع السابق.ص321.

²العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي، المرجع السابق.ص226.

³النمر وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف.المرجع السابق.ص321.

(5) عوامل فاعلية القيادة :

ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين والبعض يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وسنسلط الضوء على هذه المتغيرات :

(1-5) عوامل تتعلق بالقائد نفسه :

لكل قائد قدراته واتجاهاته وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه ومما لاشك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره .

(2-5) عوامل تتعلق بالجماعة :

يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوبا معيننا وتتجذب إليه نجد جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تتجذب إليه . ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة ، حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها وتضامنها .

(3-5) موقف العمل :

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها والأوامر التي يفرضها القائد .

(4-5) عوامل تتعلق بالمنظمة :

وهي معايير وقواعد المنظمة وثقافتها ، وعدد موظفي المنظمة وحجمها وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والتخطيط وفعالية البناء التنظيمي في المنظمة .

(5-5) عوامل بيئية :

وهي العوامل الخارجية عن بيئة المنظمة ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع كل هذه العوامل مجتمعة تتفاعل بينها لكي يكون هناك قائد ناجح⁽¹⁾ .

¹حسن حريم : مبادئ الإدارة الحديثة . ط1. دار مكتبة الحامد . عمان.الأردن. 2006.ص121

(6) اثر السلوك القيادي على الإبداع الإداري :

يعتبر السلوك القيادي واحدا من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات ، وينبع ذلك في الأساس من اثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤسسيه . فالقائد يؤثر في سلوكيات مؤسسيه من خلال السلطات الممنوحة لهم فليدهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمؤسسيه يحددون ادوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة . بل أن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري ، والدراسات الميدانية في هذا المجال ، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد . فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمؤسسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم . كما يمكن للقادة أن يشجعوا مؤسسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (1) .

فمن الأفضل أن يكون القادة و الرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به . فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد . بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد لإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بني المرؤوسين ، ومناقشتهم فيها ، وإبلاغ الآخرين بها ، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار ، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مؤسسيه بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها ، ويتولى تطبيقها ، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية ، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العملية المفيدة . ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات اثر كبير على مستوى الإبداع لديهم فالنظرة الايجابية من قبل الدارة نحو الفرد العامل ، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية ، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع .

كما أن أسلوب القادة والرؤساء في اتخاذهم للقرارات داخل الجهاز ذو اثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار ، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية العقلية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم . كذلك فإن البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملان رئيسيان في خلق بيئة إبداعية تنمي في العاملين روح التفكير وتنمي

¹ عادل بن صالح الشقحاء : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 2003. ص 46.

المهارات الفردية. أما الانفرادية بالقرار في جميع الحالات فإنها تفقد القرار الأساسية لموضوعيته ، مما يشكل عائقاً للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة⁽¹⁾.

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط (الأوتوقراطي) ، والنمط (الديمقراطي) ، والنمط الحر (الفوضوي) . كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي كالتالي : الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعمل والعاملين ، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك (الديمقراطي) ، والايجابي ، والمهتم بالعمل والعاملين معا ، هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار .

ومن هذا يتضح أن لأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل أن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنهجاً⁽²⁾.

¹ سعود النمر : الإبداع الإداري "دراسة سلوكية"، مجلة المدير العربي .القاهرة.1992 عدد117.ص66

² عبدا لله السليم: اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض 2002.ص30.

خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية القيادة هي وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا من أجل إتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها .

فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير وابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من أجل إحداث توافق وتأقلم مع الظروف المتغيرة وبهذا فإن المنظمة والبيئة والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد .

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

الفصل الثالث : الإبداع الإداري

أولاً: الإبداع الإداري وعناصره

1. عناصر الإبداع .
2. خصائص الإبداع
3. أهمية الإبداع .
4. مستويات الإبداع .

ثانياً : نظريات ومقاييس الإبداع

1. مقاييس الإبداع .
2. نظريات الإبداع .
- 3 مراحل عملية الإبداع .
4. العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع.

ثالثاً : آليات تطوير الإبداع :

1. أساليب تطوير الأفكار الإبداعية.
 2. حاجات المنظمة للإبداع.
 3. معوقات الإبداع .
 4. سمات المبدع والمفكر
- خلاصة .

تمهيد :

يعتبر الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذه بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها ، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس انه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس انه منتج وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق وواضح للإبداع .

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري احد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية .

أولاً: الإبداع الإداري وعناصره :

الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية وليس قاصراً على ذوي الموهبة ، وهذا معناه أن الإبداع موجود لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة.

لقد عرف علماء النفس الإبداع على أنه القدرة على ابتكار علاقات بين الأشياء أو ابتكار تركيبات أو تنظيمات جديدة من هذه الأشياء في محاولة منهم لربط الذكاء بالابتكار .

وهناك تعريفات تعتبر الإبداع أسلوباً عملياً لحل المشكلات، حيث يتم وضع الفرضيات ثم اختبارها واستخلاص النتائج إيصالها للآخرين (1).

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع والابتكار والخلق تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة (2).

يعرف "تور انس" الإبداع أنه عملية تحسيس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة ، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين (3).

ويعرف حسن حريم الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (4).

(1) عناصر الإبداع :

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافية والتعليم والخلفيات ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع . لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد ، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، ولقد تناول أغلب الباحثون في دراساتهم العناصر التالية للإبداع ، وهي ما يلي :

1 - زيد منيرعوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.الأردن.2006.ص127.

2 - محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي،دراسة الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع ط4.الأردن2003.ص314.

3 - فتحي عبد الرحمان جروان،الإبداع،مفهومه،معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه،المراحل العلمية الإبداعية.دار الفكر.ط1.الأردن2001.ص22.

4 - حسن حريم : مبادئ الإدارة الحديثة. ط1 الرجع السابق.ص345.

1-1) الطلاقة : ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها⁽¹⁾ .

هناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالآتي :

1-1-1) الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات :

أي سرعة إنتاج الكلمات و الوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .

1-1-2) الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني :

وتعني سرعة إنتاج و بلورة عدد كبير من الأفكار .

1-1-3) طلاقة التعبيرات أو الأشكال :

وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم⁽²⁾ .

1-2) المرونة :

وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف ، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة . وتتخذ المرونة مظهرين هما :

1-2-1) المرونة التلقائية :

أي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد .

1-2-2) المرونة التكيفية :

أي التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف⁽³⁾ .

1-3) الأصالة : ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل ، أي انه لا يكرر أفكار المحيطين به ، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة و المتعارف بها وخروجها على التقليد وتميزها، أي انه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخريين شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية⁽⁴⁾ .

¹ - السليم عبد الله يوسف الزامل: أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 2002. ص 21.

² - البريدي عبد الله عبد الرحمن: الإبداع الإداري يخنق الأزمات ، ط 1. بيت الأفكار الدولية. الرياض. 1999. ص 54.

³ - رفعت عبد الحليم الفاخوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. 2005. ص 21.

⁴ - الطيب حسن: محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري. مجلة الإدارة 1988. ص 11.

1-4 (القدرة على التحليل :

تعني قدرة الشخص المبدع باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه على تنظيم أفكاره ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه يستطيع أن يتناول عملاً أو فكرة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه.

1-4 (المبادرة:

يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها ويكون الفرد المبدع على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات .

1-5 (الخروج عن المألوف :

ويعني التحرر من النزعة التقليدية والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد أو التغيير المستمر⁽¹⁾ .

1-6 (الحساسية للمشكلات :

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها بروية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث⁽²⁾ .

1-7 (الثقة في النفس

يتسم الشخص المبدع بالجرأة والشجاعة للدفاع عن آرائه وأفكاره ، لما يتميز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح، وتعتبر من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات .

1-8 (النقد الذاتي :

يميل المبدع غالباً لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم و الأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي وعدم الركون لأية صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار.

1 - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. المرجع السابق، ص182.

2 - البريدي عبد الله عبد الرحمان: الإبداع الإداري يخنق الأزمات. المرجع السابق، ص55.

1-9) النزوع إلى التجريب :

يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاد مسلم بها ، بل انه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها ، ولذا فان عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين (1).

(2) خصائص الإبداع:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات .

ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي :

2-1) الإبداع ظاهرة فردية وجماعية :

لم يتفق المفكرون والباحثون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية من حيث كونها ظاهرة فردية ام أنها ظاهرة جماعية ، وقد أستشهد " عساف " على ذلك من عدد من المنظرين أمثال " لوبون، وتيلور، ورو شكا " ، وخلص من تناوله لهذه الآراء إلى القول أن الإبداع قد يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات وبالتالي فان الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يعتبر الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحا وممكنا أكثر خصوصا في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد ويستلزم وجود إمكانات ضخمة وجهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

ويؤكد "عساف" بأن الأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها في انجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها وتأصيلها لدى الأفراد من خلال العمل الجماعي والمؤسسي حيث أن كثيرا من الأعمال الإبداعية اختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فرديا نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمات .

2-2) الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد :

يؤكد " العساف " بأن الإبداع ليس مقتصرا على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتفاعل ويتعامل معها الفرد.

¹ - حمود خضير كاظم : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.الأردن .ط.2002.1ص.210.

2-3) الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره :

يؤيد " العساف " أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تشبه الاستعدادات لدى الآخرين، وان درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية⁽¹⁾ .

ويرى المغربي انه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع :

العقل المتسائل والخلق .

- قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها واستخدامها في مواضعها.
- القدرة على التخيل والحدس
- الشجاعة أو الثقة بالنفس .
- النقد الذاتي والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات⁽²⁾ .

وفي عرض خصائص الإبداع نجد " كامبل " يأخذ طريقا آخر حيث يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل هي : البحث عن المشكلة، ثم طرح العديد من الأفكار أو الحلول، ثم التوصل بعد ذلك إلى الحل الملائم .

- الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير .
- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير .
- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن .
- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة .
- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم⁽³⁾ .

3) أهمية الإبداع الإداري :

ترجع أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير و التجديد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة. تتمثل فيما يلي :

3-1) أهمية الإبداع للأفراد :

تحقيق الذات : بحيث يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق و يبحثون عن الشهرة .

الخوف من المجهول وغموض المستقبل يدفع إلى المخاطرة قبل أن يقع خطره.

¹ - عساف عبد المعطي : مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة . مجلة الإداري.معهد الإدارة العامة. مسقط. 1995 عدد62..ص33.37.

² - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط3 دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع. عمان 2004.ص345.

³ - حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة .أكاديمية نايف للعلوم الأمنية 2003.ص40.

3-2) أهمية الإبداع للجماعات و المنظمات :

يجب على المنظمات العمل على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات المميزات التنافسية ، وينعكس ذلك ايجابيا على بقائها . كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة ، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتعبير و التطوير و حل المشاكل التي قد يعاني منها لتطوير وتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة إلى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها :

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات .
- كبر حجم منظمات الأعمال .
- التغيير في القيم والمبادئ .
- تنوع حاجات الأفراد .
- قلة الموارد وكثرة الحاجات .
- زيادة فعالية الاتصالات .
- سهولة التأثير على أذواق المستهلكين⁽¹⁾ .

ويخلص "علي السلمي" أهمية الإبداع في النقاط والمجالات التالية :

3-2-1) الأهمية الثقافية:

أن للإبداع تيارات ثقافية متجددة و حيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبنائها من الفئة المثقفة .

3-2-2) الأهمية الاقتصادية:

بفضل الإبداع و الابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.

3-2-3) الأهمية التقنية :

يسهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي و الذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات .

¹ - عامر خضر الكبيسي : التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للطباعة ، الدوحة ، 1998.ص379.

3-2-4) الأهمية الحضارية: إن حضارة الأمة بفضل الإبداعات والابتكارات وبفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة⁽¹⁾.

3-2-5) أهمية الإبداع في المنظمات :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها ، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يستدعي جهودا وقدرة إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها .

لقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وعولمة الأسواق وتغير في أذواق المستهلكين، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، لا بما تمتلكه من موارد مادية .

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتى تمييزه وتطويره وإدراكا منها لأهميته فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة لتشجيع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالموهب المبدعة، أما فيما يتعلق بالمنظمات الجزائرية على اختلاف أنواعها فهي في حاجة ماسة للإبداع وفي شتى الميادين لتحقيق التنمية، وبالتالي وجب عليها التأكد على أهمية الأفكار الإبداعية وتهيئة الجو المناسب لزرع ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات وإزالة كل العراقيل التي تحول دون تقديم الأفكار الجديدة للارتقاء بمستوى أدائها⁽²⁾.

4) مستويات الإبداع :

أشارت "السرور" إلى إمكانية التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع :

4-1) الإبداع على مستوى الفرد :

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره، حب الاستطلاع، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلال في الحكم ، تأكيد الذات، الذكاء المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، القدرة على التحليل .

4-2) الإبداع على مستوى الجماعة :

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجملة وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .

¹ - علي السلمي:خواطر في الادارة المعاصرة،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .2001.ص44
² - بوهزة محمد ،مرزوقي رفيق ، عنوان المداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. دون ذكر السنة

وتوصل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

- أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام .
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة و المهارات .

4-3 الإبداع على مستوى المنظمة :

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية :

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل .
 - قوة الاتصال .
 - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .
 - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .
 - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها .
 - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية⁽¹⁾ .
- وقد أكد "حريم" على أهمية تطوير وتشجيع الإبداع على مستوى الجماعات فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة وفي هذا الصدد أشار إلى أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل التالية :

4-3-1 البصيرة والرؤية:

ويشير إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة .

4-3-2 المشاركة الآمنة:

ومن المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم هما الأكثر احتمالاً بتعزيز الإبداع الناجح.

4-3-3 الالتزام بالتميز في الأداء :

¹ - السرور نادية : مقدمة في الإبداع ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، 2005، ص87.

فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل والبناء تظهر أفكار جديدة، ويانعدم مثل هذا المناخ فان الجماعة لا تقوم بفحص إجراءات العمل وبالتالي تقل احتمالات الإبداع .

4-3-4 دعم ومؤازرة الإبداع :

فمتى يحدث الإبداع ،يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة بتوفير الوقت والموارد⁽¹⁾ .

لقد اقترح فريق "فريمان" من جامعة (سايسكس) في بريطانيا ، أربعة مستويات للإبداع :

- الإبداع الجذري ويتضمن الإبداع الفني والإبداع الإداري معا أي انه تغيير في العملية الإنتاجية وفي البناء التنظيمي .أو العملية الإدارية في المؤسسة .
- تحول فني أساسي فهو ذاته الإبداع الفني
- التحسين يكون إبداعا محدودا يتمثل بتغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة
- التقليد فهي سياسة مؤسسة للتقليل من المخاطرة⁽²⁾

ثانيا : نظريات ومقاييس الإبداع :

1) مقاييس الإبداع الإداري:

1-1) المقاييس المبنية على أساس الفرد :

. مقاييس تشخيص الفرد المبدع وتحديد مستوى إبداعه .

أ) رصد السيرة الذاتية :

يتم التركيز في هذه الحالة على أحداث حياة وخبرات الشخص المبدع .

ب)اختيار القدرة الإبداعية :

حيث تقدم في شكل سلسلة من المشاكل ويطلب منه إيجاد حل لها.

1-2) المقاييس المبنية على الناتج :

ونقصد بنوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرف إذا كان يتصف بالأصالة وبعده عن المألوف.

1-3) المقاييس المبنية على العملية :

وهذا بالتعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها الشخص المبدع لإنتاج أفكاره الأصلية ومعرفته كيف يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين⁽³⁾ .

¹ - حسن حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.2004.ص65.

² - زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية.مرجع سابق.ص129.

³ - محمد حسن حسني : إدارة الأنشطة والابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر،الرياض.2004.ص45.

(2) نظريات الإبداع:

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطقاتها. لذا فقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع. ونعرض فيمل يلي الخطوط العامة لكل نظرية من هذه النظريات :

(1-2) نظرية "جليفورد" في الإبداع :

غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي إلى العقل، والدافعية التي ترتبط بالإبداع، إلا أنه لم يولها اهتماما كافيا، لقد ميز "جليفورد" الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العالمي وهي : الطلاقة، والأصالة، والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات، ولقد صنف العوامل الاستعدادية للتفكير المبدع (الإنتاجي) في مجموعة الاستعدادات الافتراضية المبدعة .

(2-2) الاتجاه الإنساني والإبداع:

ويمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء: " فروم ، ماسلو، روجرز" وآخرون، يركز ممثلو هذا الاتجاه على الطبيعة الإنسانية التي تتطوي على حاجات في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة والعاطفة والاحترام المتبادل في صيرورة دائمة التطور ويؤكد هذا ممثلو هذا الاتجاه احترام الإنسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحب اطلاعه وإبداعه، وهذا ما يسمى الاتجاه الإنساني بالمظهر الإيجابي. وان واحد من المفاهيم الأساسية في مجال الإبداع هو التحقيق الذاتي، ويعني الشحنة الدافعة نحو الإبداع الذي يمتلكه وفق ما يراه ممثلو هذا الاتجاه من الصحة السليمة والجهرية للإنسان، حيث يرى "روجرز" أن التحقيق الذاتي يعني التعبير المليء بالإنسانية وهو مرادف " ل الوظيفة الكاملة للإنسان "

أما بالنسبة " لماسلو " فيعني الصحة نفسها أما " فروم " فيرى أن الشخص بالتأكيد يكون سعيدا عندما يبدع شيئا ما بشكل عفوي، وعندما يتحد مع العالم ومع نفسه حيث أن عقله وعاطفته يكونان في انسجام كامل، إن الإبداع بالنسبة لهؤلاء هو عملية من العلاقة بين الفرد السليم، والوسط المشجع والمناسب⁽¹⁾.

(3-2) النظرية البيولوجية :

تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع ، وترتكز على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة أو الدماغ بالنسبة للإبداع ، وهذه النظرية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد .

(4-2) النظرية الموقفية السلوكية :

وتعزى إلى التعلم والاكتماب وحل المشكلات بطريقة إبداعية أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد حيث كانت العوامل الداخلية في إطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية

¹ - ألكسندر ورو شكا : الإبداع العام والخاص، ت ، غسان عبد الحي أبو فخور، 1990.ص23.22.

والتنظيمية التي من بينها حرية التصرف والأثر الإيجابي للمواقف على الشخص والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير والبناء التنظيمي .

2-5) نظرية " تريز Triz " الحل الابتكاري للمشكلات :

دخلت نظرية الروسي هنري إلى الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف التسعينات واستنتج أن الإبداع أو الابتكار عملية منتظمة غير عشوائية، أي تحكمها قوانين إذ يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة ، وتوصل إلى أربعين مبدأ إبداعي وتطبق في مجال الهندسة ويمكن استخدامها كذلك في مختلف النشاط الإنساني مثل الإدارة والعلاقات الاجتماعية من مفاهيمها الأساسية :

- المبادئ الإبداعية تمثل استخلاصا استقرائيا تحليليا لبراءات الاختراع .
- التناقضات أي نحل مشكلة ونخلق مشكلة أخرى لذلك يتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية .
- تحسين الشيء دون التأثير على النظام ويجب تخيل الصورة النهائية التي نريد قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبداعية لتوليد الحلول⁽¹⁾ .

كما أعطت حركة الإدارة العلمية اهتمام لظاهرة الإبداع كونه عملية جماعية يتم داخل الجامعة الإدارية ، حيث اهتم زعيمها تاييلور بقدرة الإبداع العلمي والتكنولوجي والتخصص في العمل على تحقيق الإنتاجية مبدئيا خمس خطوات أو مستويات للإبداع العلمي وهي التعبير الذاتي والإنتاج الإبداعي والاختراع والاستحداث والانبثاق .

ويعتقد "مكر يجور" في بحثه حول البعد الإنساني في المؤسسة، انه مثلما حدث مع العلوم الطبيعية التي تطورت نظريا وتطبيقيا فاتحة المجال لثورة تكنولوجية ذات اختراعات وابتكارات متعددة الأوجه والمجالات فانه يفترض أن يحدث الأمر نفسه مع الإدارة ، وهذه الأخيرة يجب عليها أن تعرف إبداعها وتجديدا حول معالجة الطبيعة الإنسانية ، فبالنسبة إليه أن الإبداع الإداري هو تطوير معالجة إمكانات البشرية داخل المنظمة وهو ما سماه بنموذج Y⁽²⁾ .

2-6) نظرية " هارفي اوف ميل Harvey of Mill " :

انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنوع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعرف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب إذ تسعى المنظمة إلى

¹ - منتدى الجامعات السعودية ، www.ksav.info .

² - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2004، ص45.

وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا و الخبرات السابقة بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية وحجم المنظمة وعمرها ، درجة النافسة ، درجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادة مثل هذه الصعوبات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها .

2-7) نظرية " هيغن و ايكن 1970 hagen end aiken "

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

مرحلة التقييم : أي تقييم التضام ومدى تحقيقه لأهدافه

مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المعلومة والدعم المادي

مرحلة التطبيق : البدا بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقومة

الروتينية : سلوكيات ومعتقدات تنظيمية

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد .

• زيادة التخصصات المهنية وتنوعها

• المركزية

• الرسمية

• الإنتاج

• الكفاءة والرضا عن العمل

2-8) نظرية " زلتان و اوثر 1973 zlatan and other ":

تتضرر هذه العملية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووضعوا

الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية " hagen end aiken " لأنهم

توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية ، أسلوب التعامل مع

الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي :

• .مرحلة البدء:

مرحلة ثانوية لوعي المعرفة .

مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع

مرحلة ثانوية للقرار .

• .مرحلة التطبيق:

تطبيق تجريبي .

تطبيق متواصل .

2-9) نظرية " مارش و سيمون 1985 march and simon ":

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدو مراحل هي فجوة أداة عدم رخاء بحث ووعي وبدائل ، ثم إبداع حيث عزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب ، أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية)

2-10) نظرية "بورن و ستار 1961 burns and staer ":

وكان أول من أكد على ان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلوا إليه من الهيكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في منظمات من خلال النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير ، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

2-11) نظرية " ويلسون 1966 wilson ":

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي إدراك التغيير اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بادراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فتعرضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بنسب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة⁽¹⁾ .

3) مراحل عملية الإبداع :

مازال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية ، ولا بد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة ، تسبب له نوعا من حالة عدم الاتزان ، وهذه الحالة تدفعه إلى إيجاد حل لها لإعادة حالة التوازن، وهناك أقوالا عديد لبعض العلماء والمهتمين في المجال وكلها تتحدث عن مراحل العملية الإبداعية ولكن أكثر النماذج شهرة وتداولاً هو نموذج "والاس" عالم النفس الذي يقول أن الإبداع على مستوى الفرد يحتاج إلى مراحل أربع :

¹ - معاذ حسن سعيد على الرعوي ، مفهوم الابداع ، مجلة الحرية النفسية العدد الثاني 2007

3-1) مرحلة الإعداد (التحضير):

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة .

3-2) مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها ، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معانات، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3-3) مرحلة الإشراق أو الإلهام:

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلات ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع .

3-4) مرحلة التحقيق :

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة⁽¹⁾ .

كما أن هناك نماذج عديدة بشأن مراحل عملية الإبداع، وقد حدد "Rossman" الإبداع بمراحل هي :

- الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة.
- تكوين وتحديد المشكلة .
- جمع المعلومات وفحصها و التفكير في كيفية استخدامها .
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها⁽²⁾ .

وإذ تأملنا عملية الإبداع في الإدارة سنجد أنها تتكون من عدة مراحل :

¹ - المعلم طه عبد القادر: مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير

منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية ،جامعة أم القرى مكة المكرمة.2006.ص56.

² - رفعت عبد الحليم الفاغوري إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.ص16.

- تحليل البيئة : معرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات أو الفرص المتاحة و التطوير .
- التعرف على المشكلة باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة .
- وضع الافتراضات وهي إجابات إبداعية لتلك الأسئلة وبالتالي قد تكون الأجوبة غير عادية.
- توليد بدائل الحلول أي توليد الأفكار الإبداعية ، حيث تتضمن قائمة البدائل .
- الاختيار من بين البدائل
- التطبيق : وهي مرحلة التنفيذ الفعلي ، وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية .
- الرقابة : ويتم هنا تقييم الأداء حيث تهدف هذه المرحلة إلى معرفة جدية و أصالة هذه الفكرة⁽¹⁾ .

4)العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري:

يوضح "دركر" ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي :

4-1) التحدي :

حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .

4-2) الحرية:

حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

4-3) المصادر والموارد:

حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع ، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام .

4-4) سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل) :

حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذلمجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

4-5) التشجيع التوجيهي والإشرافي:

¹ - نجم عبود نجم : إدارة الابتكار، ط2، دار وائل للنشر ،عمان .2003.ص24.

ونجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخفق الإبداع ، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية م يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء ، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح .

4-6) الدعم المنظمي :

أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية⁽¹⁾ . كما يوضح حمود أن العالمان " كينكي و كريتز " اقترحا انه على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال عدة رسائل منها ما يلي:

- التأكد المستمر من أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية .
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- التأكد من أن المبدعين ليسو منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
- منع العاملين من الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة .
- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم .
- الترحيب بالأراء والأفكار المتباينة .
- على القائد أن يكون مساعدا وميسرا للأفراد وليس عقبة لهم.
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا⁽²⁾ .

ولذا فان الإبداع يلعب دورا هاما لاستمرار وبناء المنظمة ، لذا يجب تنمية الإبداع في مختلف وظائفها ولن يكون ذلك إلا عن طريق الأسس التالية :

- العمل على هندسة الإبداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة .
- العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الإبداعية .
- العمل على الاهتمام وتشجيع الإبداعات التي تأتي صدفة .
- تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية .
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الإبداعية⁽³⁾ .

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

² - حمود حظير كاظم : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.الأردن، المرجع السابق،ص213.214.

³ - محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدولي : مبادئ الإبداع، ط2.دار ابن حزم،بيروت ،2002.ص17.

ثالثا : آليات تطوير الإبداع الإداري :

1) أساليب توليد الأفكار الإبداعية:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، سواء اعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب أو استعانت بأجهزة أخرى، ومن أكثر الأساليب شيوعا لتنمية السلوك الإبداعي ما يلي:

1- 1) أسلوب العصف الذهني:

بمعنى طرح المشكلة على اكبر عدد ممكن يهتم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذين ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره بصرف النظر عن آراء الآخرين دون أية قيود أو تحفظات من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية :

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين .
 - تنقية بدائل الحل من قبل القادة .
 - اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد.
 - اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار انسب البدائل من بين البدائل المقترحة .
- وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية .

1- 2) أسلوب دلفي :

وتعمد 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 للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول المشكلة. سلوى بنت
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة .
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة⁽¹⁾.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي : القيادة الإدارية الإبداعية . دار الفكر للجامعي، الإسكندرية . 2007. ص55.

1-3) أسلوب المجموعة الاسمية:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها ، ويطلق مصطلح "أسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ، وبدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة 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 " حيث يلاحظ كلا منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب منهم يطلب منهم قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل ، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل⁽¹⁾.

1-4) 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 إلى حل لها ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة أفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعا من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفقة في الخصائص مثل اللون، الحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة⁽²⁾.

1-5) أسلوب الإثراء الوظيفي :

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته بحيث لا يكون سطحيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به .
ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط ، التصميم ، وتقويم الأداء أي لإناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثه، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها⁽³⁾.

¹ - الشماع خليل محمد حسن، و حمود خضر كاسم: نظرية المنظمة. ط1. دار المسيرة، عمان. 2000. ص424.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، المرجع السابق، ص59.

³ - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط01.الأردن 2000.ص347.

1-6) أسلوب التوفيق بين الأشتات :

وهنا لا بد على القائد الإداري أن يوفر وبشكل مستمر المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالاً للتعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة إلى أهدافها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو التجاهل عنه ، وهذا لكون هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها وتوفير المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم انجاز وتحقيق الأهداف المنشودة ، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك ورفع الحالة الإبداعية فيها عموماً⁽¹⁾ .

2) حاجات المنظمة للإبداع الإداري:

الإبداع في المنظمات المعاصرة، بات أمراً ضرورياً وملحاً، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية التي اقترحها:

- أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات العلمية .
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات⁽²⁾ .

ويؤكد معظم علماء الدارة على أن القيادة الديمقراطية تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين وتحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في منظمة العمل، وبالطبع لا يستطيع تنفيذ هذه القيادة مديرون تقليديون والمهوسون بالتسلط والاستبداد والتحكم في توافه الأمور وأقصى فكر لديهم هو التمسك باللوائح والقوانين والتعليمات والتوجيهات والتي يسعد ويتباهى ويفتخر دائماً بأنه يعمل بناء على توجيهات السيد الوزير وكأنه بلا فكر وبلا عقل وبلا إبداع .

ولا يستطيع تنفيذ القيادة الديمقراطية سواء القادة الذين يفكرون على المدى البعيد ويضعون أيديهم على الحقائق ويفضلون التجديد والإبداع بالإضافة إلى قدراتهم على إحداث التغيير وتحقيق التكامل وروح الفريق في العمل وذلك بمراعاة الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمة لان ثورة المعلومات والتكنولوجيا أرسى قيم الإبداع في ثقافة المؤسسات الخدمية والإنتاجية ، وظهرت قيمة رأس المال الفكري إلا من خلال تحرير طاقات الخلق والإبداع في إطار مناخ يتميز بالديمقراطية والولاء والانتماء والعدل والمساواة ولذلك ظهر المدخل السلوكي في علم الإدارة ، والقادة هم القادرون على قيام منظمات الأعمال تحت قيادتهم بدور رئيسي تجاه الإبداع وذلك بما يلي :

- يجب على منظمة العمل أن تختار أفراداً مبدعين ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف والمدير المبدع سيدبر مجموعة من المبتكرين والمبدعين في تكوينهم.

¹ - جواد شوقي ناجي : ادارة الأعمال من منظور علمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2000.ص183.

² - جيمس مهنجز : 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، تر : إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة 2001.ص277.

- يجب على المنظمة أن تقوم بدور قيادي تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في خلق كوادر مبدعة .
- يعتبر التفويض والبعد عن المركزية مدخلا من مداخل الإبداع وخاصة التفويض بالنتائج من حيث المتابعة.
- إتاحة فرص التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.
- الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة، فالمفروض أن يقدم في أي مؤتمر أراء جادة ومقترحات فعالة ولا تكون التوصيات جاهزة قبل المؤتمر، ولا مانع أن تصدر بعد المؤتمر بفترة لتعدها لجنة الصياغة بأمانة ودقة وحتى تصل إلى فكر حقيقي وليس كلمات كبيرة إنشائية .
- يجب على منظمة العمل وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين من العالين بها وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الموارد القيادية على جميع المستويات حتى تستطيع أن تحمل الراية في المستقبل وبقدراتها على استثمار ذخيرتها العقلية التي تتجسد في الموهوبين والجادين والمبدعين⁽¹⁾ .

(3) معوقات الإبداع الإداري:

تتعرض عملية الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية ، كما أن هناك مبدعون لا تتاح لهم الفرصة للإبداع ،إن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة من المحددات ومن أهمها :

(3-1) الإبقاء على العادات المألوفة :

يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات ، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطر أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد ، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة ، فان السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع⁽²⁾ .

(3-2) الأحكام المسبقة :

تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيب الأخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل " ليس بالإمكان أفضل مما كان" أو هذا ما

¹ - احمد عبد الله العطاس : اسهامات الاسرة في تربية الابناء لدى اطفالها من منظور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة ، جامعة ام القرى مكة المكرمة 1421هـ.

² - توفيق عبد الرحمن : الإبداع في السلم والحرب . ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة 2001. ص219.221.

تعلمناه وعرفناه وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لمصالحهم⁽¹⁾.

وأشار " هيجان " إلى وجود عدة معوقات للإبداع الإداري أخرى وهي :

3-3) غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لان هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد .

3-4) الاعتماد المفرط على الخبراء :

الاعتماد المفرط على الخبراء له أثاره السلبية على العاملين في المنظمة وخصوصا المتميزين منهم حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم انه لن تقبل آرائهم ومقترحاتهم⁽²⁾.

3-5) صعوبة تحديد المشكلة:

أن المشكلات التي نواجهها في حياتنا اليومية غالبا لا تكون واضحة بشكل كاف وذلك بما يمكننا من الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة لها ، ذلك أننا في كثير من الأوقات نجد انه من الصعب علينا عزل أو فصل المشكلة عن البيانات المحيطة بها ، ولهذا فإننا إذا سمحنا لأنفسنا بأن نشغل بهذه التفاصيل والبيانات غير المهمة لإدراكنا بأنها جزء من المشكلة فانه من المتوقع إلا تكون حولنا ، وهذا العائق للإبداع مرده إلى عدة عوامل أبرزها :

أ) النظرة الضيقة للمشكلة :

فنحن في الغالب عندما نشعر في حل مشكلة ما فإننا نضع افتراضاتنا المسبقة حول حدود هذه المشكلة وما الذي يجب أن نعمله بصددها وهذا الافتراض المسبق يضيق علينا نظرتنا إلى المشكلة مما ينعكس بدوره على الحل أو الحلول التي نتوصل إليها والتي غالبا ما تكون قاصرة جدا ولا تعالج جوانب المشكلة.

ب) الألفة الزائدة بالمشكلة :

إن الفتنة المفرطة أو الزائدة بالمشكلة التي بين أيدينا قد تحول دون إدراكنا لطبيعة هذه المشكلة وحدودها ذلك أن التعايش الطويل مع موقف ما والتشيع بتفاصيله قد يحول بيننا وبين إدراك الجوانب المهمة فيه وبالتالي الوصول إلى المفتاح الرئيس للمشكلة ، إننا نواجه في منظماتنا العديد من المواقف التي قد لا ندرك تماما أنها تمثل مشكلة حادة نظرا ل تعاشينا معها.

1 - طارق شريف يونس ، محمد طعمنة : الإبداع ومقوماته تحديات المعاصرة للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 2006 ص90

2 - عبد الرحمن توفيق، ليلي القرشي، كلنا مبدعون ولكن؟، إصدارات بيبيك، 2006 القاهرة ، ص223

3-6) الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل المشكلة :

هناك الكثير من الأفراد والجماعات يحاولون دائما الوصول إلى الحل بصورة سريعة وإعادة الموقف إلى ما كان عليه بأقصى سرعة قد الإمكان هذا الاستعجال في الوصول إلى الحل قد يكون منبعه الشعور بعدم الأمان أو الرغبة في تجنب حكم الآخرين علينا بعدم القدرة على الكفاءة في معالجة المشكلة وتكمن الخطورة في عملية الاستعجال للوصول إلى الحل إلى حلول للمشكلات التي تواجهنا في أننا نبني حلولنا على الجوانب الظاهرة للمشكلة بدلا من فحصها من جميع جوانبها وتحديدتها تحديدا دقيقا كذلك فإن الاستعجال في الوصول إلى حل للمشكلة قد يعيقنا عن تخصيص الوقت الكافي للتأمل أو إعادة النظر في أفكارنا الإدارية حيث نميل إلى التقييم السريع للأفكار التي نتوصل إليها ومن ثم استبعاد الأفكار الجديدة التي قد تبدو لنا غريبة والتي ربما تكون تمثل الحلول الملائمة للمشكلة⁽¹⁾.

3-7) غياب المساندة والدعم :

يتطلب التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة توفر نوع من الدعم أو المساندة من الأفراد والجماعات أو المنظمات هذا الدعم لا يمكن التوصل إليه دون أن تكون لدينا القدرة للتأثير على الآخرين الذين نتعامل معهم وإقناعهم بأفكارنا سواء أكان هؤلاء الآخرون داخل المنظمة أو خارجها حيث أن الأفراد المبدعين يشعرون بأنه لا يوجد أحيانا الحماس الكافي لتنفيذ أفكارهم الإبداعية وذلك بسبب عدم وجود الدعم أو المساندة لها⁽²⁾.

3-8) سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :

إن من أبرز المشكلات التي المنظمة تنمية قدرة العاملين على الإبداع تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات مما قد يؤدي في المدى الطويل إلى أثار عظيمة الفائدة ، وقد تكون محتوياتها عاملا يساعد على رفع كفاءة المنظمة وتطويرها ، ويمكننا القول هنا بأنه إذا حرص كل رئيس على أن تكون علاقته مع مرؤوسيه ومعاونيه على تشجيع الإبداع الإداري أكثر منها تحديدا له ، وإذا ما أراد أن يتوصل إلى أفكار ومفاهيم جيدة فعليه أن يتحمل الكثير من الحوار والصراع الفكري وعلى الجميع أن يعلم أن اختلاف الرأي هو القوة المحركة للفكر والعمل ، وكذلك عندما تكون التقارير الدورية قاصرة كوسيلة من وسائل الاتصال في المنظمة فإن هذا القصور من شأنه أن يحبس الكثير من المعلومات الضرورية والأفكار اللازمة لتنمية قدرة العاملين على الإبداع .

¹ - هيجان عبد الرحمان احمد : المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض 2001، ص59

² - محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي،دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية.ط1 دار المستقبل البتراء، الاردن

3-9) تنازع السلطات وانعدام روح الفريق :

كذلك إذا حدث نقص في التعاون بين الإدارات المختلفة أو عدم تنسيق بينهما بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارة الأخرى ، وإذا اغلب الأجهزة في المنظمة تفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين غيرها من الأجهزة الأخرى ، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فان ذلك يعطل عملية الاتصال ويعوق إمكانية المنظمة عن تنمية القدرة الإبداعية لدى العاملين ، ولا شك أن أي عمل ناجح لابد وان يحقق التنسيق بين الجهود وتنظيم التعاون فيما بينها وذلك حتى يتسنى حل المشكلات بنجاح ومن اجل أن نتجنب تكرار الجهد والطاقت والقدرات الإبداعية⁽¹⁾ .

4)سمات المبدع والمفكر :

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن إبداع الإنسان يبدأ من احترامه واعتباره لقيمة كبيرة حيث تتوافر له التحقق الذاتي لإنسانيته وصحته وانسجامه مع نفسه والعالم المحيط به ، ولذلك فان الإبداع الإداري بالنسبة لهذا الاتجاه يعني العلاقة بين الفرد السليم والبيئة المشجعة داخل المنظمة .

ويرى "هلال" أن المبدع فرد لا يختلف كثيرا عن الآخرين من حيث الطبيعة النوعية ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار والتحديث ، ويستطيع كل فرد أن يكون مبدعا لو اكتسب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن أن تقوده إلى ذلك وعمل على تنميتها في نفسه بإرادة قوية ولا نستطيع أن نصف شخصا بصورة مطلقة انه غير مبدع لان هناك بعض الفترات الإبداعية التي صنعها وعاشها بنفسه وقد لا تكون كثيرة في حياته أو نادرة ولكنه تذوقها وعاشها⁽²⁾ .

أما "النجار" فيرى المبدع بأنه من يشعر دائما بأن عمله يحتاج إلى لمسات من العطاء الفياض فيسعى إلى التطوير والتحسين فنراه مشغولا ذهنه شارد في التفكير الخلاق ، فهو في تحد دائم مع نفسه كذلك يتطلب إلى وقت طويل للاستغراق في التعرف على المواضيع التي تستلزم التغيير وجمع المعلومات وتوليد الأفكار وتقييم الحلول وإخراج الفكر الإبداعي الذي يعبر عن قمة حبه لعمله ووظيفته⁽³⁾ .

ويرى "عبد الجواد" إن المبدع والمبتكر شخصية لها معالمها وسماتها ولا تولد هذه الشخصية إلا في ظل مناخ يتيح لها هذا النمو ، وفي وجود بعض الملامح والخصائص الإدارية الأساسية حيث أننا عندما نتأمل هذه السمات يعترينا إحساس بالدهشة والحيرة ، ونجد أنفسنا أمام مشكلة تدعونا إلى أن نفتش في أنفسنا أولا وفي مستوى جدارتنا في التعامل مع هذا المبتكر وتيسير مهمته في الإبداع الإداري ومن أهم سمات المبدع والمفكر الإداري في رأي "عبد الجواد" :

1 - توفيق عبد الرحمان : الإبداع في السلم والحرب . ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة، المرجع السابق. ص192.

2 - هلال محمد عبد الغني : مهارات التفكير ألابتكاري كيف تكون مبدعا ، ط1 ، دار الكتب ، القاهرة، 1997. ص84.

3 - . النجار نبيل الحسني : الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993. ص180.

U انه يثق في نفسه إلى حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وانجاز ما يرتبط بها من أعمال إدارية دون غرور كما انه مستقل الرأي وموضوعي في حكمه .

U يحاول أن يبتعد عما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكنا كما انه يهتم بالمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية ويميل إلى كلا من التجديد والتغيير على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تواجهها المنظمة وتحددها بدقة .

U يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة الفهم ولديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وأيضا U أدائها أو تنفيذها بمرونة وتلقائية⁽¹⁾ .

U يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها حيث يفضل مثلا الأهداف الإدارية ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح كما انه على وعي بأهدافه ومثابر في تحقيقها

U يمتلك القدرة الكبيرة على تحمل مسؤولية قراراته الإدارية ، كما لديه قوة الإرادة والمثابرة والصبر على المعوقات التي يواجهها داخل المنظمة .

U مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة كما انه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات التي تنور في طريقه⁽²⁾ .

كما توصل كل من " جيلفور " و " وماكينون " من خلال دراستين منفصلتين إلى أن الفرد المبدع يتميز بالسمات التالية :

U انه على درجة عالية من الحساسية للمشكلات .

U انه قادر على أن يظهر أفكار جديدة ومقبولة وذات أصالة .

U أن عقله من أي انه يستطيع أن يغير اتجاه تفكيره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة .

U انه مستقل في أفكاره وأعماله ويفضل العمل في اتجاه هدف معين مختار .

U انه يحب الاستطلاع والانفتاح على المشكلات الخاصة به والعالم الخارجي .

U انه أكثر يقظة واستجابة للمعاني الأكثر عمقا واحتواء للأشياء التي يمر بها.

U قادر على معالجة عدد من المشاكل المتشابهة في نفس الوقت⁽³⁾ .

وينفق الباحثون عامة على أن الأشخاص المبدعين بالرغم من اختلاف ميادين إبداعهم يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات ويصنف عدد من الباحثين خصائص المبدعين إلى ثلاث فئات هي :

1 - عبد الجواد محمد : كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع ، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم ، القاهرة ، 2000.ص.21-22.

2 - عامر خضر الكبيسي : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة، الدوحة، 1998.ص.383.

3 - أشمري فهد عايض : المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، دار المسيرة، عمان، الأردن 2002.ص.70.

• خصائص معرفية .

• خصائص الشخصية والانفعالية.

• خصائص تطويرية .

4-1) الخصائص المعرفية :

تضم الخصائص المعرفية للمبدعين مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المعلومات التي يمكن ذكر بعض منها فيما يلي :

• **القدرة على التعامل** : مع الألفاظ والرموز المجردة بحيث يظهر الأطفال في الأسرة وفي المدرسة اللغوية والقدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة .

• **حب الاستطلاع** : يمتلك الفرد المبدع رغبة قوية في التعرف على ما حوله وفهمه وذلك في طريق قوة ملاحظته للأشياء وطرح الكثير من الأسئلة

• **قوة الذاكرة** : يمتاز الفرد المبدع بقدرته على اكتساب كم هائل من المعلومات وحفظها في وقت قصير

• **الاستقلالية** : الفرد المبدع لديه الرغبة للعمل بمفره واكتشاف الأشياء بطريقته الخاصة والتمتع بكفاءته الذاتية وعدم التبعية لغيره

• **قوة التركيز** : وتعني القدرة على التركيز ولانتباه والتفكير في مشكلة معينة زمنا طويلا

• **حب القراءة**: يتصف الأفراد المدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة

• **تنوع الاهتمامات** : يتصف المبدعون بتنوع اهتماماتهم وهواياتهم وكثرتها

• **الخيال الخصب** : يغلب على المبدع التخيل في جميع المواضيع

• **القدرة على النقد** : فالمبدع يمتلك قدرة على النقد سواء نقد الآخرين أو نقد نفسه

4-2) الخصائص الشخصية والانفعالية :

يتصف المدعون بعدد من الخصائص الشخصية والدافعية :

• **حسن الدعابة والمرح** : يمتلك المبدعون حسن الدعابة والمرح وقد قام " تورنس " بدراسة لمقارنة بين مجموعة من أطفال المدارس الابتدائية ذوي الإبداع العالي ومن هم اقل منهم إبداعا فوجد أن تلاميذ المجموعة الأولى أكثر مرحا ولديهم شهرة واسعة بين زملائهم لما يقدمون من أفكار إبداعية

• **تقدير الذات** : تعني تقييم الفرد لذاته ودرجة ثقته بها

• **القيادية** :المبدعون لديهم القدرة على التأثير على الآخرين وإقناعهم وتوجيههم

• **المثابرة وطول النفس**: المبدع يستطيع أن يقوم بعمل واحد لفترة طويل دون ملل أو ضجر

• **الثبات الانفعالي**: يتميز المبدعون بقدر عال من الثبات الانفعالي والثقة بالنفس

• **النضج الأخلاقي المبكر** : يتمتع المبدعون بخصائص خلقية وقيمة ايجابية وذلك يعود لقدرتهم على تقييم أعمالهم ومعرفة الصواب والخطأ

4-3 الخصائص التطورية:

- وضعهم الأسري مشجع على الإبداع المبدع يتمتع بروابط قوية مع والديه وإخوته
- غالبا ما يكون من المواليد الأوائل في أسرهم بمعنى أنهم الأوائل في أفراد أسرهم من حيث ترتيب المواليد وفي دراسة أجراها " البييرت " على رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية ونوابهم ورؤسائهم ووزراء بريطانيا وبعض الحائزين على جائزة نوبل في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن 75 % من أفراد العينة كان ترتيبهم الأول في الأسرة أو كانوا يتمتعون بمكانة خاصة فيها الطفل الأكبر ، الطفل الوحيد ، الطفل الأصغر ولد بعد مرور عدة سنوات مم نتج عن ذلك الحصول على مزيد من الاهتمام والرعاية⁽¹⁾
- يحب العمل ويبادر إليه والتفاني فيه، منضم في عمله، يستعمل طرق غير مألوفة لدى الآخرين في انجاز ما يكلف به من أعمال، له أفكار جديدة دائما في عمله

¹ - سلوى بنت احمد عبد الله العطاس : اسهامات الاسرة في تربية الابداع لدى اطفالها من منظور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الاسلامية والمقارنة ، جامعة ام القرى مكة المكرمة 1421هـ

*** خلاصة الفصل :**

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكار جديدة ومتنوعة الحل المشكلات التي تعترضنا وعلى المنظمة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي .

كما نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط وإنما في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة ، لذلك فالمنظمات خصوصا في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها، من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء الأفضل وزيادة قدرتها التنافسية.

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

أولاً: منهجية البحث

1. منهج الدراسة .
 2. التقنيات المستخدمة في الدراسة .
 3. العينة وكيفية اختيارها .
- ثانياً : التعريف بميدان الدراسة .

1. المجال المكاني .
2. المجال البشري .

خلاصة

تمهيد :

بعد تناولنا للجانب النظري سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للسلوك القيادي من خلال إبراز فعاليته على الإبداع الإداري للعمال داخل المؤسسة ، واخترنا مؤسسة " تيندال " بالمسيلة حيث سيتم معالجة الموضوع وذلك بسرد الحقائق وتشخيص هذه الحالة من خلال إعطاء لمحة عامة عن المؤسسة وتنظيمها ونشأتها وهيكلها.

أولاً : الإجراءات المنهجية المتبعة :**(1) منهج الدراسة :**

إن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج ويمكننا تعريف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث ، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث .

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة لانسجامه ولائحته لطبيعة الموضوع ، ونظرا لمطابقتها وتماشيه مع خطة بحثنا ولأنه المنهج المناسب للدراسات التي تعمل على وصف وتشخيص الظواهر ، والمنهج الوصفي هو طريقة التحليل والتفسير بشكل علمي ، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁽¹⁾.

والمنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة باعتباره الطريقة المنظمة لدراسة خصائص جديدة والتحقيق من حقائق قديمة وأثرها والعلاقات التي تتصل بها لتفسيرها ، ويهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره وجمع البيانات وتبويبها ويمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات لذلك يجب على الباحث تضيف البيانات والحقائق وتحليلها⁽²⁾.

(2) التقنيات المستخدمة في الدراسة :**2-1 الاستمارة**

إن طبيعة المنهج والمسعى الذي يتبعه الباحث للتحقق من الفرضيات ذات المتغيرين وفحص الترابطات التي توحى بها هذه الفرضيات فرضت علينا استخدام تقنية الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات وترتكز على قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية بهدف الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة ، وتعرف الاستمارة بأنها ” تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجابته بطريقة موجهة والقيام بالسحب بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية⁽³⁾“.

¹ رشيد زرواتي تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط 1 الجزائر 2002 ص 119

² محمود مصطفى أبو بكر : البحث العلمي الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ص 43

³ موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية ، ت : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة الجزائر 2004 ص 204

2-2) الملاحظة :

تعني الملاحظة المراقبة المقصودة التي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة وعليه هناك شخص يلاحظ وشيء يلاحظ عليه ونتيجة الملاحظة كما تعتبر أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة وهي وسيلة من وسائل جمع المعلومات لا تقل أهمية عن المقابلة الرسمية أو الغير رسمية في تقصي المعلومات والحقائق عن المبحوثين فهي وسيلة بحثية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع الوسائل الأخرى لجمع المعلومات فهي تعطي المجال للباحث أن يلاحظ الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة محل البحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والاطلاع على واقع العمال والمشكلات التي يتعرضون إليها⁽¹⁾.

3) العينة وكيفية اختيارها :

باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية (إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) فان العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقية ، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث ، حيث أن العينة الطبقية تستهدف الحصول على عينات أكثر للمجتمع الأصلي وخلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقا لخاصية معينة وبحيث يكون حجم كل طبقة أو فئة متناسب مع حجم المجتمع الأصلي ، ثم يشتق الباحث بعد ذلك بطريقة عشوائية من هذه المجموعات الأصغر عددا من المفردات سبق تحديدها⁽²⁾،

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة الطبقية ، فإنها تبدأ دائما بتحليل المجتمع الأصلي بغية التعرف على موضوع البحث ، وبعد تحديد الطبقات تحسب عدد الوحدات سواء تلك الموجودة في المجتمع الأصلي أو تلك الموجودة في الطبقات وذلك لتحديد حجم العينة وعدد الوحدات المطلوبة في كل طبقة في المجتمع الأصلي ثم يأتي بعد ذلك الخطوة الأخيرة وهي اختيار الوحدات من القوائم المعدة لذلك بطريقة منتظمة أو عشوائية حسب اختيار الباحث ونعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب وأهداف البحث وعلى الباحث استطلاع آراء واتجاهات كل الفئات المهنية مما يفرض عليه استعمال أداة الاستمارة موجهة لفئة الإطارات وأعوان التحكم ، يتكون مجتمع البحث من 341 عامل ، لجأنا إلى عملية العينة الطبقية حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي :

¹ عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، د/ج، الجزائر 1995 ص 71

² صلاح مصطفى الغوال : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب ، القاهرة 1982 ص 336

جدول رقم 01 : عدد طبقات مجتمع البحث

| العدد | الفئة |
|-------|--------------|
| 125 | الإطارات |
| 216 | أعوان التحكم |
| 341 | المجموع |

صحيح كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح مستندة إلى أساس أقوى ، ونظرا لصعوبة الحصر الشامل تم اخذ 20% من مجتمع البحث البالغ عددهم 341 عامل ، نختار هذه العينة وفق قاعدة : $100/20 \times 341 = 68$ عامل ، قمنا بتوزيع 68 استمارة وهي عينة تمثيلية للمجتمع الأصلي وعلى اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون فئتين ، أو طبقات اجتماعية مهنية ، فانه بنفس الطريقة وبنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات، أعوان تحكم) لتحقيق العينة الطبقية المحددة في هذه الدراسة التي يمكن شرحها من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم 02 : طريقة المعاينة

| عدد أفراد العينة | نسبة العينة 20% | العدد | الفئة |
|------------------|-----------------------|-------|--------------|
| 25 | $100 / 20 \times 125$ | 125 | الإطارات |
| 43 | $100 / 20 \times 216$ | 216 | أعوان التحكم |
| 68 | $100 / 20 \times 341$ | 341 | المجموع |

ثانيا :التعريف بميدان الدراسة :

(1) التعريف بميدان الدراسة :

1-1) تطور الصناعة النسيجية العمومية في الجزائر:

نظرا للنظام الاقتصادي الجديد المتبع توجهت الحكومة إلى هذا القطاع الحساس وسطرت برنامجا لزيادة الإنتاج وسد حاجيات الاستهلاك المحلي وقامت بفتح مصانع جديدة للغزل والنسيج وأنشأت لإدارة هذا القطاع الهام الشركة الوطنية لصناعة النسيج " sonatex " التي تدير أكثر من 12 مصنعا⁽¹⁾.

¹ ج ج د ش الجريدة الرسمية عدد 66 يتعلّق بالقانون الأساسي لإنشاء شركة SONITEX ص. 1006

وابتداء من سنة 1963 إلى غاية 1978 ونعني بذلك النسيج بالقطاع العمومي الصناعي والمتمثل في المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية حيث يمكن التعرف على طرق الانجاز التي اعتمدها الجزائر في بناء منشآت الصناعية مع تحديد المواقع الجغرافية والشركاء المعنيون دون أن نتطرق إلى مدى التخلف والمشاكل التي اعترضت طريق صناعة النسيج خلال وأثناء إنشاء وحدات الإنتاج بل دون محاولة التطرق إلى تطورها وكيفيات نقل تكنولوجيتها إلى الجزائر، أما فيما يتعلق بطرق وكيفيات انجاز قطاع النسيج فإنه يمكن تمييز بصورة موجزة في ثلاث مراحل رئيسية كل واحدة منها تتميز بتصور شامل، وبهذا تكون أنماط الانجاز قد عرفت تطور إنتاج وفق طبيعة وأهمية المشاريع ووسائل الانجاز الوطنية والتي يمكن حصرها في طريقتين هما :

- الهندسة المجزأة .
- انجاز الإنتاج في اليد .

* تبدأ المرحلة الأولى : من 1963 إلى 1969 :

لوضع قاعدة إنتاج ووحدات نسيجية منجزة في مدن كل من الكرمة ، وادي التليلات ، باتنة ، قسنطينة ذراع بن خدة وكذا 24 ورشة تصميم، وكان الانشغال آنذاك ينصب في خلق مناصب عمل " القضاء على البطالة " ، التوازن الجهوي دون تصور شامل للسياسة الصناعية وفقا للمخطط الثلاثي الأول .

* المرحلة الثانية: من 1970 إلى 1973 :

تميزت هذه المرحلة بتزامنهما والمخطط الرباعي الأول وتحققت الانجازات وفق طريقة الهندسة المجزأة (جزء بجزء) عن طريق مختلف المؤسسات لحساب " SONITEX " التي ظهرت إلى الوجود سنة 1966 كما عرفت هذه الفترة انجاز التوسعات لثلاث وحدات موجودة هي باتنة ، قسنطينة ، ذراع بن خدة وتم الشروع في انطلاق أول مركب نسيج للصوف مصمم لاستعمال صوف الماشية لمنطقة الهضاب العليا ، وهذا بالتوازي مع المركب المنطلق ببجاية ووحدتين في كل من مستغانم وبجاية ومجموع المشاريع المنجزة خلال المخطط الرباعي بالإضافة إلى مشروع وحدة حرير تلمسان التي تم انجازها حسب القاعدة التصنيعية المجزأة ،

هذا الشكل من الانجاز يعتمد على تجزئة المشروع إلى مجموعة المقاطع يمثل كل واحدة منها نشاط معين للانجاز وهذا بشكل منفصل من طرف الشركة الوطنية والأجنبية الخاضعة لإجراءات المناقصة ، بهدف تحفيز أو السماح لإدماج متقدم وتسمح بتحفيز تكوين التحكم في التكنولوجيا الصناعية لمختلف المتعاملين الوطنيين المعنيين بالإضافة إلى صاحب المشروع وهذا حسب برنامج خاص بكل شطر يراد انجازه مع مراعاة البرنامج العام بالطبع . إن مثل هذا العمل الذي يتطلب على الأقل القدرة الكبيرة في التنسيق بين مختلف مؤسسات الانجاز وتوفر فرق قارة (مستقرة) ومتنوعة من المهندسين والمعماريين المتمكنين في العملية الصناعية ، هذا من ناحية التصميم ، وكذلك وضع وسائل الإنتاج وليس فقط

المتابعة الإدارية الذي يبدوا أن شركة " سونتاكس SONITEX " قد اعتمدته رغم العمل الجماعي الذي تميز به الطاقم المسير لهذه الشركة والذي اخذ على عاتقه تسيير المشاريع منذ إعداد دفتر الشروط إلى غاية بداية الاستغلال للمصنع ، لان هذا الطاقم المسير مدعم بالقانون الأساسي الذي يسمح صمن أهداف الشركة " الانجاز بصورة مباشرة وغير مباشرة لجميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بهدفها"⁽¹⁾

والملاحظ أن مستوى الكفاءات للعناصر التي تشكل تعداد هذه الشركة المخصص لمتابعة المشاريع من بين 30 إطار خلال سنة 1977 لا يوجد أي مهندس ولا حاملي شهادة الليسانس والحصيلة المقدمة من طرف المؤسسة نفسها في المرحلة 1967. 1978 تشير في هذا الصدد إلى غياب أخصائين في طرق صناعة النسيج والذي أدى بدوره إلى الاعتماد على الخبرة الأجنبية في معالجة المشاكل التكنولوجية المتعلقة بتطوير المناهج رغم أن تعداد الشركة يقارب 40.000 شخصا⁽²⁾.

إن تجربة تجزئة الانجاز إلى عدة قطع قد ترجمت إلى إجراءات مناقصة خاصة بكل جزء وكل جزء من هذه الأجزاء يتطلب السرعة في الانجاز وكل تأخر يؤدي إلى تراكم وزيادة في ثقل قيمة الانجاز بالإضافة إلى إعادة النظر في المخطط الزمني للانجاز المحدد مسبقا.

وتجربة التجزئة هذه تتطلب وجود تأطير كاف يتميز بالخبرة العالية للتحكم في مثل النمط من الانجاز الذي يتطلب الاستقرار للفرق المشكلة لهذا الغرض ، لكن فرع النسيج لم يجد الطاقة المحفزة طول المرحلة إضافة إلى تنوع المتدخلين على حساب التحكم ، مما يفسر الصعوبات المتعددة للانطلاق والاهتزاز في نمط الإنتاج والقدرة الإنتاجية أضافه إلى هذا فإن المتعاملين الأجانب المكلفين بتسليم التجهيزات لم يتم إخضاعهم لا على احترام الجدول العام ولا على فرض تكوين مهني إضافة إلى المشاريع المنجزة بهذه الطريقة قد تكرر تقييمها :

- على مستوى الآجال الدخول في الإنتاج والتي تمددت إلى الضعف من الآجال الأصلية.
- على مستوى الكلفة وهذا بإعادة التقييم المتسلسل الشيء الذي أدى إلى تضاعف الكلفة إلى اثنين أو ثلاثة مرات من الكلفة الأصلية .
- على مستوى قدرة الإنتاج المنتظرة والتي لم يتم التأكيد عليها عند بداية الاستغلال وهذا لعدم الاستقرار بين مختلف مراحل الانجاز هذه هي أهم المشاكل الرئيسية التي افرزها هذا الأسلوب المتعمد في الانجاز من قبل المسيرين لهذا القطاع .

¹ مريم بويحيوي: الصناعة النسيجية تطور و إنتاج... ترقية الجودة. المجاهد الأسبوعي عدد 1434 جانفي 1988 ص38. 39.

² مصطفى بوجلال : تنظيم العلاقات الصناعية في ضل التحول الى اقتصاد السوق ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2012. 2013. ص276.

*** المرحلة الثالثة 1979. 1985 :**

تغطي هذه المرحلة المشاريع المسجلة في المخطط الرباعي الثاني والتي لم ينجز بعضها إلى غاية المخطط الخماسي الأول 1980. 1984 وتصنيف هذه الطريقة باعتماد شكل الإنتاج في اليد وتبرر هذه الوضعية الطريقة التالية :

- نقص الخبرة ، الملاحظ عند شركة " سونتاكس SONITEX " والمؤسسات الوطنية الأخرى المسجلة عند انجاز المشاريع في المخطط الرباعي الأول
- نقص الوسائل الوطنية للانجاز المطلوبة من طرف مجموع القطاعات .
- ضرورة تكوين كفاءات جزائرية قادرة على تسيير التجهيزات المتحصل عليها والتحكم في التكنولوجيا الحديثة
- ضرورة ضمان المنتج المنجز من الناحية الكمية والنوعية⁽¹⁾ .

1- 2) إعادة هيكلة مؤسسات صناعة النسيج :

وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات التي تقتضي بإنشاء المؤسسات الاشتراكية وتنظيمها وسيرها تم إنشاء مجموعة من المؤسسات الوطنية الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي تسمى في صلب النص "بالمؤسسات" وهي تاجرة في علاقاتها مع الغير وقد حددت أهداف هذه المؤسسات في قانونها الأساسي كالتالي :

أنها شركة تجارية في علاقاتها مع الغير، تمسك حساباتها على طريقة الحسابات التجارية تستغل وتدير مصانع النسيج التابعة للقطاع العمومي وتكف خصيصا بمجموعة من المهام والصلاحيات كدراسة الأسواق وضمان التموينات الضرورية والانجاز لجميع الدراسات سواء التكنولوجية منها أو الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بالأهداف مع إجراء عقود جميع أنواع القروض، والملاحظ أن المؤسسة قد أسندت لها جميع الصلاحيات المخولة للدولة لذلك فهي تتمتع بالصلاحيات الكاملة المحددة لقانونها الأساسي⁽²⁾.

1- 3) تفريع مؤسسات صناعية النسيج :

كانت بهدف تجزئة المؤسسة بتخصصات كالتوزيع والتمويل والبيع بالتجزئة (وضع نقاط البيع)، وترك المجال للمؤسسة للتفرع إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية الشيء الذي يفترض تقدما في التحكم سواء التسيير أو أنواع التكنولوجيا المطبقة وكان المقصود أيضا هو إعطاء الاستقلالية عند إقامة المؤسسات الجديدة المنفردة عن الشركات الوطنية التابعة للقطاع الصناعي العام، للنشاطات التي تشكل فروعاً تكنولوجية متجانسة، نأخذ مثال الشركة الوطنية لصناعة النسيج وكيف تفرعت إلى ستة مؤسسات ذات أحجام متواضعة أدت إلى اختفاء تدريجي لهذه المقرات المتواجدة بالعاصمة والوضع الجديد أدى إلى

¹ f z oufriha .a.djelfat . industrialization et transfert de technologie dans les pays en développement .le cas de

L'Algérie opu .publisud . Alger.86.p.156. 157

² . ج ج د ش الجريدة الرسمية عدد 66، ص1006.

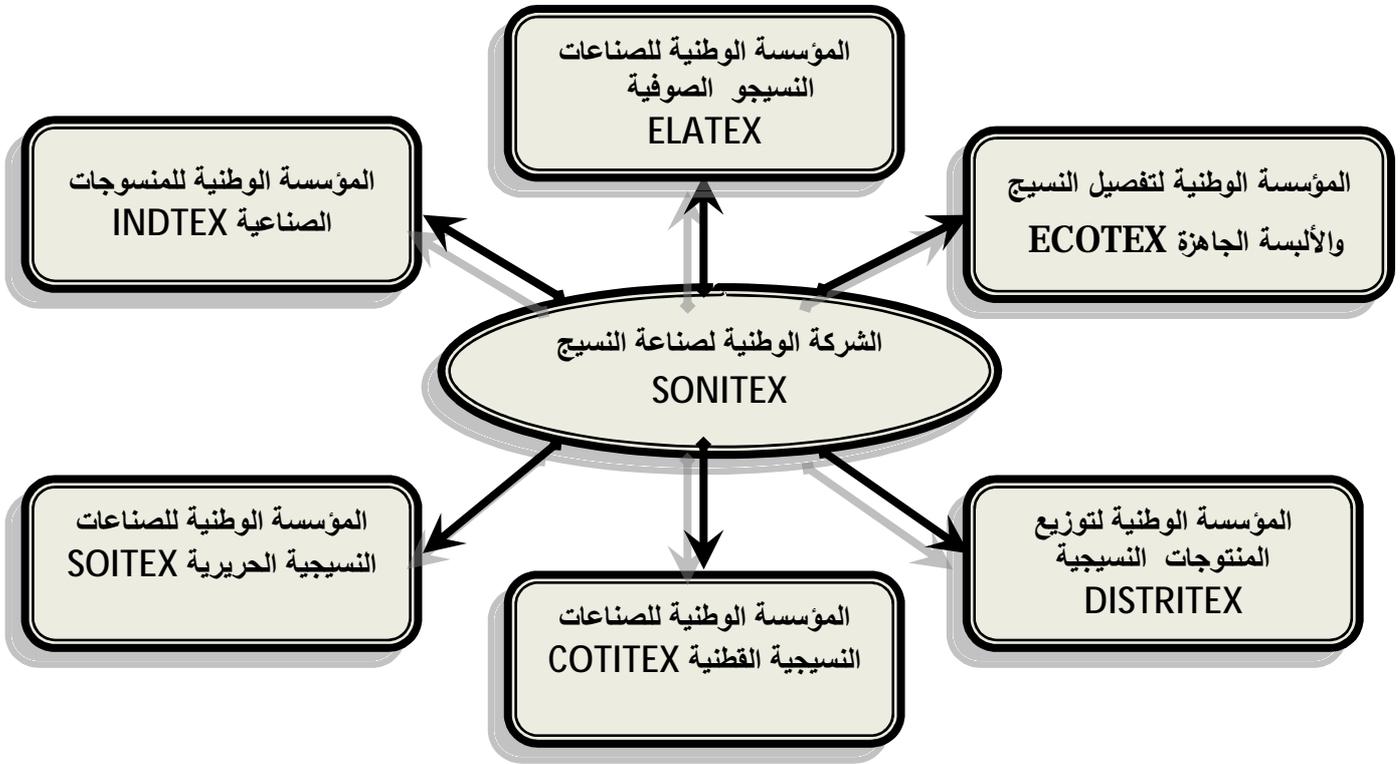
تفتيت الوسائل وبالتالي إلى تبذير الموارد إذ أن كل مؤسسة جديدة مستقلة تماما تريد أن تتزود بوسائل التدخل الخاصة بها، إن المؤسسات التي تفرعت كانت قد اكتسبت تجربة مفيدة في المعرفة التقنية والتكنولوجية للفرع و إنضاج الاستثمارات الجديدة والتحكم التدريجي في عملية الإنتاج لذلك يمكن القول أن تأطير التسيير لهذه الميريات المركزية قد اندثرت وتبددت معه التجربة المكتسبة.

إن الآثار السلبية التي تبرز لأول وهلة هو أن المؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية (INDITEX) التي ما أن دخلت في الاستقلالية سنة 1995 تلتها مباشرة عملية ثانية هي تفريع هذه المؤسسة والتي أصبحت المركبات والوحدات التابعة لها مؤسسات مستقلة هي الأخرى ، تنحدر المؤسسة موضوع البحث من الشركة الوطنية لصناعة النسيج التي يعود تاريخ إحداثها إلى سنة 1966 بموجب المرسوم 218/66 المؤرخ في 03 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 22 يوليو سنة 1966 وقد تفرعت في إطار المرسوم 242/80 المتعلق بإعادة الهيكلة إلى مجموعة من المؤسسات التالية :

- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية والتي أنشئت بموجب المرسوم 394/82 ومقر مديريتها العامة في تيزي وزو.
 - المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية والتي أنشئت بموجب المرسوم 395/82 ومقر مديريتها العامة في الجزائر العاصمة .
 - المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية أنشئت بموجب المرسوم 397/82 ومقر مديريتها العامة تبسه .
 - المؤسسة الوطنية لتفصيل النسيج والألبسة الجاهزة والتي أنشئت بموجب المرسوم 362/82 ومقر مديريتها العامة المدية
 - المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية أنشئت بموجب المرسوم رقم 399/82 ومقر مديريتها في تلمسان .
 - المؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية أنشئت بموجب المرسوم رقم 398/82، ومقر مديريتها العامة في مدينة المسيلة
- منذ انجاز هذا المصنع سنة 1980، وهي سنة انطلاق أول إنتاج له وهو يعمل على زيادة الإنتاج استنادا لخطة التنمية الوطنية التي تضمن أهدافها إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي من أجل تحسين فعاليته والتحكم في آليته⁽¹⁾ .

¹ د، مصطفى بوجلال : تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2013.2012 ، ص284.

الشكل رقم 1 : يبين إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة النسيج "sonatex"



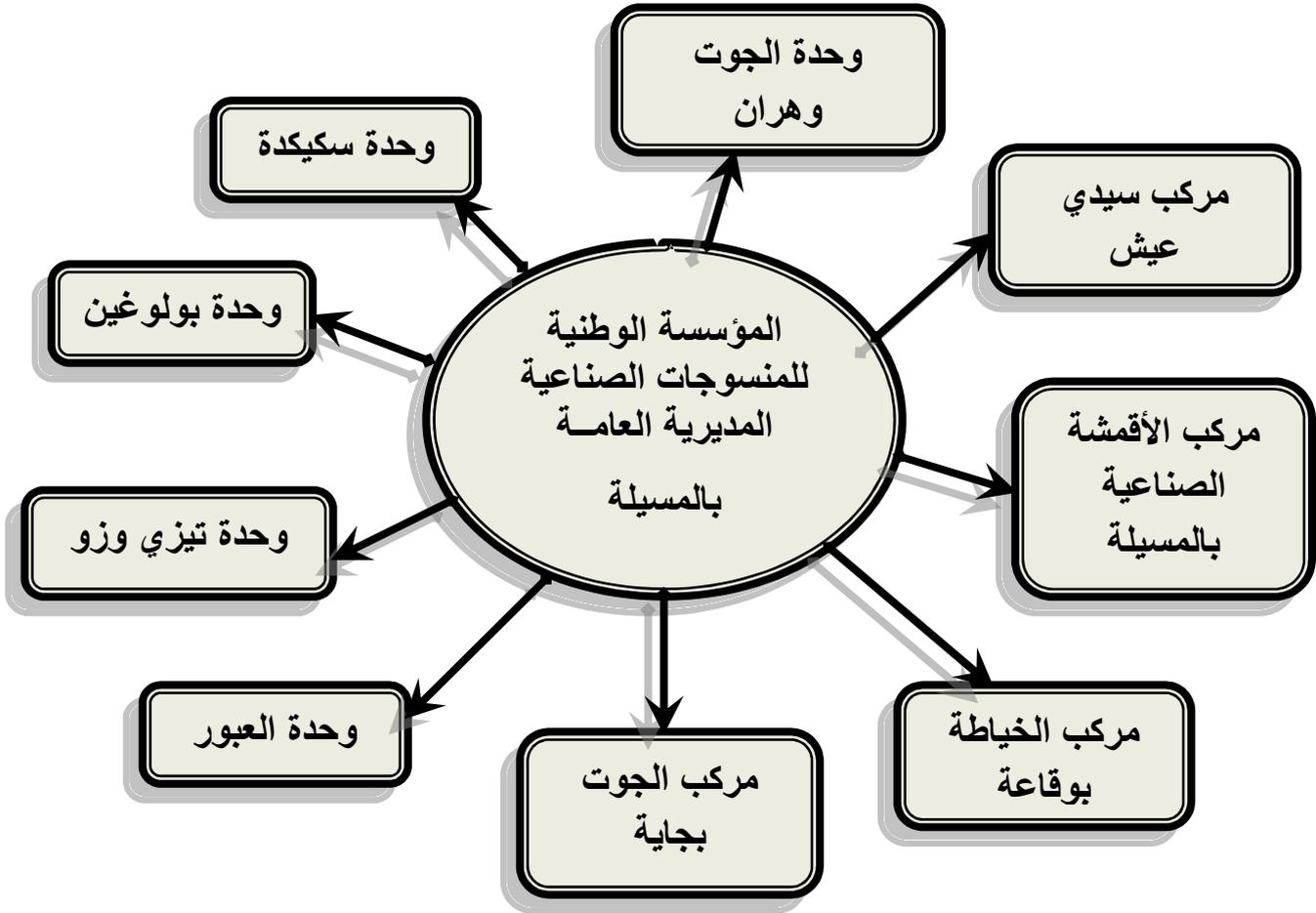
المصدر: من إعداد مصطفى بوجلال وفقا للمراسيم المتعلقة بإنشاء هذه المؤسسات

كان الهدف الأساسي لمؤسسة (Indtex) هو أنها ، تستغل وتنمي أعمال الغزل والصباغة والنسيج والتجهيز والتلبيس بواسطة ألياف الجوته والباهرة والقطن والصرف والألياف الطبيعية والاصطناعية والتركيبية والمختلطة وكذلك أعمال النسيج والنسيج غير المنسوج بواسطة استرجاع بقايا النسيج وإعادة صنعها وذلك على المستوى الوطني لإنتاج ما يلي :

- الخيط والمغزولات
- خيط الخياطة
- الأنسجة الخاصة والخالصة غير المنسج الخام والخاص .
- الأقمشة الصناعية .
- الحبال ، الخيوط والشباك .
- تتجز مخططات الإنتاج السنوية والمتعددة السنوات .
- تقديم بالتموينات الضرورية لانجاز مخططات الإنتاج السنوية والمتعددة السنوات وبالاستيردادات المكملة من المواد الضرورية لتنفيذ برامجها الإنتاجية .

- تضمن بيع منتجاتها عبر السوق الوطنية في إطار الأهداف المسطرة والتدابير التي قدرتها الحكومة في مجال التسويق.
- تقييم وتطور المخزون الاستراتيجي من المواد الأولية ولواحقها والمنتجات الخالصة .
- تتجز كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة لموضوعها
- تشجع وتشارك وتسهر على تطبيق ضبط المقاييس ومراقبة نوعية المواد الأولية والمنتجات شبه الخالصة في إطار السياسة الوطنية في هذا الميدان
- إن مركب الأقمشة الصناعية موضوع البحث هو امتداد للمؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية إداريا إذ هو ضمن الوحدات الحادية عشر (11) المنتشرة عبر التراب الوطني :
- أ) مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة : جميع الأنسجة الصناعية من بينها الباش للخيم وأغطية السيارات .
- ب) مركب الأنسجة الصناعية بسيدي عيش .
- ت) مركب خيط الخياطة ببوقاعة : ينتج الخيط المستعمل للخياطة فقط .
- ث) وحدة الخيط بتيزي وزو : يكمن عملها في تصنيع وتغليف وتسويق الخيط التي تحضره وحدة بوقاعة .
- ج) مركب الجوت (jute) ببجاية : تستخدم في صناعة الأكياس المضاعفة المتانة (الخيشية) لتعبئة مواد مختلفة كالمواد الزراعية
- ح) وحدة التفصيل قسنطينة : يتضمن عملها تفصيل وخياطة القماش الصناعي الباش والذي تجلبه من مركب المسيلة
- خ) وحدة الجوت وهران : تختص بصناعة الحبال والأكياس .
- د) وحدة التفصيل سكيكدة : تقوم بتفصيل الصناعي حسب الزبائن المتعاقدين معها.
- ذ) وحدة التفصيل ببولغين : تقوم بنفس العمل الذي تقوم به وحدة سكيكدة.
- تتجسد المؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية المديرية العامة مقر المؤسسة والمركبات الصناعية الإنتاجية والوحدات التابعة للمؤسسة الأم بالمسيلة .

الشكل رقم (2) : يبين المركبات والوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية



المصدر : من إعداد، بوجلال مصطفى، عن وثائق المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية - وزارة الصناعات الخفيفة ص 285

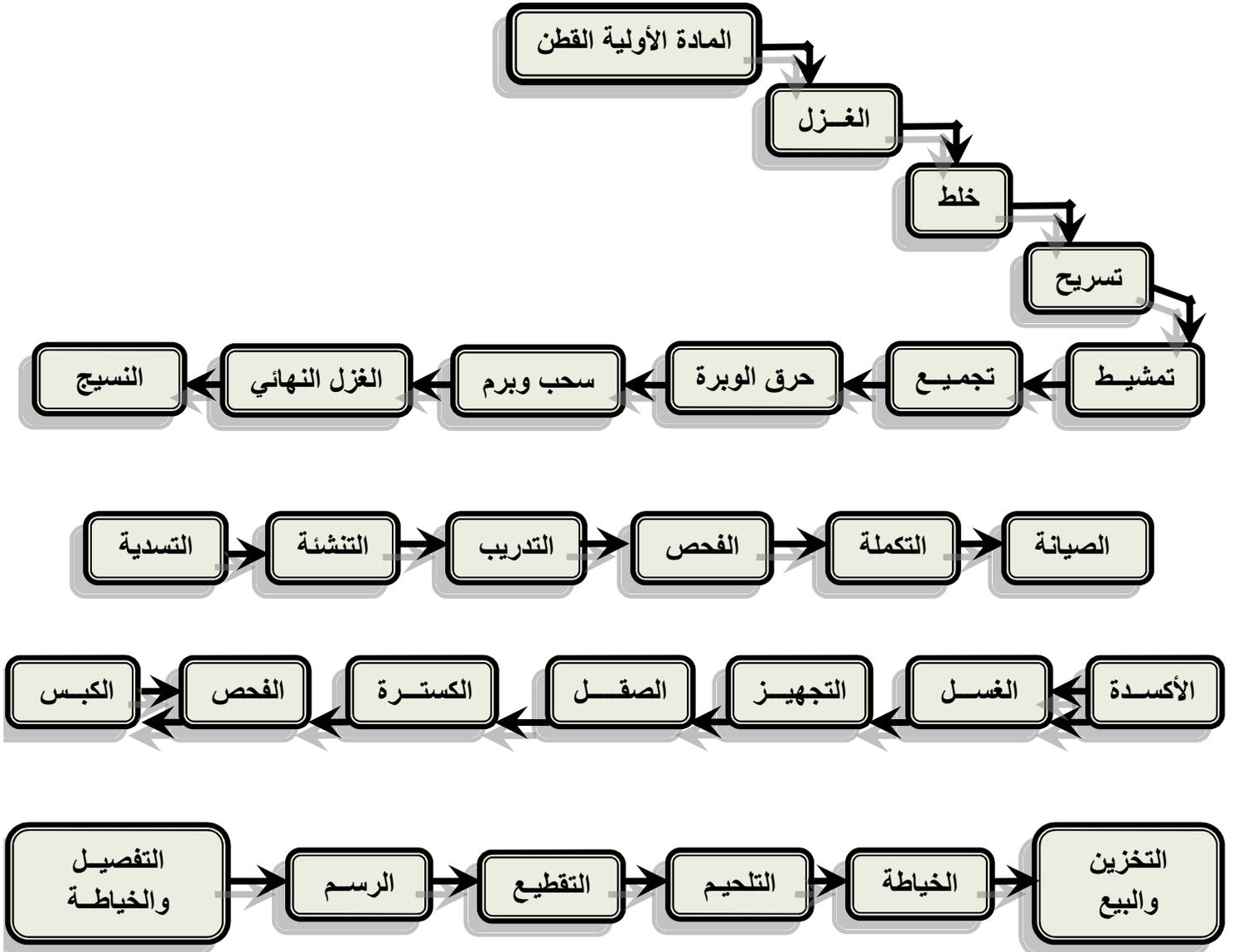
- إن مركب الأقمشة الصناعية موضوع الدراسة قد تغيرت تسميته بموجب عقد حرر بتاريخ 03/28/1998 واختير له اسما جديدة ليصبح " شركة مساهمة " للأقمشة الصناعية الجزائرية (tindal) موضوعها الاجتماعي يتمثل في :

- تكملة أعمال النسيج (تبيض، طباعة وتجهيز)
- الإنتاج الصناعي للمشمعات الأرضية (البنوليوم) الأقمشة المشمعة والمنتجات المشابهة .
- صنع الأنسجة الصناعية ومصنوعات من النسيج الصناعي للقطن .
- الغزل الصناعي للقطن الممزوج بمواد نسيجية أخرى⁽¹⁾ .

¹ بنظر عقد تأسيس شركة مساهمة للأقمشة الصناعية الجزائرية tindal ، المودع بتاريخ 1998/03/31.

يعتبر مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة . ctim التسمية السابقة . من أهم الوحدات بالمقارنة مع مركب سيدي عيش من حيث حجم الإنتاج إذ برمج لإنتاج 5.500.000 متر طولي سنويا من القماش منها خمسة (05) ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل متربعة على مساحة قدرها 32.9800م² منها 65161م² مغطاة، ومن حيث قوة العمل حيث يشتغل عددا معتبرا من الأيدي العاملة فقد بلغ عدد العمال بالمركب قبل استقلالية المؤسسة 1879 عاملا وقد قارب حجم المناصب المحددة نظريا والمقدرة بـ 1900 منصب عمل حسب تقرير افريل 1994موزعين على (08) أقسام وهي في الشكل التالي :

شكل رقم (3) يوضح مراحل الإنتاج في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة



المصدر : وثائق مصالح المؤسسة

قسم الغزل :

يحتوي على 29376 مغزل و 72 ماكينة مهمة هذا القسم غزل القطن الذي يمر بمراحل مختلفة من حيث :

- مراحل السحب والبرم .
- مرحلة الغزل النهائي .
- مرحلة التمشيط .
- عملية التدوير .
- عملية حرق الوبرة ، إضافة إلى أعمال المخبر لمراقبة واختبار جودة الخيط .

V قسم النسيج :

يختص هذا القسم بنسج الأقمشة المختلفة ، ويتم إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتوج خام من النوع الرفيع وذلك باستخدام مختلف الخيط التي يتم صنعها في قسم الغزل وتتم عملية النسيج بعدة مراحل حيث يتم استخدام ماكينات خاصة بالنسيج ليوجه جزء من الأقمشة إلى قسم التكملة والجزء الآخر إلى التسويق .

للإشارة فقد لاحظنا الضوضاء الناجمة عن حركة الماكينات المشغلة مع حركة العمال الدعوية لمراقبة سلامة الخيط أو النسيج وفي هذا الصدد لا يفوتنا التذكير بأن جميع المواد الأولية للصناعات النسيجية والمتمثلة في القطن والخيط الصناعي ، مواد كيميائية، قطع غيار تستورد من الخارج بنسبة 100% .

V قسم التكملة :

يتم بهذا القسم إجراء جميع عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل، التبييض الصباغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق ولنفوذ مياه الأمطار إلى غير ذلك من العمليات، كما تخضع في هذا القسم كذلك جميع الأقمشة للمراقبة للتأكد من نوعية وجودة المنتج وذلك بإجراء فحوص مدققة عليه ، تتمثل مهمة هذا القسم أساسا في صباغة الأقمشة المختلفة ، ليتم استخدام مختلف آلات الصباغة منها الصباغة المستمرة ذات الطاقة الإنتاجية العالية.

وهنا يتم استخدام المواد الكيماوية في عملية الصباغة لتمر بعدة مراحل :

- الصباغة المباشرة ، الاصبغة الكبريتية ثم المواد الملونة .
- تثبيت أو الأكسدة للصباغة ثم الغسيل والتنشيف أخيرا .

وتكون العملية الموالية والنهائية بعد عملية التجهيز وعملية التبييض والصباغة لتختتم بهدف تحسين مظهر الأقمشة .

٧ قسم التفصيل والخياطة :

يقوم القسم بمهمة التفصيل والخياطة إذ تتم عملية تفصيل الأقمشة وخياطتها لتصبح منتجات جاهزة اشتهرت بها المؤسسة بها وهي : الخيام والمضلات الشمسية وأغطية الشاحنات والسيارات النفعية ومضلات مختلفة وأسرّة للتخييم وأنواع أخرى معروفة في السوق وتتم عملية التفصيل والخياطة عبر عدة مراحل : الرسم ، التقطيع ، التلحيم ثم الخياطة .

ويتم بهذا القسم تفصيل وخياطة وتلحيم 30% من القماش والمنتوج والمعالجة والباقي يسوق على حاله ويتم تصنيع الخيام بجميع أنواعها (خيم الحماية المدنية، خيم الجماعة، خيم التخييم، خيم كبيرة الحجم تستخدم للتخزين) وصناعة الأغطية المختلفة للشاحنات والسيارات وكذلك صناعة جميع وسائل التخييم والمتمثلة في الشمسيات وأسرّة أفرشة التخييم والحقائب الظهرية والحقائب المختلفة وألبسة العمل والحماية المختلفة المتخصصة والستائر المتنوعة بجميع الأحجام والأنواع المصنوعة من القطن الطبيعي والاصطناعي .

٧ قسم التموين والتسويق :

الذي تتم فيه جميع عمليات البيع والشراء إضافة إلى تسيير المخزونات بطريقة منظمة كما تضمن التموين من الخارج والداخل بحيث يشرف على عملية جلب مستلزمات المؤسسة من المواد الأولية. إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية بالضرورة تحتاج إلى جلب مواد أولية لممارسة نشاطها الإنتاجي لذلك يسهر هذا القسم على استيراد مجموعة من المواد الأولية ، إضافة إلى قطع الغيار وهذه المواد على اختلاف أنواعها يتم استيرادها من الخارج ، بالنسبة لمستلزمات المركب من المواد الأولية فان كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى مواد أولية متنوعة لمزاولة نشاطها الإنتاجي فالمركب يعمل على استيراد مجموعة من المواد الأولية إضافة إلى قطع الغيار وهذه المواد على اختلاف أنواعها يتم استيرادها من بلدان مختلفة .

٧ القسم التقني :

تتم فيه عملية التخطيط والبرمجة والذي له علاقة وطيدة بالأقسام الأخرى المتواجدة بالمركب لمعرفة كمية الإنتاج وحصص الأعباء المختلفة للإنتاج .

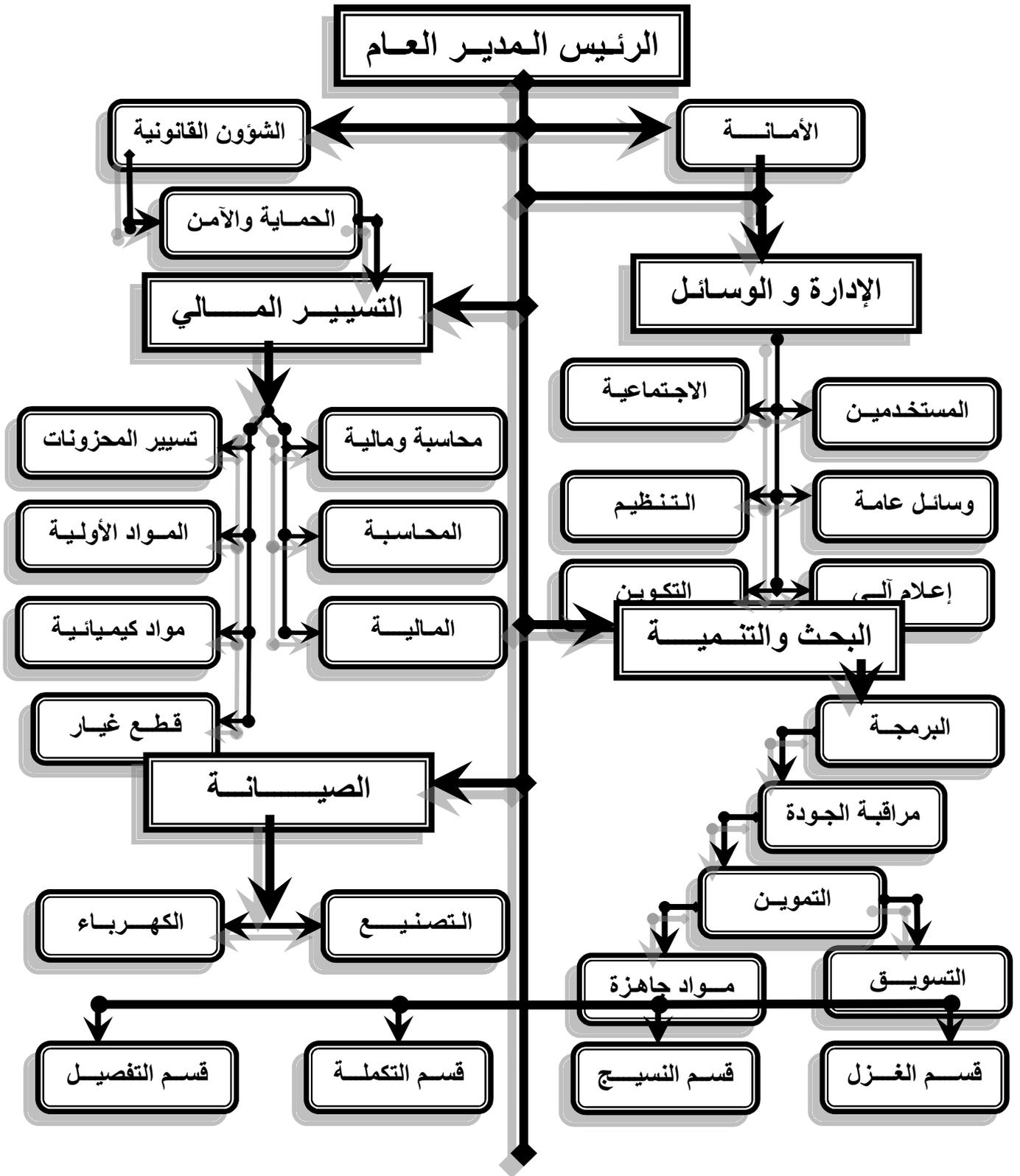
٧ قسم الإدارة والمالية :

يحتوي على المالية والإدارة .

٧ قسم الصيانة :

يحتوي على الصيانة الميكانيكية والكهربائية .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



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

(1) مجالات الدراسة**(1-2) المجال المكاني :**

اجرية دراستنا بمؤسسة الأقمشة " تيندال " والتي تقع في القسم الجنوبي لمدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية يجاورها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء وشرقاً محطة المسافرين وجنوباً المؤسسة الوطنية للحديد وغرباً تجمع عمراني للسكان ، تبلغ مساحتها الإجمالية : 327400 م² منها 66292 م² مساحة مغطات ومؤسسة " تيندال " هي واحدة من بين المؤسسات الكبرى التي انبثقت عن المؤسسة الوطنية للانسجة الصناعية " اندتكس " وذلك منذ 22 فيفري 1998 .

(2-2) المجال البشري :

توظف مؤسسة (تيندال) عددا كبيرا من العمال يبلغ حاليا 761 عامل حسب إحصائيات شهر جانفي 2011 م منهم 690 عامل دائم و 71 عامل متعاقد في إطار إدماج شريحة الشباب وخريجي الجامعات لتقليص نسبة البطالة ، وهؤلاء العمال موزعون حسب التصنيف المهني إلى :
 . (إطارات : 125 .) أعوان التحكم : 216 . (أعوان التنفيذ : 349 .

الفصل الخامس

عرض وتحليل المعطيات وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس

عرض وتحليل المعطيات وتفسير نتائج الدراسة .

1. عرض وتحليل النتائج وتفسيرها .

1.1 عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين .

1.2 . عرض وتحليل الفرضية الأولى واستنتاجها الجزئي .

3.1 عرض وتحليل الفرضية الثانية واستنتاجها الجزئي .

1.4 عرض وتحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها الجزئي .

2. الاستنتاج العام للدراسة .

3. الاقتراحات والتوصيات .

- (1) عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين .
 (2) الجدول رقم: 03 يمثل توزيع أفراد العينة الجنس والسن

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | الجنس |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | السن |
| 17.64 | 12 | 5.88 | 04 | 11.76 | 08 | 30- 20 |
| 48.52 | 33 | 8.82 | 06 | 39.71 | 27 | 40- 30 |
| 19.11 | 13 | 8.82 | 06 | 10.29 | 07 | 50- 41 |
| 14.73 | 10 | 7.35 | 05 | 7.35 | 05 | أكثر من 50 |
| 100 | 68 | 30.88 | 21 | 69.11 | 47 | المجموع |

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة 48.52% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 - 40 سنة ويمثل الذكور الفئة الأكبر وذلك بنسبة 39.71% وفئة الإناث تمثل ما نسبته 8.82 % ، كما تتضح نسبة 19.11 من مجتمع البحث وكغيرها من الفئات العمرية فان نسبة الذكور اكبر حيث تمثل ما نسبته 10.29 ونسبة 8.82 من فئة الإناث . وبالانتقال الى الفئة العمرية الاقل تمثيلا بالتدرج التنازلي نجد الفئة التي تتراوح اعمار أفرادها بين 20-30 سنة بنسبة 17.64 ويأخذ الذكور اكبر حيز بنسبة 11.76.

وفي الأخير تبقى الفئة العمرية الاقل تمثيلا بنسبة 14.73 مقسمة بتساوي بين الاناث والذكور وتحليل المعطيات السالفة الذكر نجد التوافق الواقعي والمنطقي لتوزيع الافراد في المؤسسة حسب العمر حيث تمثل الفئة الشبابية الغالبية.

الجدول رقم 04 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والمستوى التعليمي

| المجموع | الخبرة المهنية | | | | | | المستوى التعليمي |
|----------|------------------|----------|---------------|----------|-----------------|----------|------------------|
| | أكثر من 10 سنوات | | من 6_10 سنوات | | أقل من 05 سنوات | | |
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار |
| 4.42 | 03 | 2.94 | 02 | 1.47 | 01 | 00 | 00 |
| 32.35 | 22 | 5.88 | 04 | 14.71 | 10 | 11.76 | 08 |
| 63.23 | 43 | 11.76 | 08 | 25.42 | 20 | 20.05 | 15 |
| 100 | 68 | 20.58 | 14 | 45.58 | 31 | 33.82 | 23 |

من خلال المعطيات المبينة أعلاه نلاحظ ما يلي:

الفئة الأكثر تمثيلاً في مجتمع البحث هم الجامعيون وذلك بنسبة 63.23 وغالبيتهم تتراوح سنوات خبرتهم بين 06 و 10 سنوات بنسبة 25.42 ، كما أن نسبة 20.05 لديهم خبرة أقل من 05 سنوات والنسبة المتبقية تمثل 11.76 من المجموع العام .

في حين نجد أن نسبة الثانويين تقدر بـ 32.35 مقسمة إلى نسبة 14.71 وتمثل الأفراد ذوي الخبرة التي تتراوح بين 6-10 سنوات متنوعاً بالفئة التي تقل عدد سنوات الخبرة لدى أفرادها بنسبة 11.76 ، كما أن الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 4.42 وغالبيتهم لديهم سنوات خبرة أكبر من 10 سنوات .

وبتحليل معمق لهذه البيانات يلاحظ أن عقود الشراكة بين مؤسسة " تيندال " و الوكالة الوطنية للتشغيل قد أعطى ثماره حيث ارتفع التمثيل لدى هؤلاء

الجدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس وطبيعة العمل

| المجموع | | الجنس | | | | طبيعة العمل |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|-------------|
| | | انثى | | ذكر | | |
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 17.64 | 12 | 4.41 | 03 | 13.23 | 09 | مؤقت |
| 82.36 | 56 | 29.41 | 20 | 52.94 | 36 | دائم |
| 100 | 68 | 33.82 | 23 | 66.17 | 45 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه ان النسبة الأكبر من المبحوثين تقدر بـ 82.36 للعمال الدائمون ويمثل الذكور النسبة الأكبر وذلك بنسبة 52.94 والباقي إناث بنسبة 29.41 ، مقابل 17.64 من العمال المؤقتين آخذة نسبة الذكور الحيز الأكبر بنسبة 13.23 والباقي تمثل نسبة الإناث .

وبتحليل هذه المعطيات نرى أن طبيعة العمل في المؤسسة هي التي توجه الأفراد وتلزم نوع الجنس الشاغل لها حيث تعتبر هذه الوظائف أكثر ملائمة للرجال من النساء ، كما ان توقيت العمل الذي تنتهجه المؤسسة هو نظام الورديات حيث نجد التأخر في العمل وخاصة الجماعات التي تبدأ عملها في المساء، كما أن اعتماد المؤسسة على نظام التثبيت في المناصب يعكس نسبة العمال الدائمون وفي مقابل ذلك لا ننسى فئة العمال المؤقتين .

الجدول رقم 06 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس والوظيفة

| المجموع | | الجنس | | | | الوظيفة |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|------------|
| | | أنثى | | ذكر | | |
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 36.76 | 25 | 7.35 | 05 | 29.41 | 20 | إطار |
| 63.23 | 43 | 11.76 | 08 | 51.47 | 35 | أعوان تحكم |
| 100 | 68 | 19.12 | 13 | 80.88 | 55 | المجموع |

إن المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 63.23 هم فئة أعوان التحكم مقسمين بين الذكور والإناث حيث تمثل نسبة الذكور 51.47 من المجموع العام لفئة المبحوثين في حين نجد نسبة 11.76 هم من فئة الإناث .

وبالانتقال إلى فئة الإطارات نجد أنها تمثل نسبة 36.76 منها 29.41 هم ذكور والباقي إناث وبالتركيز على المضمون العام لهذه المعطيات نلاحظ ان هناك سيطرة الرجال على مختلف الوظائف وهذا راجع لكون الوظائف في هذه المؤسسة تعتمد على الرجال اثر من الإناث .

الجدول رقم 07 يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة والوظيفة

| المجموع | | مكان الإقامة | | | | الوظيفة |
|----------|---------|--------------|---------|----------|---------|------------|
| | | ريف | | مدينة | | |
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 36.76 | 25 | 7.35 | 05 | 29.41 | 20 | إطار |
| 63.23 | 43 | 14.71 | 10 | 48.52 | 33 | أعوان تحكم |
| 100 | 68 | 20.06 | 15 | 77.93 | 53 | المجموع |

من خلال المعطيات الموضحة أعلاه نجد أن الفئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم كما هو موضح في الجدول السابق (05) كما أن غالبيتهم هم من سكان المدينة ، أما الفئة الأقل هم من سكان الريف وذلك راجع إلى بعد المسافة ، كما أن للظروف التاريخية والاجتماعية القاسية التي عاشتها اليد العاملة الريفية باعتبار أن معظم المناطق الريفية الجزائرية لم تعش نهضة ثقافية واسعة مما حد التحاقها بالمؤسسات بصفة عامة .

2.1 عرض وتحليل الفرضية الأولى واستنتاجها الجزئي :

الجدول رقم (8) يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة بين العامل والمسئول :

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 54.41% | 37 | جيدة |
| 27.94% | 19 | عادية |
| 17.64% | 12 | سيئة |
| 100 % | 68 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة القائمة بين العمال والمسئول المباشر بأنها علاقة جيدة وذلك بنسبة 54.41 % ثم علاقة عادية بنسبة 27.94% أما سوء العلاقة مع المسئول موجودة بنسبة 17.64% ونلاحظ أن اغلب العمال يصفون العلاقة التي تربطهم بمسئولهم بأنها علاقة جيدة وعادية وتهدف إلى حسن سير العمل والاهتمام بتوطيد العلاقة وهو سلوك يوجه كلا الطرفين ، وهذه العلاقة تشجع العمال على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم في تطوير العمل وإبراز الإمكانيات لديهم وهذه الأسباب كلها تؤدي إلى انجاز الأعمال بأساليب إبداعية .

الجدول رقم (9): السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة

| المجموع | | الإجابة | | | | السؤال |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100% | 68 | 38.23% | 26 | 61.76% | 42 | السؤال:11 |
| 100% | 68 | 42.64% | 29 | 57.35% | 39 | السؤال:12 |
| 100% | 68 | 39.70% | 27 | 60.29% | 41 | السؤال:13 |
| 100% | 68 | 45.58% | 31 | 54.41% | 37 | السؤال:14 |
| 100% | 68 | 82.35% | 56 | 17.64% | 12 | السؤال:15 |
| 100% | 68 | 63.24% | 43 | 36.76% | 25 | السؤال:16 |
| 100% | 68 | 60.29% | 41 | 39.71% | 27 | السؤال:17 |
| 100% | 476 | 53.15% | 253 | 46.84% | 223 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين في السؤال رقم 11 أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 61.76% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن الجو ملائم في عملهم وهذا راجع إلى تحسن الظروف المحيطة بالعمل وكذا اقدميتهم داخل المؤسسة في مقابل 38.23% من المبحوثين الذين أجابوا بلا .

كما أن إجابات الأفراد في السؤال رقم 12 يبين أن إشراك القائد للعاملين في الأمور المتعلقة بإجراء الخطط في المؤسسة بلغت نسبة 57.35% في حين تمثل نسبة 42.64% أن القائد لا يشرك العاملين في إجراء الخطط المتعلقة بالعمل ويتضح لنا أن القائد يشرك العمال ذوي المناصب العالية في العمل كإلطاتارات والتقنيين أي العمال أصحاب الكفاءات والتخصص وذوي الرتب المهنية المنخفضة أصحاب الخبرة والأقدمية في العمل

وفي السؤال رقم 13 يظهر جليا أن نسبة 60.29% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن القيادة تعامل جميع العاملين بالعدل، أما باقي أفراد العينة التي تمثل نسبة 39.70% فلا يرون أنها تعاملهم بالعدل ويدل ذلك أن القيادة تطبق العدالة والمساواة بين العمال وهذا راجع إلى المكانة التي يحظى بها العمال لدى قيادتهم .

وبالانتقال إلى السؤال رقم 14 نجد أن نسبة 54.41% من مجتمع الدراسة تشعر بالراحة عند التحدث مع القيادة ، كما أن باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 45.58% لا يشعرون بذلك ، وعليه نرى أن

القيادة تتميز بأسلوب الحوار وتأخذ بعين الاعتبار جميع اقتراحات العمال وهذا من شأنه إظهار قدر من الجانب الإنساني في التعامل مع جميع العمال وشعور العامل بأهميته داخل المؤسسة .

ويؤكد غالبية أفراد عينة البحث في السؤال رقم 15 بنسبة 82.35% أن القيادة غير متساهلة مع العمال المقصرين في حين عبر باقي أفراد العينة والتي تمثل ما نسبته 17.64% يرون أن القيادة متساهلة مع العمال المقصرين في عملهم ، ونلاحظ مما سبق أن القيادة تستخدم أسلوب العصا والجزرة في التعامل مع العمال المقصرين وغير متساهلة أبداً مع العمال المقصرين في عملهم.

كما نلاحظ في السؤال رقم 16 أن غالبية أفراد عينة البحث والتي تمثل ما نسبته 63.24% ترى أن المسئول المباشر لا يتدخل في مهام ليست من اختصاصه ، أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 36.76% أجابوا بأن المسئول المباشر يتدخل في مهام ليست من اختصاصه ، ويتضح لنا أن القيادة تعمل على توفير جو من الحرية للعاملين وتشجع على المبادرة في العمل دون التدخل في مهام ليست من اختصاصها وهذا من شأنه الرفع من الروح المعنوية لدى العمال وكذلك وتوفير بيئة محفزة على أداء العمل في جو يسوده نوع من الحرية .

وبالانتقال إلى السؤال الأخير من الجدول يتبين أن ما نسبته 60.29% لا ترى أن القيادة تركز جميع السلطات بيدها فقط ، أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 39.71% أجابوا بأن القيادة تركز جميع السلطات بيدها فقط ، نلاحظ أن القيادة تعمل على تفويض بعض السلطات لفئة معينة من العمال أصحاب الخبرة والأقدمية .

* الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى : السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة هو السلوك الديمقراطي .

من خلال تفسيرنا للمعطيات والبيانات المتحصل عليها من الجداول أن النمط السائد بمؤسسة " تيندال " هو نمط ديمقراطي وجاء نتيجة تأكيد العاملين المبحوثين من خلال مراعاة القيادة للعلاقة التي تربطهم مع العمال، وان جو العمل مناسب في مؤسستهم الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة مما يؤدي إلى وجود فرصة لتنمية الإبداع ، كما أن القيادة تعطي الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم وكذلك إشراكهم واستشارتهم وبتاحة الفرصة لإبداء الرأي وتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل والاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل وأخذها بعين الاعتبار .

إن سلوك القائد له تأثير مباشر وقوي على سلوك المرؤوسين وأنهم يؤثرون على قدراتهم التي تتأثر بنمط القيادة ، فتطبيق القيادة العادلة والمساواة بين العمال من شأنه الرفع من الروح المعنوية للعمال وزيادة غلى التجديد في طرق أداء أعمالهم وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات المرؤوسين التي أكدت أن القائد يطبق العدالة مع جميع العمال.

إن شعور العاملين بالراحة حين التحدث مع القائد تعد من سمات القائد الديمقراطي الذي يتيح الفرصة للعامل لإبداء الرأي والتحدث معهم دون قيود ، وهذا يشكل حافزا ودافعا له على بذل المزيد من الجهد ، كما يؤكدون أن المسئول المباشر لا يتدخل في مهام ليست من اختصاصه من شأنه إفساح المجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع روح المبادرة ويجعلهم يشعرون بالاطمئنان والولاء للمؤسسة وذلك من خلال إيجاد المناخ الملائم وتشجيع المبادرة .

كما أن القيادة في مؤسسة " تيندال " تفوض جزء من سلطاتها لصالح العاملين وإظهار القائد مرونة في تعامله معهم وحثهم على وحثهم على المناقشة الجماعية لأساليب العمل ومشاركته إياهم في المناسبات الاجتماعية وتبنيه الاقتراحات الهادفة التي يقدمها العاملون وتشجيعه لهم على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه وحرصه على تنسيق جهود العاملين وطرحه لأفكاره على العاملين لمناقشتها .
وبناء على النتائج السابقة اتضح صدق الفرضية الأولى المتعلقة بالنمط القيادي الإداري السائد والتي مفادها : السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة هو السلوك الديمقراطي. وهذا دليل على صدق الفرضية.

3.1 . عرض وتحليل الفرضية الثانية واستنتاجها الجزئي : للسلوك القيادي دور في توفير بيئة محفزة وداعمة للإبداع الإداري.

الجدول رقم (10) دور السلوك القيادي في توفير وتحفيز الإبداع

| المجموع | | الإجابة | | | | السؤال |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| 100% | 68 | 42.64 | 29 | 57.36 | 39 | السؤال:18 |
| 100% | 68 | 38.23 | 26 | 61.77 | 42 | السؤال:19 |
| 100% | 68 | 45.58 | 31 | 54.42 | 37 | السؤال:20 |
| 100% | 68 | 33.82 | 23 | 66.18 | 45 | السؤال:21 |
| 100% | 68 | 25 | 17 | 75 | 51 | السؤال:22 |
| 100% | 68 | 39.71 | 27 | 60.29 | 41 | السؤال:23 |
| 100% | 408 | 37.5 | 153 | 62.5 | 255 | المجموع |

إن الجدول المبين أعلاه يبين دور السلوك القيادي في توفير وتحفيز الإبداع ، يشمل عدة أسئلة كانت الإجابات على النحو التالي :

فالمعطيات في السؤال رقم 18 تبين أن غالبية أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 57.36% أن القائد يعمل على توجيه العاملين بالمعارف والخبرات المتوفرة لديه أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 42.64% أجابوا بالنفي وهذا يدل على أن القيادة حريصة على توجيه العاملين ومساندتهم لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وإعطائهم التوجيهات والإرشادات وهذا من شأنه التأثير في سلوكهم الإبداعي وتطويره.

كما يؤكد غالبية أفراد عينة البحث في السؤال رقم 19 والتي كانت بنسبة 61.77% ترى أن القيادة تسخر الوسائل لتنفيذ أفكارهم الإبداعية مما مكنها من رفع مستوى القدرات الإبداعية لمروسيها، كما تبين هذه النسبة أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين مرتفع مما يمكنهم من القدرة على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 38.23% أجابوا بالنفي وهذا يدل ان القيادة تسخر كل الوسائل الضرورية لانجاز أعمالهم بطريقة إبداعية واحترافية .

وبالانتقال إلى معطيات السؤال رقم 20 نجد أن معظم أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 54.42% ترى أن القيادة تقدم الفرصة للعاملين لإظهار إبداعاتهم أما باقي أفراد العينة والتي تمثل 45.58% فقد أجابوا بالنفي، يتبين من خلال البيانات أن القيادة تشجع العاملين على إظهار إبداعاتهم ووضع السبل الكفيلة لزيادة القدرات الإبداعية كما تبين هذه النتائج أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لذا فالقائد يعمل على تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.

كما يتضح لنا من السؤال رقم 21 أن غالبية أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 66.18% ترى أن القيادة تزود العاملين بأفكار جديدة أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 33.82% أجابوا بالنفي، وهذا يدل على أن القيادة حريصة على الاهتمام بتطوير العمل وبالتالي إفساح المجال للإبداع والابتكار وإظهار الأفكار الجديدة والحاجة للتغيير نحو الأفضل.

ويؤكد غالبية أفراد عينة البحث في السؤال رقم 22 والتي تمثل ما نسبته 75% أن القيادة تشجع على التنافس في العمل ليزداد العاملين إبداعاً، أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 25% فقد أجابوا بالنفي ، من خلال هذه البيانات يتضح أن القيادة تحرص تنمية و تطوير مروسيها المهارات والقدرات الإبداعية وكذلك تشجيع وتدريب العاملين على التنافس الشريف والبناء لحل مشكلات العمل الإدارية والفنية بأسلوب قائم على التفاهم ويشجعهم على تحقيق الهدف من العمل.

وفي السؤال رقم 23 يتضح أن غالبية أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 60.29% ترى أن القيادة تسمح بالمبادرة في أداء العمل، أما باقي أفراد العينة والتي تمثل ما نسبته 39.71% أجابوا بالنفي، من خلال إجابات العاملين يتبين لنا أن القيادة مهتمة بمبادرة العاملين في أداء أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم في طرح أفكارهم ومشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل والاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات وتعتبر هذه السلوكيات من الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري .

الجدول رقم (11) يوضح الأسس التي تعتمد عليها القيادة في منح الحوافز المادية والمعنوية.

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|---------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| 39.71 | 27 | 34.88 | 15 | 48 | 12 | المساهمة في تقديم الأفكار |
| 7.35 | 5 | 11.62 | 5 | - | - | العلاقات الشخصية |
| 26.47 | 18 | 25.58 | 11 | 28 | 7 | الأداء الجيد |
| 14.71 | 10 | 16.27 | 7 | 12 | 3 | الانضباط في العمل |
| 8.82 | 6 | 6.97 | 3 | 12 | 3 | الاقدمية والخبرة |
| 2.94 | 2 | 4.65 | 2 | - | - | لا تمنح |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع |

يبين لنا الجدول الأسس التي تعتمد عليها القيادة في منح الحوافز المادية والمعنوية ومن خلاله يتضح لنا أن أهم المعايير لتقديم الحوافز، المساهمة في تقديم الأفكار بنسبة 39.71% تدعمها نسبة 48% من الإطارات ونسبة 27% من أعوان التحكم ثم تليها نسبة 26.47% للأداء الجيد تدعمها نسبة 28% من الإطارات ونسبة 25.58% أعوان التحكم في حين نسجل نسبة 14.71% تقدم لها الحوافز على أساس الانضباط في العمل تدعمها نسبة 16.27% أعوان تحكم ونسبة 12% من الإطارات ونسبة 8.82% بالنسبة للاقدمية والخبرة والسيرة الذاتية واحترام قواعد وإجراءات العمل، وفي المقابل تصرح اخفض نسبة 2.94% عدم منحها الحوافز يرجع إلى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة حيث أنها لا تلبي حاجاتهم ولا يلقون الاهتمام اللازم من طرف قيادتهم بينما يرى آخرون أن الحوافز لا تساعدهم على أداء أفضل ويدعمون ذلك إلى عدم تناسبها مع الجهد المبذول وعدم موضوعية أسس منحها.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية : للسلوك القيادي دور في توفير بيئة محفزة وداعمة للإبداع الإداري.

من خلال تفسيرنا للمعطيات والبيانات المتحصل عليها من الجداول أكد غالبية العمال أن السلوك القيادي داخل المؤسسة له دور في توفير بيئة محفزة وداعمة للإبداع الإداري حيث تعمل القيادة على توجيه العاملين بالمعارف والخبرات والمهارات المتوفرة لديه، فالقائد يستطيع أن يجعل الأتباع يعملون دون ملل ويفجر طاقاتهم ومواهبهم وتزويد العمال بالمعرفة والمهارات الخاصة كما تسخر القيادة للعاملين الوسائل لتنفيذ أفكارهم الإبداعية وتشجعهم على بذل أكبر جهد في أداء العمل، فهذه الوسائل لها اثر كبير في تنمية القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق العمال لذاتهم. وتعمل القيادة على تعليم المرؤوسين عن طريق نقل المعارف والخبرات والمعلومات بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير قدراتهم الإبداعية والاهتمام بتوفير احتياجات العاملين والاهتمام بالملائم لرغبات العاملين وإعطاء مزيد من الحرية وتنمية روح المغامرة فيهم التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية . إن إعطاء القيادة الفرصة للعاملين لإظهار إبداعهم لها اثر على الروح المعنوية لان العامل بحاجة للاعتراف والتقدير بأهمية ما يقوم به من مجهودات، والقيادة تعتبر قدوة في التفكير الإبداعي فهي تزود العاملين بأفكار جديدة ومتجددة فكلما كان يملك سمات وخصائص القائد المهتم بالإبداع والتجديد في العمل كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية لان ذلك يسهم في تنمية قدرات المرؤوسين. إن توفر المجال للمبادرة في أداء العمل يشجع روح المنافسة بين العمال ويشيع ثقة العمال بأنفسهم وثقة القائد في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير فالعامل في هذه الحالة يستطيع معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل ويقوم بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وبناءا عليه هناك علاقة ايجابية بين سلوك القائد المتهم بالعمال وبين مستوى الإبداع لديه والمتمثل في المرونة والمخاطرة والخروج عن المألوف وأخيرا عنصر التحليل.

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل المتوفرة في المؤسسة والتي من شأنها حث العمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجعهم على بذل أكبر جهد ممكن في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه من جهد زائد وهذا من شأنه تنمية روح التعاون بين العمال والتحسين في أساليب العمل والحافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحافز المادية فلها اثر كبير في تنمية القدرات الإبداعية لان العامل بحاجة للاعتراف والتقدير بأهمية ما يقوم به مجهودات في أدائه لعمله فقيام القائد بتنفيذ اللوائح التنظيمية برونة كافية وإفساح المجال للمرؤوسين لإبداء وجهة نظرهم وتفهم القيادة لطاقت وقدرات العاملين من اجل توزيع الأعمال عليهم وعرض أفكارهم على المرؤوسين لتحليلها ومناقشتها، هذه العوامل تشكل دافعا لزيادة الإنتاجية . وبناءا على النتائج السابقة اتضح صدق الفرضية الثانية المتعلقة بالسلوك القيادي له دور في توفير بيئة محفزة وداعمة للإبداع الإداري.

4.1 . عرض وتحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها الجزئي : عناصر الإبداع متوفرة داخل المؤسسة .

الجدول رقم (12) الأسلوب القيادي الذي يساهم في توفير الإبداع الإداري

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة | الإجابة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|--|-----------|
| % | ك | % | ك | % | ك | | |
| 30.88 | 21 | 41.86 | 18 | 12 | 3 | يتيح الفرصة لإبداء الرأي | ديمقراطي |
| 22.05 | 15 | 16.27 | 7 | 32 | 8 | يهتم بالأفكار الجديد والأداء الإبداعي | |
| 13.24 | 9 | 13.95 | 6 | 12 | 3 | يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل | |
| 14.71 | 10 | 9.31 | 4 | 24 | 6 | يسير العمل وفق الأوامر والتعليمات | أوتوقراطي |
| 13.24 | 9 | 11.62 | 5 | 16 | 4 | يرفض النقد | |
| 5.88 | 4 | 6.97 | 3 | 4 | 1 | يرى التغيير في أساليب العمل غير المطلوبة | |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع | |

من خلال المعطيات المعروضة يحدد الأسلوب الديمقراطي الذي يساهم في توفير الإبداع الإداري ويمثله الاتجاه العام بنسبة 30.88% لان قيادتها تتيح الفرصة للعمال لإبداء آرائهم ، تدعمها نسبة 41.86% فئة أعوان التحكم ونسبة 12% فئة الإطارات يليها نسبة 22.05% بأن قيادتهم تهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي تدعمها نسبة 32% فئة الإطارات ونسبة 16.27% فئة أعوان التحكم ونسبة 13.24% ترى أن القيادة تتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل . وفي المقابل نجد من يحدد الأسلوب الأوتوقراطي والتي تصف أن قائدها يسير العمل وفق العمل وفق الأوامر والتعليمات بنسبة 14.71% ونسبة 13.24% يرفض النقد وأخيرا نسبة 5.88% يرى التغيير في أساليب العمل غير المطلوبة . وبناء لما سبق نلاحظ أن سلوك القائد له تأثير على عملية الإبداع من خلال ما يقوم به من دور داخل

المؤسسة فعند استخدام هذه الأساليب وأنماط غير جيدة تؤدي إلى ضغوط على العمال وتؤثر على طاقاتهم وقدراتهم وأدائهم وبالتالي على تفكيرهم الإبداعي .

الجدول رقم (13) الأسس التي تعتمد عليها القيادة في تقييم أداء العمال .

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|-------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| 35.29 | 24 | 34.88 | 15 | 36 | 9 | الكفاءة المهنية |
| 39.71 | 27 | 39.53 | 17 | 40 | 10 | نتائج الأداء |
| 20.58 | 14 | 18.61 | 8 | 24 | 6 | المساهمة المعرفية |
| 4.41 | 3 | 6.97 | 3 | - | - | العلاقات الشخصية |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع |

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين لنا أن الأسس التي تعتمد عليها القيادة في تقييم أداء العمال هي نتائج الأداء وذلك بنسبة 39.71% تدعمها نسبة 40% فئة الإطارات ونسبة 39.53% أعوان تحكم تليها نسبة 35.29% تصرح بأن القيادة تعتمد على الكفاءة المهنية في تقييم أداء العمال تدعمها نسبة 36% فئة الإطارات ونسبة 34.88% أعوان تحكم وفي حين نجد المساهمة المعرفية بنسبة 20.58% وصرح البعض أن تقييم الأداء من طرف القيادة تأخذ طابع العلاقات الشخصية وذلك بنسبة 4.41% نستنتج من خلال معطيات الجدول أن غالبية المبحوثين إجاباتهم محصورة في نتائج الأداء والكفاءة المهنية والمساهمة المعرفية فالأسس التي تعتمد عليها القيادة في تقييم أداء عمالها لها صلة بالأداء المتميز وبطرح الأفكار الجديدة والانضباط في العمل وفي توجيه سلوكهم نحو تنمية العمل الإبداعي .

الجدول رقم (14) يوضح إعطاء القيادة الفرصة للعاملين في المبادرة بالعمل.

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|----------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 8.82 | 6 | - | - | 24 | 6 | دائما |
| 29.41 | 20 | 27.91 | 12 | 32 | 8 | غالبا |
| 48.53 | 33 | 55.81 | 24 | 36 | 9 | أحيانا |
| 10.29 | 7 | 11.62 | 5 | 8 | 2 | نادرا |
| 2.94 | 2 | 4.65 | 2 | - | - | لا مطلقا |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع |

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث أجابوا بأن القيادة تمنح الفرصة للعاملين أحيانا وذلك بنسبة 48.53% تدعمها نسبة 55.81% من فئة أعوان التحكم ونسبة 36 % فئة الإطارات تليها نسبة 29.41 % تصرح أن القيادة غالبا ما تعطي الفرصة للعاملين في المبادرة بعملهم تدعمها نسبة 32 % فئة الإطارات ونسبة 27.91 % فئة أعوان التحكم في حين نجد نسبة 10.29 % نادرا ما تعطي القيادة الفرصة للمبادرة بالعمل بينما سجلت نسبة 8.82 % أنها دائما تبادر بالعمل ونسبة 2.94 % لا تسمح لها القيادة بالمبادرة بالعمل . ونستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين إجاباتهم محصورة بين خانتي أحيانا وغالبا ما تسمح لهم القيادة بالمبادرة بالعمل ويكون ذلك من خلال تقديم الأفكار والاقتراحات للمساهمة في تحسين أساليب وطرق العمل كما أن منح الحرية في المبادرة بالعمل غالبا ما يكون من طرف الإطارات السامية للمؤسسة كنواب المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح والمتخصصين ذوي الخبرة العالية كما نستنتج أن منح القائد الحرية للمبادرة في العمل تتغير

حسب درجة النضج الوظيفي للعمال أي حسب استعدادهم لأداء مهامهم حيث يمكن أن يكون للعامل نضجا لأداء مهام معينة وقصورا في أداء مهام أخرى مما يحتم على القيادة تغيير سلوكه.

الجدول رقم (15) يوضح أسس معاملة القيادة للعاملين .

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|--------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| 44.11 | 30 | 44.19 | 19 | 44 | 11 | منصب العمل |
| 51.47 | 35 | 48.84 | 21 | 56 | 14 | كفاءة العامل |
| 4.42 | 3 | 6.97 | 3 | - | - | علاقات شخصية |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع |

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث أجابوا بأن القيادة تعامل عاملها على أساس كفاءة العامل وذلك بنسبة 51.47% مدعومة بنسبة 56% فئة الإطارات ونسبة 48.84% من فئة أعوان التحكم تليها نسبة 44.11% تصرح أن القيادة تعامل العاملين على أساس منصب العمل مدعومة بنسبة 44.19% فئة أعوان التحكم ونسبة 44% من فئة الإطارات وأخيرا نسبة 4.42% تصرح أن القيادة تعامل عاملها على أساس العلاقات الشخصية مدعومة بنسبة 6.97% فئة أعوان التحكم، يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول ان القيادة تعامل عاملها على أساس كفاءة العامل من ذوي المناصب العالية كالإطارات أصحاب الكفاءات وبيين هذا ان القيادة تعامل العاملين بطريقة علمية وموضوعية مما يؤدي إظهار أفكار جديدة تخدم مصلحة المؤسسة وتحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد في أداء العمل الذي يكون مبني على الابتكار والإبداع وبعيد عن العمل الروتيني .

الجدول رقم (18) اهتمامات القيادة في العمل .

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة الإجابة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|-----------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 26.47 | 18 | 30.23 | 13 | 20 | 5 | بإنجاز العمل |
| 20.58 | 14 | 25.58 | 11 | 12 | 3 | بالعمال وحاجاتهم |
| 25 | 17 | 27.91 | 12 | 20 | 5 | أهداف المنظمة |
| 27.94 | 19 | 16.27 | 7 | 48 | 12 | التوفيق بين مصالح العمال والتنظيم |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع |

من خلال البيانات المقدمة في الجدول والمتعلقة باهتمامات القيادة في العمل نلاحظ ان الاتجاه العام يمثل 27.94 % أن القائد في العمل يهتم بالتوفيق بين مصالح العمال والتنظيم تدعمها نسبة 48% فئة الإطارات ونسبة 16.27% فئة أعوان التحكم تليها نسبة 26.47% تصرح بأن القيادة تهتم بإنجاز العمل مدعومة نسبة 30.23% فئة أعوان التحكم ونسبة 20% فئة الإطارات ونجد نسبة 25 % تصرح أن القيادة تهتم بأهداف المنظمة مدعومة بنسبة 27.91% فئة أعوان التحكم ونسبة 20 % فئة الإطارات واطرف نسبة 20.58 % صرحت بأن القيادة تهتم بالعمال وحاجاتهم . يتبين من خلال الجدول أعلاه أن القيادة تركز اهتماماتها بالتوفيق بين مصالح العمال والتنظيم لتشجيع العمال وعدم التركيز فقط على الجانب الإنتاجي فالقائد هنا يستطيع ان يخلق نوع من التوازن في ميدان العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (19) يوضح استشارة القائد المرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة .

| المجموع | | أعوان التحكم | | إطارات | | الفئة |
|---------|----|--------------|----|--------|----|---------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | الإجابة |
| 23.52 | 16 | 11.62 | 5 | 44 | 11 | بأمور خاصة بعملك |
| 33.83 | 23 | 37.21 | 16 | 28 | 7 | بأعمال يجهلها |
| 17.65 | 12 | 18.61 | 8 | 16 | 4 | بأعمال لا يتفرغ لها |
| 25 | 17 | 32.55 | 14 | 12 | 3 | لا يستشير |
| 100 | 68 | 100 | 43 | 100 | 25 | المجموع |

من خلال البيانات المقدمة في الجدول والمتعلقة باستشارة القائد للمرؤوسين نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل 33.83% بأن القائد يستشير المرؤوسين بالأعمال التي يجهلها مدعومة بنسبة 37.21% من فئة أعوان التحكم ونسبة 28% فئة الإطارات تليها نسبة 25% لا يستشيرها القائد في المسائل المتعلقة بالمؤسسة لعدة أسباب تليها نسبة 23.52% يستشيرها القائد في الأمور الخاصة بالعمل وأخيرا نسبة 17.65% يستشيرها القائد بأعمال لا يتفرغ لها ونلاحظ أن سلوك القيادة يتغير من موقف لآخر فالقائد يستشير عماله في الأعمال التي يجهلها للاطلاع على سير العملية الإنتاجية فهو يستشير التقنيين وذوي الرتب المهنية المنخفضة نوعا ما وأصحاب الخبرة والأقدمية، في حين نجد نسبة عالية من العمال لا يستشيرها القائد وذلك لالتحاقهم بمناصبهم مؤخرا فهم لا يمتلكون الخبرة والتجربة الكافية فهم بحاجة لكسب الخبرة والمعرفة الكافية.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة : عناصر الإبداع متوفرة داخل المؤسسة .

من خلال تحليلنا للمعطيات من الجداول اتضح أن الأسلوب القيادي الذي يساهم توفير الإبداع الإداري فان معظم إجابات المبحوثين تصرح بأن النمط المناسب هو الديمقراطي الذي يتصف بإتاحة الفرصة لإبداء الرأي ويهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي ويشجعهم على الأداء الإبداعي لخلق نوع من المنافسة بين العاملين ولكسر الروتين الذي يسبب التوتر والفشل كما ناه يتقبل الانتقادات البناءة كما أن العاملين مهتمون بالعمل الإبداعي للنهوض بمؤسستهم، فالمؤسسة تسير وفق المنط الديمقراطي الذي يشجع على ذلك .

يعد تقييم القيادة لأداء العمال وفق نتائج أداء العمال من جهة وكذلك المساهمة المعرفية المقدمة من العمال هاته الأخيرة تجعل العمل أكثر إبداعا فالقيادة مهتمة بالأفكار الجديدة المقدمة من طرف العمال التي تخدم مصلحة المؤسسة واستمرارها كما أن القيادة تسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء وفي نفس الوقت تعمل تجنب المعوقات وتفايدها للعمل على تنمية الإبداع لدى أفرادها .

تعمل القيادة على فسخ المجال لحرية المبادرة في العمل لجعل العامل قادر على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده على الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة كما هذا في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه كما يسهم هذا في تحفيز المؤسسة لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها .

إن معاملة القائد لمؤوسيه على أساس كفاءة العامل تجعل العاملين يتعاونون فيما بينهم لتطبيق الأفكار التي يحملونها ويؤدي إلى تطوير العمل بنفسهم بدون تدخل وإفساح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر وهذا يؤدي إلى تشجيع وتنمية العمال وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار والتخلي عن الروتين وإتاحة اللامركزية والموضوعية في التعامل لتحقيق نجاحات المؤسسة .

يعد اهتمام القيادة في العمل في التوفيق بين مصالح العمال والتنظيم مشجعا على خلق مناخ إبداعي فالإبداع يحتاج إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة والاهتمام بمصالح العمال دون التخلي عن مصالح المؤسسة تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة .

إن استشارة القائد لمؤوسيه في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة متعلقة أساسا بالأعمال التي يجهلها فالتعامل اليومي بين العمال والقيادة لها تأثير على خلق بيئة إبداعية فالقائد الإداري يجب أن يوفر بيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين القيادة والعاملين كما أن عدم استشارة القائد لعماله من شأنها خلق نوع من الاحتقان للعاملين وانخفاض في الأداء، فالقيادة الفعالة هي التي تتمتع بقدرة عالية على

التحفيز لدفع كل فرد في المؤسسة لان يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الايجابية في العمل فضلا عن كون هذه القيادة عادلة ونزيهة بما يضمن لكل عامل حقوقه ومساهمته الإبداعية .

وبناء على النتائج السابقة اتضح صدق الفرضية الثالثة عناصر الإبداع متوفرة داخل المؤسسة

(2) الاستنتاج العام للدراسة :

في ضوء ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة ، وبالتذكير بتساؤل الرئيسي والذي كان على الشكل التالي : ما مدى فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري ؟

حيث نجد أن النتيجة المتوصل إليها في الفرضية الأولى هي أن النمط الديمقراطي هو السائد داخل المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين التي أكدت ذلك حيث يمارس في مؤسسة الأنسجة الصناعية النمط الديمقراطي .

أما عن نتيجة الفرضية الثانية، فنجد أن القيادة الإدارية تعمل على توفير بيئة محفزة للإبداع الإداري حيث علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الإبداع الإداري ويرجع ذلك لان القيادة الديمقراطية تشارك المرؤوسين في عملية تخطيط العمل ، وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات وتعتبر هذه السلوكيات من الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع عكس الأساليب الأخرى لذا فان النمط الديمقراطي يؤثر بصورة كبيرة على مستوى الإبداع .

أما عن الفرضية الثالثة، نجد أن عناصر الإبداع الإداري متوفرة داخل المؤسسة من خلال توفر الوسائل الضرورية المساعدة في زيادة وتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال وتوفر المؤسسة على بيئة مشجعة على التعاون والتفاهم حيث أن قدراتهم ترتفع بمجرد إحساسهم بأهمية المشاركة في الأنشطة الجماعية فهذا التفاعل يكون له التأثير القوي على خلق بيئة إبداعية.

وأخيرا يمكن القول أن فعالية السلوك القيادي تؤثر على عملية الإبداع الإداري وقد أثبتت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين سلوك القائد المتبني لحرية المرؤوسين في العمل والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري لهم، فنجاح القائد في المؤسسة يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي الملائم والمؤثر على العاملين تحت إشرافه مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل

(3) التوصيات :

- ضرورة تخلص المؤسسات من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع لاسيما في مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف.
- الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة الديمقراطية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية للاستفادة منها .
- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولاسيما خصائص القيادة الديمقراطية ، إضافة إلى تجنبهم أساليب القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة واثر إتباعهم لتلك الأساليب على الإبداع الإداري ومستوياته .
- ضرورة تبني أساليب حديثة ووضع خطط مناسبة للتطوير الإداري يتم من خلالها التغلب على جميع المشكلات الإدارية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعد المنظمات على التغلب على معوقات الإبداع الإداري .
- التأكيد على القيادات الإدارية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نضام فعال للحوافز المادية والمعنوية لما لذلك من نتائج ايجابية للإبداع والابتكار.
- زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج ايجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين .
- تشجيع المنظمات على توفير بيئة إبداعية خصبة وإعلانها كمنظمات مبدعة من خلال حرص القيادة على إتباع النمط الديمقراطي لأنه يؤدي إلى تنمية الإبداع الإداري .



خاتمة :

تعتبر القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم ،مشاعرهم ، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها، تشعر شعورها وتستمد منها سلطاتها. بينما يعد مفهوم الإدارة في جوهره اعم من مفهوم القيادة. والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية - لان نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة - حيث تعرف القيادة الإدارية بأنها التأثير الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم.

لقد ظهرت العديد من المداخل والنظريات لتفسير القيادة الإدارية ويعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات القيادية الموروثة التي يتمتع بها فرد معين، والتي تجعل منه قائدا ناجحا في كل المواقف كما تؤكد هذه النظرية على ان القادة يولدون ولا يصنعون، ونظرا لإخفاقها في تقديم تفسير مقبول لفعالية القيادة تحول اهتمام الباحثين في الإدارة إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، فظهرت النظريات السلوكية ومعها العديد من الأنماط السلوكية للقائد، كسلوك الاهتمام بهيكل العمل وسلوك التعاطف مع العاملين أو أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي، أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير، أسلوب القائد الاستشاري وأسلوب القائد المشارك حسب نظرية ليكرت في القيادة الإدارية وبناءا عليه ظهرت النظريات الموقفية، التي تقوم أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه. أما مفهوم فعالية القيادة الإدارية فيشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في انجازها؛ حيث يعتمد الباحثون على جملة من المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية وهي : الإنتاجية، التطوير والابتكار.. وكذا مجموعة من المعايير الذاتية هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة والدافعية للعمل.

وفي هذه الدراسة لفعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري تم التركيز الإبداع الإداري كأحد المحكات الموضوعية لتقييم فعالية القيادة، حيث تم إسقاط الموضوع على مؤسسة الأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة في جانبها النظري والتطبيقي، التوكيد على ضرورة توفر النمط القيادي الديمقراطي لأنه يساعد على تشجيع الإبداع والأداء المتميز، من هنا نستنتج مدى الحاجة لدور القيادة في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة.

كما أن تنمية المنظمة لا يقتصر على إدارة ثرواتها المادية وإنما في كيفية استخدام قادتها والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات.

ويعتبر النمط القيادي والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع الإداري للعاملين، فالنظرة الايجابية من قبل القيادة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والعاملين كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والإبداع.

إن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن ان يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقيادة ان يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها.

كما أن على القيادة أن تدرك انه لا تتحقق الأهداف المرجوة إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن نمط القيادة الديمقراطي يعتمد أساسا على العمل الجماعي حتى يمكننا الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقائد الديمقراطي يشرك جميع مرؤوسيه ويتيح الفرص لهم لأداء عمل جيد.

تعد الوظيفة القيادية من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد وبواسطتها يستطيع قيادة المرؤوسين إلى الوجهة السليمة ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا بذلك الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية عالية عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم وخلق التنافس الايجابي بينهم لتفجير الطاقات الإبداعية .

قائمة المراجع

أولا : الكتب العربية

- 1- حسن حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
- 2- فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24 ، العدد 1 ، الرياض، 1999،
- 3- العسيلي رجاء زهير : النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القدس، فلسطين 1999 ص10.
- 4- حسن حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ط1 ، دار مكتبة الحامد ،عمان ،الأردن 2006
- 5- القريوتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي ،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان ،1989
- 6 د/ خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي ط2، دار الفكر ،عمان ،الأردن 2007
- 7- . حسن حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2004.
- 8- نواف كنعان : القيادة الإدارية . ط2. عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. 1992
9. طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية القيادة ، مكتبة غريب ، القاهرة 1993
- 10- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، ط 2، دار وائل :عمان، ، 2004
- 11- عامر مصباح ، خصائص عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، دار هومة الجزائر 2003
- 12- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 . دار وائل ،عمان ، 2005
- 13- جاك دنكان: ت، محمد الحديدي : أفكار عظيمة في الإدارة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1991
- 14 - زكي محمود هاشم : أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ط 1، الكويت 2001
- 16 - حسن محمود حسن ناصر : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة . 2010 ص13.
17. محمود الشحمات : المدخل لعلم الإدارة العامة ط1 ،دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة ، الجزائر . 2010 ص 73.
18. تيصفا جبير ميدين ، بيتر شافير : تحديات القيادة الإدارة الفعالة ، ترجمة سلامة عبد العظيم ،ط1 دار الفكر للنشر الاردن 2005ص96
- 19- حامد زهران : علم النفس الاجتماعي ، دار النشر ط5، عالم الكتب ، القاهرة ،1984.
- 20- جيرارد روبرت، ت . رفاعي وبسيوني : إدارة السلوك في المنظمات ، ط7. الرياض ، دار المريخ للنشر . 2004.
- 21- معن محمود عيا صرة : القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،دار حامد للنشر والتوزيع .الأردن

22. سعود بن محمد النمر ، وآخرون : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف. مطابع الفرزدق التجارية الرياض. 2001.
23. سالم وآخرون : المفاهيم الحديثة للإدارة ط.6. مركز الكنب .الأردن .1998.
24. د. تحسين احمد الطراونة : الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة الفرق الأمنية .مركز الدراسات والبحوث ، مكتبة فهد الوطنية ، الرياض، 2012.
25. حسن راوية : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
26. هشام طالب : دليل التدريب القيادي ، القاهرة ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي ،1995
27. كلادة ظاهر محمود : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر. 1997
28. مصطفى بوتقنوش :السلوك الاجتماعي في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1981،
29. حسين عبد الحميد احمد رشوان :علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،مصر، 2005،
30. على عباس : أساسيات علم الإدارة ،ط01،دار الميسرة ،عمان،الأردن .2004.
31. حسين عبد الفتاح : طريقك إلى الإدارة الفعالة ،المؤسسة الفنية للطباعة والنشر،حمدي سلامة وشركائه ،القاهرة.1998.
32. هاشم زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة ،وكالة المطبوعات،الكويت .1980.
33. فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ط4 ،دار المعارف .مصر 1983
34. السواط طلعت وآخرون:الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة . دار حافظ .جدة ،السعودية ،2000،
35. سالم فؤاد الشيخ وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الشعب .عمان ،الأردن .1982.
36. الهواري ، وآخرون : مبادئ الإدارة ،مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1993
37. جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، أساسيات الإدارة :المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ :الرياض، د ط،2002
38. حبيش فوزي: الإدارة والتنظيم الإداري ،مكتبة وهبة ، القاهرة، 1991.
- 39- الشناوي احمد : القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة .القاهرة 1976.
40. أبو ريا ،أمين محمد: القيادة الإدارية والمهارات السلوكية للمشرفين ، مطابع نجد التجارية.الرياض.1988.
41. ويز دونا لد ، كيف تصبح قائدا ناجحا.ت : شويكار زكي،مجموعة النيل العربية.القاهرة.2000.
42. ألعديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة، الرياض.1995
43. أبوسن احمد : الإدارة في الإسلام، دار ألخريجي للنشر والتوزيع،الرياض.1996

- 44 زيد منيرعبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.الأردن.2006.
- 45 محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي،دراسة الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة .دار الشروق للنشر والتوزيع ط4.الاردن2003.
- 46 فتحي عبد الرحمان جروان،الإبداع ،مفهومه،معاييره ، نظرياته، قياسه ،تدريبه،المراحل العلمية الإبداعية.دار الفكر ط.1.الاردن2001.
- 47 البريدي عبد الله عبد الرحمان: الإبداع الإداري يخنق الأزمات ،ط1.بيت الأفكار الدولية.الرياض.1999.ص54.
- 48 رفعت عبد الحليم الفاخوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.مصر.2005.ص21.
- 49 حمود خضير كاظم : السلوك التنظيمي ، ط.1 دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان.الأردن 2002
- 49 - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي،مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.ط3.دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.عمان 2004.
- 50 - عامر خضر الكبيسي : التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للطباعة ، الدوحة ، 1998.
- 51 - علي السلمي:خواطر في الادارة المعاصرة،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .2001.
- 52 - السرور نادية : مقدمة في الإبداع ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ،2005
- 53 - محمد حسن حسني : إدارة الأنشطة والابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر،الرياض .2004
- 54 - ألكسندر ورو شكا : الإبداع العام والخاص، ت ، غسان عبد الحي أبو فخور،1990
- 55 - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2004، .
- 56 نجم عبود نجم : إدارة الابتكار ، ط2، دار وائل للنشر ،عمان .2003
- 57 دركر بيتر : الإدارة، المهام ، المسؤوليات ، التطبيقات ط.3.الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.2003
- 58 محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوي : مبادئ الإبداع،ط2.دار ابن حزم،بيروت ،2002
- 59 محمد عبد الفتاح الصيرفي : القيادة الإدارية الإبداعية .دار الفكر للجامعي، الإسكندرية .2007
- 60 الشماع خليل محمد حسن، و حمود خضر كاضم: نظرية المنظمة ط.1.دار المسيرة،عمان.2000
- 61 محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط01.الأردن 2000
- 62 جواد شوقي ناجي : ادراة الأعمال من منظور علمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن .2000

63. جيمس.مهينجز: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، تر : إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة 2001
64. توفيق عبد الرحمان : الإبداع في السلم والحرب .ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة 2001.
65. طارق شريف يونس ، محمد طعمانة : الإبداع ومقوماته تحديات المعاصرة للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 2006
- 66 عبد الرحمن توفيق، ليلي القرشي، كلنا مبدعون ولكن؟، إصدارات بميك، 2006 القاهرة ،
67. هيجان عبد الرحمان احمد : المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض 2001
68. محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي،دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية.ط1 دار المستقبل البتراء، الاردن 1994
- 69 هلال محمد عبد الغني : مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعا ، ط1 ، دار الكتب ،القاهرة.1997.
70. النجار نبيل الحسني : الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة،ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة،1993
- 71 - عبد الجواد محمد : كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع ،ط1.دار البشير للثقافة والعلوم ، القاهرة 2000.
- 72- ألشمري فهد عايض : المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، دار المسيرة،عمان، الأردن 2002.
- 73 - رشيد زرواتي تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط 1 الجزائر 2002
- 74 - محمود مصطفى أبو بكر :البحث العلمي الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002
- 75 - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ت : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة الجزائر 2004
- 76 - عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، د/ج، الجزائر 1995
- 77 - صلاح مصطفى الغوال : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب ، القاهرة 1982
- ثانيا : بالغة الأجنبية**

78-Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw- Hill book company: New York, N éd, N d,.

79- . Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001

80Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997

81- stogdill.r. Hand book of Leadership.asurvey of theory and research. NEW York.1974.

82- f z oufriha .a.djelfat . industrialization et transfert de technologie dans les pays en développement .le cas de L'Algérie opu .publisud . Alger.86.

ثالثا : رسائل الماجستير والدكتوراه

82 - سموم عائشة , مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية , مذكرة ماجستير (غير منشورة)

, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة , 2008

83- ناصر محمد إبراهيم مجمي : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو

المهني مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية : جامعة الملك سعود للدراسات العليا ، 2004

84 - محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير

(غير منشورة) قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ،

85 - حاتم علي حسن رضا : الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير (غير منشورة)

:أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداري ، 2003

86 - منصور بن ماجد بن سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي : رسالة ماجستير غير

منشورة 2010

87 - ألعامدي سعيد : القيادة التحويلية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية

رسالة دكتوراه غير منشورة 2001 جامعة أم القرى السعودية . 2001

88 - مصطفى بوجلal : تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق ، رسالة دكتوراه

في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، غير منشورة ، 2012.2013

89 . عادل بن صالح الشقحاء : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع ، رسالة ماجستير غير

منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 2003.

90- عبد الله السليم: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة،

الرياض 2002

91 - السليم عبد الله يوسف الزامل: أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري، رسالة

ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 2002.

92 - حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة

.أكاديمية نايف للعلوم الأمنية 2003

- 93- المعلم طه عبد القادر: مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.2006
- 94- سلوى بنت احمد عبد الله العطاس : إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة ، جامعة ام القرى مكة المكرمة 1421هـ
- رابعا : المجلات والوثائق الرسمية
95. نور الدين زمام، عولمة الثقافة : المستحيل والممكن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة : الجزائر، العدد 01 2001
96. الطيب حسن: محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري.مجلة الإدارة 1988
- 97- عساف عبد المعطي : مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة . مجلة الإداري.معهد الإدارة العامة. مسقط. 1995 عدد62.
- 98- معاذ حسن سعيد على الرعوي ، مفهوم الابداع ، مجلة الحرية النفسية العدد الثاني 2007
- 99- ج ج د ش الجريدة الرسمية عدد 66 يتعلق بالقانون الأساسي لإنشاء شركة SONTEX .
- 100 - مريم بويحيوي :الصناعة النسيجية تطور و إنتاج ..ترقية الجودة . المجاهد الأسبوعي عدد 1434 جانفي 1988
- 102- عقد تأسيس شركة مساهمة للاقمشة الصناعية الجزائرية tindal ، المودع بتاريخ 1998/03/31.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول موضوع :

فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال للأقمشة الصناعية بولاية المسيلة)

إشراف الأستاذ :

مصطفى بوجلال

إعداد الطالب :

محمد الأمين شيحي

السيد المحترم

نشكرك على تعاونكم معنا في ملء الاستمارة ومساعدتنا على انجاز عملنا هذا كما نحيطكم علما ان المعلومات الواردة بها سرية ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي .

شكرا مسبقا على تفهمكم وتعاونكم

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية : 2014/2013

* البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر انثى

2- السن :

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية: اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات من 10 الى ما فوق

5- طبيعة العمل: دائم مؤقت

6- الوظيفة

7- الإقامة: مدينة ريف

* المحور الاول : السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة .

8- كيف هي العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر

جيدة عادية سيئة

9- هل ترى الجو مناسب في عملك ؟

نعم لا

10- هل يشرك القائد العاملين في المؤسسة في اجراء الخطط المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

11- هل يطبق القائد المساواة بين العمال؟

نعم لا

12- هل يشعر العاملون بالراحة حين التحدث مع القائد؟

نعم لا

13- هل القيادة متساهلة مع العاملين المقصرين في عملهم؟

نعم لا

14- هل يتخلل المسئول المباشر في مهام ليست من اختصاصه؟

نعم لا

15- هل تركز القيادة جميع السلطات بيدها فقط؟

نعم لا

* المحور الثاني : القائد يعمل على توفير بيئة محفزة للإبداع الإداري

16- هل يسعى رئيسك لتوجيهك بالمعارف والخبرات المتوفرة لديه؟

نعم لا

17- هل تسخر القيادة للعاملين الوسائل لتنفيذ افكارهم الابداعية
نعم لا

18- هل تعطي القيادة فرصة للعاملين لاضهار ابداعاتهم ؟
نعم لا

19- هل تزود القيادة العاملين بأفكار جديدة ؟
نعم لا

20- هل تشجع القيادة على التنافس في العمل ليزداد العاملين ابداعا؟
نعم لا

21- هل يسمح لك بالمبادرة في أداء عملك ؟
نعم لا

22- على أي أساس تمنح الحوافز المادية والمعنوية من طرف رئيسك؟

- المساهمة في تقديم الأفكار - العلاقات الشخصية - الاداء الجيد

- الانضباط في العمل - الاقدمية والخبرة - لا تمنح

* المحور الثالث: عناصر الإبداع متوفرة داخل المؤسسة

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

- يتيح الفرصة لإبداء الرأي - يسير العمل وفق الأوامر والتعليمات

- يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي - يرى التغيير في أساليب العمل غير المطلوبة

- يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل - يرفض النقد

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

- الكفاءة المهنية - نتائج الأداء - المساهمة المعرفية

- العلاقات الشخصية

25- هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في العمل؟

- دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - لا مطلقا

26- على أي أساس يعاملك رئيسك ؟

- علاقات شخصية - منصب العمل - كفاءة العامل

27- بماذا يهتم رئيسك في العمل ؟

- بانجاز العمل بالعمال وحاجاتهم - أهداف المنظمة

- التوفيق بين العمال والتنظيم

28 هل يستشيرك رئيسك في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة ؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم :

-بأمور خاصة بعملك - بأعمال يجهلها - بأعمال لا يتفرغ لها

- لا يستشير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ