



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

اسماعيل مناصرية

ماجدة عطاء الله

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقَلِ اَعْمَلُوا فَيَسِّرِ اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

سورة التوبة: 105

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ووقفنا لإنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي .

جزيل الشكر وخالص التقدير للأستاذ المشرف "اسماعيل مناصرية" على خدماته ودعمه وتوجيهاته القيمة لانجاز هذه المذكرة .

كل الشكر للأساتذة الأفاضل: رماني أحمد ، وفاء ريس ، جودي حنان ، أقطي جوهرة باشا فاتن ، ترغيني صباح ، كاميليا يزغش ، على دعمهم وتشجيعهم المستمر .

كل الامتنان إلى مسيري وأساتذة قسم علوم التسيير لحسن تواصلهم ودعمهم الكبير لنا ، واهتمامهم بانشغالاتنا .

وخالص التقدير لكل مسيري وعمال جامعة محمد خيضر بسكرة في جميع كلياتها لحسن استقبالهم وتعاونهم لإتمام هذا العمل .

تحية عرفان لكل زملائي وزميلاتي في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية وعلى رأسهم السيد المدير /عسول صالح لدعمهم وتشجيعهم .

إلى كل محب لرسالة التقدم والازدهار ، وكل حريص على نزاهة العلم والتحصيل

إلى كل زملائي وزميلاتي في دفعة 2017 تسيير موارد بشرية .

لكم مني خالص التحية .

# إهداء

إلى من علمني إحترام نفسي أبي المحترم " مداني "

إلى ينبوع الرحمة من الله إلى كل العائلة أُمي الغالية

إلى سندي وسر قوتي في الحياة إخوتي :

" العربي وزوجته وأولاده ، عادل ، فاتح ، سميرة وزوجها عبد المجيد "

إلى روح أخي الغائب الحاضر " رشيد " رحمه الله

إلى حلاوة الروح ومعنى الصداقة " مريم "

إلى صديقات دربي " نزهة ، وردة ، حورية " .

إلى من هون عليا عناء التفكير ومشقة البحث " أمير العلم والأخلاق أسامة "

إلى من أنعم عليا الله بهم في مسيرتي " أمين ، خديجة ، حسام ، مدور "

إلى كل من وثق بي في عائلتي " عطاء الله وشرقي " المحترمتين

إلى نفسي التواقة دوما للرقى والتميز

أهدى ثمرة بصدي

تناولت هذه الدراسة " دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة " وهدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة ( القيادة الديمقراطية ، القيادة الأوتوقراطية ، والقيادة التحويلية ) وبين الإبداع الإداري في المؤسسة ، وتمت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

ومن أجل التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الإدارية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري" اعتمدنا في هذه الدراسة على تصميم استبيان وإجراء مقابلات ، وقد تم تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS ، كما تم أيضا اختبار الفرضيات .

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن جامعة بسكرة تتوفر على قيادة إدارية بمستوى متوسط، أما ممارسة الإبداع الإداري فيها فقد جاء بمستوى مرتفع ، وقد أثبتت الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة قوية تبين دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة .

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية ، القيادة التحويلية ، توفر الموارد ، ضغوط العمل ، العوائق التنظيمية ، الاستقلالية .

**Abstract :** This study deals with “ the role of administrative leadership in the development of administrative creativity in the firm ”. It aims to determine the relationship between administrative leadership in its different dimensions (democratic leadership, autocratic leadership and transformational leadership) and administrative creativity in the firm.

To validate the relationship between the independent variable "administrative leadership" and the dependent one "administrative creativity", a questionnaire was distributed and interviews were done, the results were statistically analysed by the SPSS program in addition to testing the hypotheses. The findings of the study show that **the University of Biskra** has an average level of administrative leadership, while the practice of administrative creativity reached a high level. Testing the hypotheses proved a strong relationship between variables; the role of administrative leadership is apparent in the development of administrative of creativity at the **University of Mohamed KHIDER Biskra**.

**Keywords:** Democratic leadership, autocratic leadership, transformational leadership, resource availability, work pressures, organizational barriers, independence.

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرفان
	إهداء
	الفهرس
أ - ط	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية</b>
03	تمهيد
04	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة
04	المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المشابهة لها
07	المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها
10	المطلب الثالث: خصائص القيادة
11	المطلب الرابع: نظريات القيادة واتجاهاتها الحديثة
24	المبحث الثاني: القيادة الإدارية
24	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها
27	المطلب الثاني: مصادر قوة القيادة الإدارية وأنماطها
31	المطلب الثالث: مهارات القائد الإداري وطرق اكتشافه
34	المطلب الرابع: الفعالية القيادة الإدارية ومعوقاتها
42	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري</b>
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
45	المطلب الأول: مفهوم الإبداع ومكوناته
51	المطلب الثاني: نظريات الإبداع وأهميته
54	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري ومراحلها

الصفحة	الموضوع
58	المبحث الثاني : الإبداع الإداري داخل المؤسسة
58	المطلب الأول: الإبداع الإداري ومقوماته
63	المطلب الثاني: تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته
68	المطلب الثالث : استراتيجيات الإبداع الإداري في المؤسسة
75	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة
77	<u>تمهيد</u>
78	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الأول : نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
80	المطلب الثاني : مهام وآفاق جامعة محمد خيضر بسكرة
81	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
85	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
86	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
89	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
94	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة .
99	المطلب الثاني : اتجاهات عينة الدراسة
106	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
110	خلاصة الفصل
112	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	سلم ليكرات الخماسي	88
02	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	89
03	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد القيادة الديمقراطية ومحور القيادة الإدارية	90
04	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد القيادة الأوتوقراطية ومحور القيادة الإدارية.	91
05	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد القيادة التحويلية ومحور القيادة الإدارية.	91
06	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد توفر الموارد ومحور الإبداع الإداري.	92
07	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد ضغوط العمل ومحور الإبداع الإداري.	92
08	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد العوائق التنظيمية ومحور الإبداع الإداري.	93
09	:معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد الاستقلالية ومحور الإبداع الإداري.	93
10	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	94
11	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	95
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	96
13	طبيعة وظائف عينة البحث	97
14	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد القيادة الديمقراطية.	99
15	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد القيادة الأوتوقراطية.	100
16	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد القيادة التحويلية.	101
17	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد توفر الموارد .	102
18	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد ضغوط العمل .	103
19	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد العوائق التنظيمية .	104
20	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد الاستقلالية .	105
21	معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري	106
22	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	107

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	معامل الارتباط بين مختلف أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الإداري	23
109	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية	24

ملحق رقم ( 02 )

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الرتبة	الجامعة
01	أستاذ محاضر صنف ب	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أستاذ مساعد صنف أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	أستاذ مساعد صنف أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	أستاذ مساعد صنف أ	جامعة محمد خيضر بسكرة

تتزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها ، وذلك نتيجة التطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم في جميع المجالات ، أين أصبح استمرار المؤسسات وتفوقها مرهونا بذخيرتها من الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية باعتبارها العنصر الأساس والأهم للتنسيق بين مختلف الموارد التي تمتلكها المؤسسة لخلق قيمة مضافة .

ولما كانت الإدارة هي جوهر نجاح وتقدم المؤسسات وسبيل تميزها ، بات من الضروري إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية ، واعتماد طرق إدارية إبداعية يديرها ويتابعها قادة إداريون متميزون بإمكانهم استثمار طاقات الموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسة ، من خلال حرصها الدائم على إثارة دافعيتهم والعمل على توفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما عندهم عند أدائهم لأعمالهم ، مما يستوجب من المؤسسة تنمية المهارات وإتقاء العقول القادرة على الإبداع و التجديد ، مع ضرورة توفير الدعم اللازم لها قصد توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

والقيادة الإدارية كعملية وليست كموقع وظيفي تركز على ضرورة الوصول إلى النتائج ، من خلال التفاعل الإيجابي للقائد الإداري مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المؤسسة ، كون هذه الأخيرة تعتبر كيان إجتماعي مصمم بوعي ويستدعي مساهمة كل فرد في تحمل جزء من المسؤولية في سبيل تحسين تسيير المؤسسة بما يضمن لها المكانة الريادية أمام منافسيها .

وتعتبر عقائد القائد الإداري و سماته متغيرا تنظيميا فاعلا في توجيه القدرات الإبداعية لمروؤوسيه ، والذي يبرز في تبنيه لنمط قيادي دون آخر قد يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على سلوكيات المرؤوسين وعلى كيفية أدائهم للأعمال المنوطة بهم ، ويتم ذلك من خلال توفير الجو الملائم والمشجع على توليد أفكار مميزة وحلول إبداعية جديدة ، تدفع بالمؤسسة إلى الاستمرار والتميز في مجالها .

وعليه يعتبر الفرد المبدع في المؤسسة ثروة تفوق أهمية الثروة المادية، ذلك أن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أحد أنجح مصادر الاستثمار للمؤسسة ، كون أن المورد البشري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للمؤسسات ، من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة.

والمؤسسات اليوم عند توجيهها نحو الاهتمام بالإبداع ، لا ينبغي أن يقتصر هذا الاهتمام على إدخال الأدوات والتقنيات الحديثة ، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات الأفراد ، ومن الطبيعي أن يكون

للقادة الإداريين سبق في تمثيل هذه السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر العوامل أهمية في تسيير شؤون المؤسسات، ولذلك يعتقد الكثيرون أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المساهمة في تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

### أولاً : إشكالية الدراسة

من أجل مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة ، يجب تبني أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة ، و ذلك لما لها من أهمية في مواجهة كل التحديات ، لاسيما التحدي الذي يواجهه القادة في المحيط الداخلي للمؤسسة ، والمتمثل في توفير موارد بشرية متميزة وقادرة على تحقيق الإبداع الإداري الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة قصد ضمان بقائها وإستمراريتها.

ومن هذا المنطلق تبلورت الإشكالية الآتية :

" إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تنمية الإبداع الإداري

في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟ "

وسنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما هو مستوى القيادة الإدارية السائد في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- 2- ما هو مستوى الإبداع الإداري السائد في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- 3- هل تساهم القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- 4- هل تساهم القيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- 5- هل تساهم القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟

### ثانياً : فرضيات الدراسة

ولكي نجيب على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية و نتمتع أكثر في دراستها ، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تساهم في بلورة وتحديد معالم البحث والمتمثلة فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية :** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

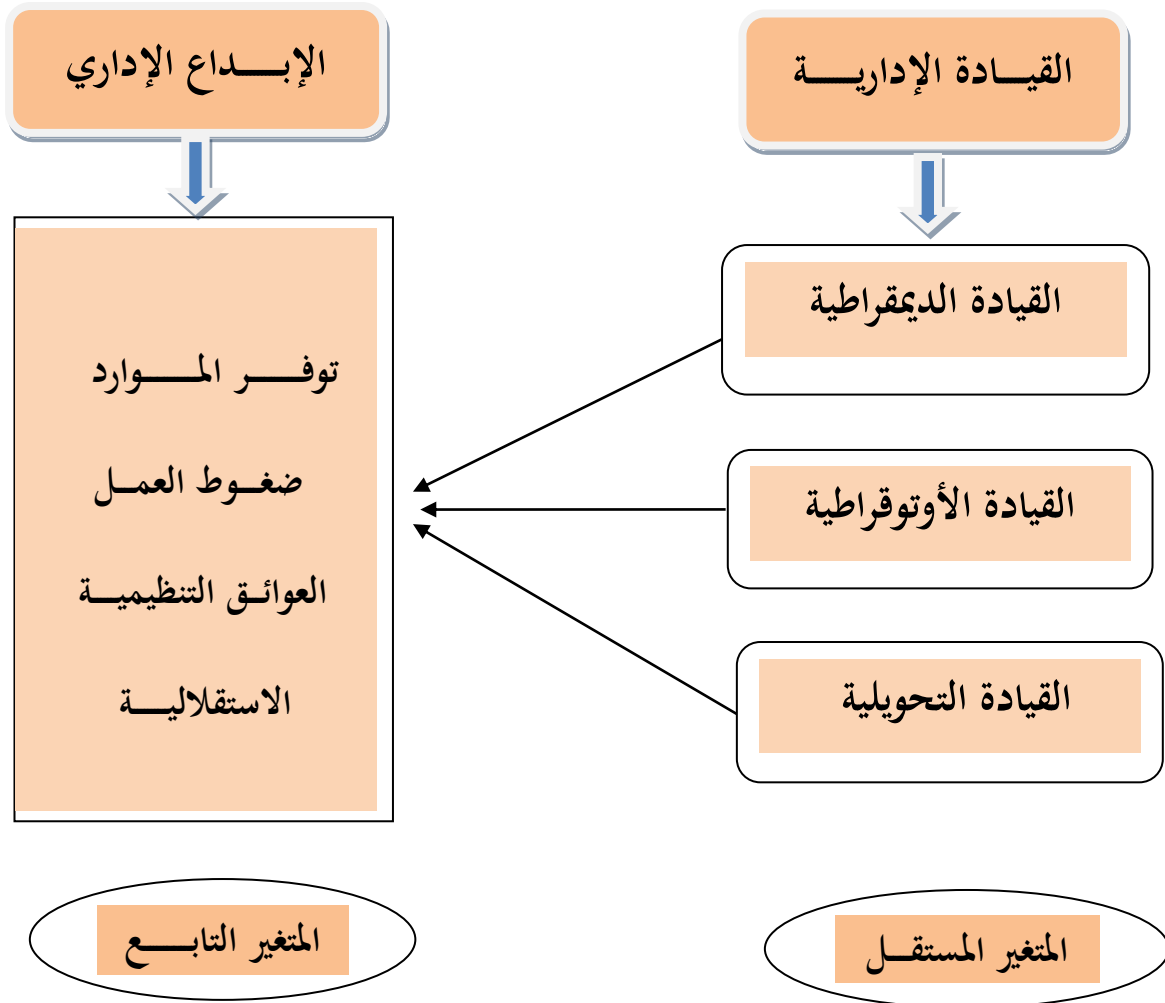
الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة .

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة .

### ثالثا : النموذج المقترح للدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث والمتمثلة في : " القيادة الإدارية والإبداع الإداري " .



المصدر : من إعداد الطالبة

**رابعاً : التعاريف الإجرائية**

- 1- القيادة الإدارية : هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر ، بغية الإشراف الإداري على الموظفين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.
- 2- القيادة الديمقراطية : هي نمط قيادي يستند إلى ثلاث ركائز: العلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في إتخاذ القرارات ويسند لهم بعض المهام الإدارية الأخرى ، كما أنه يفوض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم.
- 3- القيادة الأوتوقراطية : يتميز هذا النمط من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم ، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه .
- 4- القيادة التحويلية : هي القيادة التي تقوم بتحفيز الأفراد عن طريق رفع الروح المعنوية وتنمية التفكير والإبداع ، بدلا من أسلوب إعطاء الحوافز مقابل تنفيذ المهام .
- 5- الإبداع الإداري : هو القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من قبل الأفراد داخل المؤسسة ، عن طريق تحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
- 6- توفر الموارد : وتضم مجموع الموارد المادية والمالية والبشرية التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية ، من أجل حثها على الإبداع الإداري .
- 7- ضغوط العمل : هي مجموع العوامل التنظيمية والبيئية والشخصية التي تتحكم في رد فعل الفرد وعدم اتزانه ، مما قد ينعكس على مدى مقدرته على التأقلم مع ظروف العمل ، وبالتالي إمكانية الإنحراف عن مسار إنجاز مهامه .
- 8- العوائق التنظيمية : هي عراقيل موجودة داخل المنظمة ، كالمنافسة مع الزملاء ووجود حواجز تمنع إبداء وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى عدم إشراك الآخرين في إتخاذ القرار ، وغيرها من القيود التي تواجه الفرد داخل المؤسسة.
- 9- الاستقلالية : وتعكس حرية الفرد في أداء مهامه دون الحاجة إلى رقابة الآخرين ، مع القدرة على إبداء السلوك المناسب للمواقف المختلفة .

**خامساً : أهمية الدراسة :**

حظيت القيادة ولا تزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين في هذا المجال ، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على القيادات التي تحركها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات .

وتحتل القيادة الإدارية بشكل خاص مكانة رئيسية وفاعلة داخل المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية ، وكونها ذات أهمية بالغة في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها .

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن مساهمة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة ( القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والتحويلية ) في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة ، هذا الأخير الذي يعد أحد العوامل التي تساعد المؤسسة على التصدي للمشكلات التي تواجهها ، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في الواقع من خلال الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

### سادسا : أهداف الدراسة

بالإضافة إلى دراسة مدى قبول الفرضيات المطروحة أو عدمها يهدف بحثنا إلى :

- ✓ التعرف بصورة واضحة على ماهية القيادة الإدارية من خلال التعرف على مستوى ممارسة أنماطها : الديمقراطية والأوتوقراطية ، والتحويلية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- ✓ التعرف بصورة واضحة على ماهية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- ✓ محاولة التعرف على مستوى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- ✓ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات للمؤسسة محل الدراسة لتحسين مستوى ممارسة القيادة الإدارية في جامعة بسكرة ، بغية تحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري فيها .

### سابعا : المنهج المتبع

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث ، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة ، والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى سنعتمد على منهج دراسة حالة من أجل الدراسة الميدانية ، حيث سيتم نقل ما تم التوصل إليه نظريا إلى الجانب التطبيقي وإسقاطه على المؤسسة محل الدراسة وهي " جامعة محمد خيضر بسكرة " للتحصل على النتائج النهائية لهذه الدراسة.

### ثامنا : الدراسات السابقة

#### 1/ الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية :

أ- صباح بنوناس ، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، 2016 ، وهدفت الدراسة إلى :

- تحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، وفق نموذج : القيادة التحويلية



و القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل .

- اختبار أثر أنماط القيادة الإدارية ( نمط القيادة التحويلية نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل )

على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة .

وكانت نتائج الدراسة كمايلي :

- النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر مفردات الدراسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو نمط القيادة

التحويلية ثم يليه نمط القيادة التبادلية و أخيرا نمط قيادة عدم التدخل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من : القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل على الالتزام

التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، عند مستوى الدلالة (0.05) .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية

بسكرة ، عند مستوى الدلالة (0.05) .

ب- دراسة عبد الله عبده محمد الفهيدي ، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم

بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم 2009 .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في

الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم و بدرجة متوسطة.

- يقيم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة.

- توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة

الديمقراطية والقيادة الحرة والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم عند مستوى دلالة(0.05).

وإن كان هناك علاقة بين الأنماط القيادية وبعض مجالات المناخ التنظيمي، وهذا قد يعود لسبب الاختلاف في

المؤهلات والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية

ج- دراسة طلال عبد الملك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة

المكرمة ، 2004.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة.

- التعرف على الأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة.
- كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك توافر لأنماط القيادة المتناولة ، حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- وجود عوامل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاضه.
- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي .

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري :

- أ- دراسة: القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح ، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- وهدفت الدراسة إلى:
- تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.
- تحديد درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير.
- تحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.
- وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.
- درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين درجة الإبداع الإداري (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

ب- دراسة حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، 2003 .

وهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية حيث يمثل الإبداع الإداري وسيلة تساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية إضافة إلى إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة القادة في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور .

ج- دراسة السلمي، فهد بن عوض الله زاحم ، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية، المملكة العربية السعودية ،2008 .

وهدف الدراسة إلى:

- التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.
- تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت.
- الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

مقدمة

### ثالثا : الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري معا :

أ- دراسة الشقحاء عادل ،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع بالمؤسسة دراسة المديرية العامة للجوازات

بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية 2003 .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على إبداع العاملين.

ومن أهم نتائج الدراسة:

-أحيانا يكون هناك أكثر من نمط في مؤسسة واحدة، كما هو الحال بالمديرية العامة للجوازات بالرياض من: نمط

ديمقراطي،تسلطي والنمط الحر.

-وجود علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع لدى العاملين، والنمط المفضل والمحفز على الإبداع هو

النمط الديمقراطي.

ب- دراسة العنقري عادة ،علاقة السلوك القيادي بالإبداع لدى المرؤوسين دراسة على الأجهزة الحكومية في

مدينة الرياض،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود بالرياض، 2001 .

حيث هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة بعض المتغيرات للسلوك القيادي والمتمثلة في:اهتمام القائد

بالمؤوسين، ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمؤوسين ، وبعض الصفات الشخصية للقائد ، ومن جانب آخر

صفات الإبداع لدى المرؤوسين، لكنه لم يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق الممارسات الداعمة للإبداع من قبل قيادة

المؤسسة.

## تمهيد

إن تعدد العمليات الإدارية وتباين العلاقات الداخلية والخارجية في المؤسسات ، باختلاف أحجامها وبتنوع نشاطاتها إضافة إلى تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، فرض على هذه المؤسسات البحث الدائم والمستمر عن أفضل السبل لبلوغ مراحل متقدمة في البحث والابتكار والتطوير لضمان الاستمرارية ، وسعياً وراء التميز ، وهذا كله لا يتحقق إلا في وجود قيادات واعية وقادرة على تحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية .

وأمام هذه التحديات ومع زيادة اهتمام كافة المجتمعات بموضوع القيادة باعتبارها عنصراً حيوياً لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات ، وجب على هذه الأخيرة الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها و العمل على تدريبها وتنميتها لأداء أدوارها القيادية التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

وتستمد القيادة الإدارية في المؤسسات أهميتها إنطلاقاً من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ، فلم يعد توفر الموارد المادية و المالية بالإضافة إلى التدفق الهائل للمعلومات في المؤسسة كافياً لإنجاز الأعمال مادامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة .

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة الإدارية من خلال المبحثين التاليين :

**المبحث الأول : أساسيات حول القيادة .**

**المبحث الثاني : ماهية القيادة الإدارية .**

## المبحث الأول : أساسيات حول القيادة

تحتل القيادة الإدارية بأهمية بالغة في المؤسسات ، من خلال مساهمتها الهامة في استمرار نشاطها وازدهارها وحتى تقترب أكثر من هذه الظاهرة الاجتماعية المعقدة لارتباطها بالفرد والجماعة وعلاقة التفاعل بينهما ، من الضروري أن نتطرق إلى مفهوم القيادة ، أهميتها وعناصرها وأهم النظريات التي ساهمت في تبلورها ، ومن ثم سنركز على أهم جوانب القيادة الإدارية تناولا وأكثرها شيوعا .

### المطلب الأول : مفهوم القيادة والمفاهيم المشابهة

تعدد تعاريف القيادة بسبب تعدد حقولها من جهة ، واختلاف إتجاهات العلماء والباحثين الذين جاؤوا بتعاريف عديدة لهذه الظاهرة من جهة أخرى .

#### أولا : مفهوم القيادة

##### 1- التعريف اللغوي للقيادة :

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل " يقود " أو " يقوم بمهمة ما " ، أما في اللغة العربية " فالقود هو نقيض السوق ، فيقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها ، أي أن القود من الأمام والسوق من الخلف و الانقياد معناه الخضوع و جمع قائد قادة وقواد .<sup>1</sup>

##### 2- التعريف الاصطلاحي للقيادة :

هناك العديد من التعاريف و وجهات النظر حول القيادة بناء على النظريات التي ينتمي إليها كل مفكر وسنحاول التطرق إلى أهم التعاريف وأكثرها خدمة لموضوعنا ، حيث :

- عرفها باس (Bass) بأنها " العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب " .<sup>2</sup>
- و يرى فيدلر Fiedler بأن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير على /أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هايل عبد المولى طرطوش، أساسيات في القيادة والإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 22.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 57.

<sup>3</sup> ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص ص 16، 17.

- أما اوردواي تيد Ordway teed فعرفها في كتابه فن القيادة بأنها " النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح " .
- فيما يعرفها ماكجريجور Macgregor بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة و يوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس و المرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة .<sup>1</sup>
- كما تعرف القيادة على أنها العملية التي يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف المنظمة ،وجعلها أكثر تماسكا وترابطا ، من خلال ما يملكه من معارف ومهارات تكسبه سمات قيادية تميزه عن غيره في المنظمة .<sup>2</sup> وعليه تتقاطع التعريفات السابقة في نقاط تمثل ركيزة للانطلاق حول مفهوم القيادة هي<sup>3</sup> :
  - وجود جماعة من الناس في بيئة محددة .
  - وجود شخص قادر على التأثير الايجابي في سلوك البقية .
  - التفاعل الموجه لتحقيق الهدف المشترك بناء على قناعة الطرفين.
 وعليه يمكن القول أن القيادة هي عملية تفاعلية بين الرئيس و المرؤوسين بغرض التأثير الايجابي في سلوكياتهم وتوجيه جهودهم وقدراتهم وذلك من خلال استخدام وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المرجوة .

## ثانيا : تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم الأخرى

### 1- القيادة والإدارة :

تعرف الإدارة على " أنها النشاط الذي يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية ، من خلال سياسات وإجراءات و تعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة بينها"<sup>4</sup> .

فوظيفة المدير هي توفير الاستقرار و التعامل مع الحقائق، أما مهمة القائد فهي إثارة المشاعر و تحفيز الهمم وكلاهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ويمكن إيجاز الفرق بين مفهومي القيادة والإدارة فيما يلي<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> ابتسام عبد الرحمن الحلوانين وآخرون ، القيادة الإدارية والجواهر مجلة جامعة الملك عبد العزيز السعودية، العدد 3، السعودية ،1999، ص132

<sup>2</sup> Manoj Kumar Sharma and Miss. Shilpa Jain ,Leadership Management(Principles, Models and Theories) ,Global Journal of Management and Business Studies,. Number 3,2013, p310.

<sup>3</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي،أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية ، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،السعودية ،2006 ، ص13.

<sup>4</sup> معين محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن، 2008، ص 140.

<sup>5</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2010، ص ص 55،54.

- ✓ تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  - أ-تحديد الاتجاه والرؤية .
  - ب-حشد القوى تحت هذه الرؤية .
  - ج-التحفيز وحشد الهمم .
- ✓ تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " إختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- ✓ جل إهتمام الدور القيادي موجه لتحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الأول ثم تحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الثاني ، فيما يوجه الدور الإداري لتحليل ودراسة البيئة الخارجية ثم الإنتقال إلى تحليل ودراسة البيئة الداخلية .
- ✓ القيادة نشاط سلوكي تأثري يهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف ، أما الإدارة فهي نشاط ذهني غايته تحديد وبلورة رؤية ورسالة المؤسسة و الفرص المتاحة من خلال الأهداف المسطرة.<sup>1</sup> مما سبق يتضح أن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية و تهتم بالمستقبل والتوجهات الاستراتيجية بينما الإدارة تركز على الأداء في الوقت الحاضر بالاعتماد على اللوائح والنظم و استخدام السلطة .

## 2- القيادة والرئاسة :

- تختلف القيادة عن الرئاسة الإدارية اختلافا جوهريا ، و ذلك لاختفاء العناصر المكونة للقيادة في حالة الرئاسة ، إذ تعتمد هذه الأخيرة بالدرجة الأولى على السلطة و غالبا ما تكون وفق سلطة الجزاء ، أما القيادة فلا تعتمد في معظمها على السلطة ، وإنما تركز على سلطة الثقة وسلطة القيادة .
- و يلخص جيب Gibb مواضع التفرقة بين المفهومين من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:
- ✓ يتم تقلد الرئاسة من خلال نسق منظم متمثل في اللوائح و القوانين المنظمة للعمل في المؤسسة وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة و احترامهم كما في حالة القيادة .
- ✓ الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعا لاهتماماته وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية .

<sup>1</sup>عبد الشافعي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية ، 2008، ص 137.

<sup>2</sup> سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية )، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008، ص 18.



✓ في حالة الرئاسة لا توجد مشاعر مشتركة بين أفراد الجماعة ، حيث الرئيس يسعى لإحكام السيطرة على أعضاء الجماعة ومخالفته تؤدي إلى العقاب ، فيما تتبع القيادة من الجماعة و هي تؤمن بأهدافها و تستمد منها سلطاتها و عليه ليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة ، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - أي قادة غير رسميين - مما يتعارض مع أهداف المنظمة و يؤدي بها للفشل.

### المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها

تشكل القيادة محورا أساسيا تتركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء ، مما يستوجب توافر مجموعة من المتطلبات هي <sup>1</sup>:

\*التأثير : وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .

\*النفوذ: هو القدرة على إحداث أمر أو منعه ، فهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .

\*السلطة القانونية : وتتمثل في الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

### أولا: عناصر القيادة

لا بد من وجود مجموعة من العناصر الرئيسية المشكلة للقيادة وهي <sup>2</sup>:

**1- وجود جماعة من الناس** :وقد عرفها "سميث" **Smith** بأنها " وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم

الجماعية و لديهم القدرة على العمل ، أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم "

و ذلك من خلال دعامين حسب "كرش وكرتشفلد" **Krech and Crutchfield** هما :

- أن يمارسوا وجودهم كجماعة ، بمعنى أن يعملوا كجماعة.

- أن يتفاعلوا مع بعضهم تفاعلا قويا ونشيطا.

حيث يتأثر التعامل مع هذه الجماعة بنوع العلاقة القائمة بينهم وبين قائدهم ، إذ أن هناك عاملا يمكن تسميته

بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة وهو على صلة وثيقة بالأفكار و الإتجاهات التي يعيشها التابعون

وتؤثر في قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي .

<sup>1</sup> بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 54.

<sup>2</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ، مرجع سابق ، ص 14.

**2- القائد :** بما أن القيادة عملية لا تتم في فراغ لابد من وجود طرفين ، شخص مؤثر وآخر متؤثر عن طريق الرضا مع تعدد وسائل التأثير سواء عن طريق الثواب أو باستخدام المثيرات المتعددة المساهمة في تلبية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم وتدريبهم .

وقد قام "جيب" **Gibb** باستثناء وسائل العقاب والإكراه لأنها تزرع الروح العدوانية ضد القائد وتؤدي إلى تمزيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة ، وتغير ميولهم البناء مما يجعلهم يقاومون مظاهر التغيير التي يتبناها ، مما يحتم على القائد أن يوفر العوامل الأساسية التي تؤدي إلى إنقياد التابعين وهي<sup>1</sup>:

- ✓ خلق جو من الرضا والقبول بينه وبين مجموعة عمله ، وبهذا يتعد عن مظاهر المقاومة .
  - ✓ توفير المعرفة للفرد بما يتوجب عليه من عمل ، من خلال معرفة السياسات العامة التي يتبناها التنظيم علاوة على معرفة لما يميز شخصية القائد و معرفة رأي القائد في عمله.
  - ✓ وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويحدد أسس العقاب والثواب التي يجب تطبيقها بعدالة.
  - ✓ إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية مثل : الأجر المناسب ، الإجازات وأوقات الراحة...
- وتعد مهمة القائد صعبة في تحديد أولوية الحاجات الانسانية للجماعة ، حيث يعتمد نجاحه على حسن تقديره لحاجات ورغبات الأفراد في ظروف معقدة ومدى استجابتهم للحفز في الجو الذي يعملون فيه، لأن القائد هو العنصر المحوري في عملية القيادة برمتها لما له من تأثير على بقية العناصر سواء بالسلب أو بالإيجاب.

**3- وجود هدف مشترك:** حيث هناك أهداف للقائد وأهداف للجماعة وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها.

وقد ذكر ليدر **Litterer** أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة ، إلا أن الصعوبة تكمن إذا ما تعارضت هذه الأهداف فيما بينها وعدم ضمان إرضاء جميع الأطراف .

وفي هذا الصدد قدمت ماري فوليت **M. follet** ما أسمته " مبدأ التعارض الفعال " وترى أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وبذلك يواجه القائد مشكلة التعارض بين الأهداف مع ضمان الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها ، للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سابق ص ص 15، 16.

ثانيا : أهمية القيادة

ترجع أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أصبح يحتل المكانة الأولى بين مختلف الموارد التي تمتلكها المؤسسة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الخيال الواسع و الطاقة والابتكار التي تسمح باتخاذ القرارات مع الإلتزام بالنظم ، حيث تكمن أهمية القيادة في النقاط التالية<sup>1</sup> :

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات والسياسات .
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها , وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
4. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

مما سبق يتبين أن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات ، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم و مواقفهم نحو أهداف مسطرة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد وبالتالي فالقيادة هي نشاط وتأثير وتعاون وهدف حيوي لذا فهي تتميز بـ<sup>2</sup> :

- \* القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص يملكون قدرات جسمية وعقلية ويجب توجيهها بشكل بناء.
- \* القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- \* القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته خصوصا عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- \* القيادة هدف حيوي , فمن واجب القائد تحفيز الأفراد ودعم للعمل بنشاط لتحقيق أهدافهم.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص 21.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص 67.

المطلب الثالث : خصائص القيادة

حدد علماء النفس و الإداريون العديد من الخصائص المميزة للقيادة الفعالة ومن أهمها<sup>1</sup>:

- الشعور بأهمية الرسالة : وتتمثل في الإيمان بقدرة الشخص على القيادة ، وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية : وهي القدرة على مواجهة الحقائق والحالات القاسية بشجاعة .
- الإخلاص : ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين و المنظمة والعائلة .
- النضج والآراء الجيدة : تتمثل في البراعة ، البصيرة والحكمة ، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- الطاقة والنشاط : الحماس ، الرغبة في العمل والمبادرة.
- الحزم : يظهر من خلال الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .
- التضحية : حيث يضحى القائد برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .
- مهارات الاتصال والتخاطب : فصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الإدارية : تتجلى في القدرة على التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقوم الأداء..... إلخ.

ومن هذا المنطلق لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة أشهرها:

**1-الخصائص الشخصية :** تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتنصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية , وأهم الخصائص الشخصية للقيادة هي<sup>2</sup>:

- الحاجة للإنجاز : أي الرغبة في تقديم أفضل إنجاز ، أو الفوز في موقف تنافسي معين ، من خلال تحمل مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة .
- الرغبة في الاستقلالية : حيث ينددون الاستقلالية دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف .
- الثقة بالنفس : حيث يتم تنفيذ الأعمال إنطلاقاً من ثقتهم بأنفسهم لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد .
- النظرة المستقبلية : يمتلك هؤلاء الأفراد ميزة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرودود المالي .

<sup>1</sup>محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 34،35.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2010، ص 42.

- التضحية و الإيثار : حيث هم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح و التقدم في العمل .
- 2- الخصائص السلوكية : يغير الأفراد سلوكياتهم بسهولة نسبية مقارنة مع المفردات الشخصية ،ومن أهم الخصائص<sup>1</sup> :
  - المهارات التقنية : يتمتع القادة بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم .
  - المهارات التفاعلية : إذ يتمتع القادة بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم فمثل هذا التوجه يحتاج إلى جهود تفاعلية مختلفة : اتصال ، نقل معلومات ، مناقشة القرارات، ...
- 3-المهارات الإدارية : وتتمثل هذه المهارات بما يلي :

- مهارات إنسانية : تتمثل في العلاقات الانسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام ، وهي مبنية على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري .
- مهارات فكرية : وهي مجموعة الأسس و المبادئ العلمية في ميدان الإدارة و اتخاذ القرارات و تحليل المشكلات
- مهارات فنية : وتعني الخبرة والدراية بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج و البيع والشراء ....وكل المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لأعمالهم .

#### المطلب الرابع: نظريات القيادة واتجاهاتها الحديثة

القيادة ظاهرة قديمة من حيث تناولها , فقد لاقت إهتمام كبير من قبل العلماء والمفكرين من خلال تركيز دراساتهم لمختلف جوانبها , وقد ظهرت العديد من النظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة وساهمت في بلورة معالمها.

#### أولاً : نظريات القيادة

ساهمت العديد من النظريات في تحديد ماهية القيادة وكيفية إكتسابها فمن تلك النظريات ما يرد القيادة إلى صفات وخصائص الشخص القائد ,ومنها التي تردها لسلوك القائد فيما تربطها بنظريات أخرى بالموقع الذي يجد القائد نفسه فيه

#### 1/ نظريات القيادة وفق المدخل الفردي " النظريات التقليدية"

الكثير من النظريات تناولت سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائدا ، وكانت النظرية الفردية أولها وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى.

ومن أقدم النظريات الفردية التي تحدثت عن القائد هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص ص 44،45.

<sup>2</sup>هايل عبد المولى ، مرجع سابق ، ص 31.

أ- نظرية الرجل العظيم :

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر ، والتي كان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثه وليست مكتسبة ، إلا أن هذه النظرية تعرضت للنقد كونها لا تقوم على أساس علمي ، ومع هذا لم يهملها العلماء واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى علمية ودقة .

وأهم السمات حسب هذه النظرية والتي يمكن أن تجعل من الشخص قائدا هي <sup>1</sup>:

-السمات البدنية : مثل القامة ، المظهر، روح الشباب ، الطاقة والحيوية .

-السمات الذهنية : كالذكاء ، الثقة بالنفس ، القدرة على التكيف و الحماس.

-السمات الإجتماعية : منها التعاون ، المهارات الفردية والشخصية .

-السمات المهنية : مثل الإبداع ، حب المسؤولية وقبولها ، المبادرة والرغبة في الترقى في الوظيفة .

ومع هذا يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال ومن عيوبها <sup>2</sup>:

✓ أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ، كأن يعجز بعض القادة عن تحقيق أي تقدم مع نفس المجموعة أو قيادة جماعات أخرى .

✓ أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير ، إذ لابد من الاعتماد على اسس و مبادئ علمية وعلى البحث والتدريب لأن القيادة علم وفن.

✓ أن القيادة ستوفر في عدد محدود من الأشخاص .

✓ إكساب القائد صفة التكبر والتعالي والتي تمثل الإتجاهات القديمة للقائد في حكم الشعوب.

ب- نظرية السمات : <sup>3</sup>

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم ، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها القادة والزعماء والتي تستخدم كمعيار يحدد قدرة الشخص ونجاحه في تقلد القيادة

<sup>1</sup> قيس النوري ، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص 304.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 68.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الحامدية ، مصر ، 1997 ، ص 530.

حيث يرى أنصار هذه النظرية أن من هذه السمات : الجسمية والعقلية والنفسية .

وقد أورد تيد Teed عشر صفات للقائد هي <sup>1</sup>:

- 1- القدرة العصبية
- 2- الحماسة
- 3- الود والحب
- 4- الاستقامة
- 5- الإدراك الفني
- 6- الحزم
- 7- الذكاء
- 8- مهارة التعليم
- 9- الإيمان
- 10- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه.

وقد واجهت هذه النظرية الإنتقاد ، لأنها ركزت على السمات الجسمية وقدرات القائد الشخصية وتجاهلت عناصر القيادة الأخرى كالوقت والجماعة الذين يتبعون لهذا القائد ، وبناء عليه تعد نظرية السمات نظرية عشوائية ولكنها أكثر تقدماً من نظرية الرجل العظيم .

## 2/ نظريات القيادة وفق مدخل الأسلوب " النظريات السلوكية "

وقد امتدت دراسات هذا المدخل تقريبا من نهاية الأربعينات إلى بداية الستينات من القرن العشرين حيث برزت تزامنا مع ظهور حركة العلاقات الانسانية وزيادة إهتمام الباحثين والكتاب بجانب الأسلوب القيادي أو النمط السلوكي الذي على أساسه يتصرف القائد، ولذلك فقد بحثت نظريات مدخل الأسلوب أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى.

### 2-1/ دراسات جامعة أيوا :

هي دراسة رائدة ركزت إهتمامها على القيادة ، قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا من خلال إجراء تجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة في أندية الهواة حيث قسموا إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا ، حيث طبق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي :

أ- النمط الاستبدادي " المنفرد " : هنا يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده ، بما في ذلك توزيع الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، مع إعتداد أسلوب الثواب والعقاب بصورة شخصية وكان القائد محور الإتصالات في الجماعة . <sup>2</sup>

ب- النمط الديمقراطي : يتم إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات , مع استخدام الثواب والعقاب بصورة موضوعية , إلى

<sup>1</sup>عزت كرم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص60.

<sup>2</sup> محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص89.

جانبا حرية أكبر في الإتصالات والتفاعل بين الأفراد.

ج- النمط المتسبب "المتساهل": يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات... إلخ للجماعة ، ولا يقوم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم وعدم المدح أو النقد لأحدهم.

## 2-2/ دراسة جامعة أوهايو:

لقد أجرى هالبن (Halpin 1945) دراسة هامة بقيامه بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة "وصف سلوك القائد" ، حيث توصل إلى وجود نمطين للقيادة هي<sup>1</sup>:

### أ- نمط يهتم بالعاملين :

حيث يراعي القائد مشاعر مرؤوسيه وذلك من خلال علاقة إنسانية أساسها الثقة والإحترام المتبادل .

### ب- نمط يهتم بالعمل :

هنا القائد يهتم بإنجاز العمل بغض النظر عن ظروف العمل ومشاعر العاملين ، حيث كشفت الدراسة أن معدل دوران العمالة أقل درجة ورضا ومشاعر العاملين أكبر في حالة القيادة التي تهتم بمشاعر العاملين ، وظروف عملهم ، بينما القيادة التي تهتم بالعمل وإنجازه أكثر من إهتمامها بالعاملين ، فكان مرتفعا معدل دوران العمالة لديها.

## 2-3/ دراسات جامعة ميتشيغان

بينما كان الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يقومون بتطوير قائمة سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية ( 1947 ) يدرسون أيضا سلوك القائد من خلال إهتمامهم بتأثير سلوكه في أداء المجموعات الصغيرة.

فقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال "رنسيس ليكرت" و"كاتس" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى جماعات فعالة، وجماعات غير فعالة ودرست أساليب القيادة في كل منها بواسطة استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الاستبيانات والمقابلات مع عدد كبير من القادة والمرؤوسين وخلصت إلى تحديد بعدين أساسيين للقيادة هما:

أ- بعد الاهتمام بالإنتاج : وهنا يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل.

ب- بعد الاهتمام بالمرؤوسين: يهتم القائد بخلق وتطوير فريق عمل منسجم ومتعاون تسوده علاقات إنسانية طيبة. وقد أشارت دراسات جامعة ميتشيغان إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين السابق ذكرهما ، وأن درجة فاعليته تقل إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر.

<sup>1</sup> دريوش شهنياز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 42.



2-4 / نظرية الشبكة الإدارية :

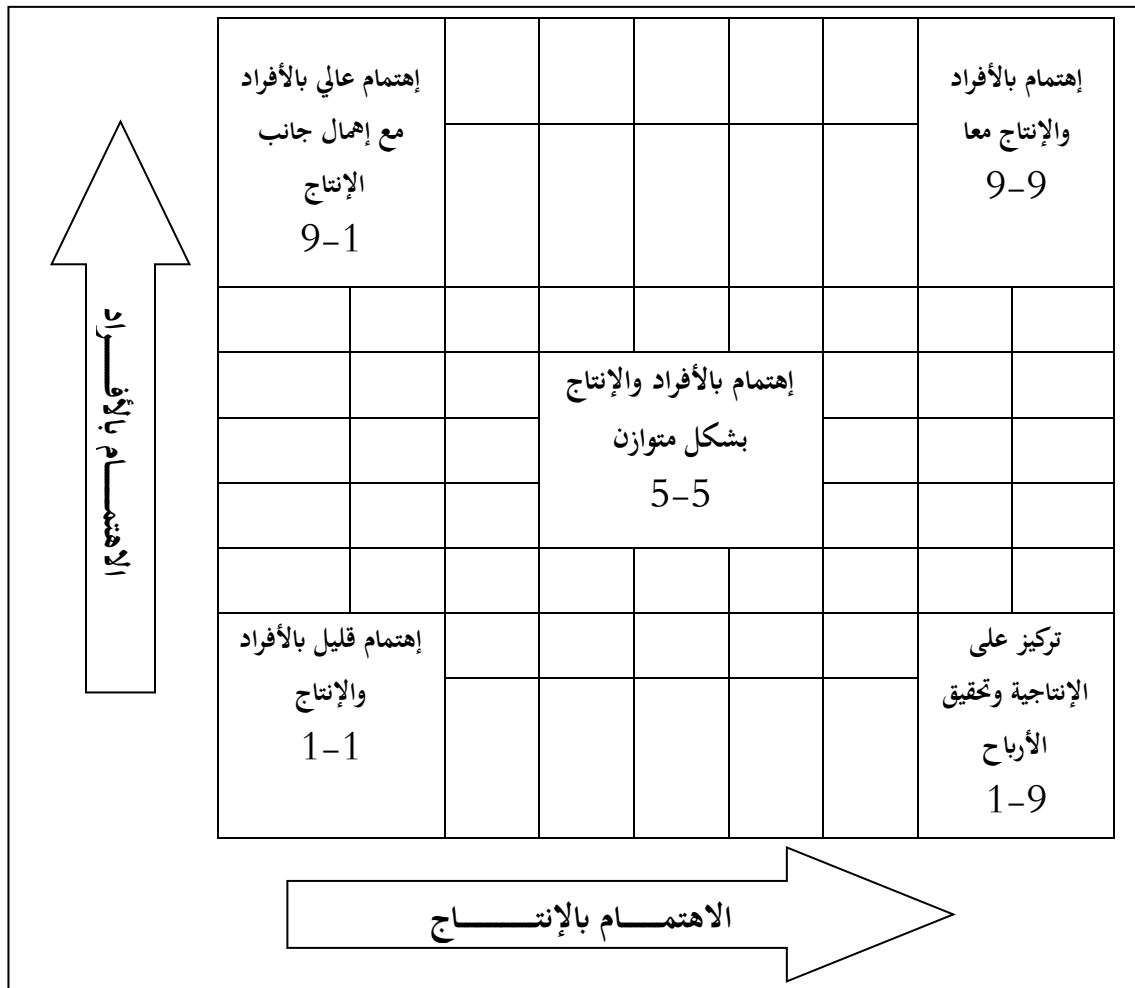
قدم كل من بليك وموتون **Blake and Mouton** في أوائل الستينيات الشبكة الإدارية التي بنيت على دراسات جامعي أوهايو وميتشيغان، واستندت الشبكة على تصنيف سلوك القادة ببعدين هما:

1-اهتمام القائد بالإنتاج ( المهمة )

2-اهتمام القائد بالأفراد ( العلاقات )

وتتكون الشبكة الإدارية من عدد من الأنماط القيادية المختلفة، إلا أن بليك وموتون اهتمتا بخمسة أنماط رئيسية حسب موقعها على الشبكة، حيث يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفضا في الآخر أو العكس ، أو منخفضا في الإثنين أو عاليا فيهما كما هو موضح في الشكل التالي <sup>1</sup>:

شكل رقم (01) : شبكة الأنماط الإدارية



المصدر : عالية ابراهيم محمد طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، 2016 ، ص 20.

<sup>1</sup> عالية ابراهيم محمد طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، 2016 ، ص 19.

والأنماط القيادية الخمسة حسب الشبكة الإدارية هي <sup>1</sup>:

أ- نمط (1-1) الإدارة السلبية "القائد الضعيف": نمط قيادي يكون فيه الاهتمام متدني بالإنتاج والموظفين.

ب- نمط (1-9) الإدارة العلمية "القائد التقليدي": نمط قيادي متسلط يهتم اهتمام عالٍ بالإنتاج، مع ضعف الاهتمام بالموظفين.

ج- نمط (1-9) الإدارة الاجتماعية "القائد الإنساني": نمط قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة واهتمام عالٍ بالموظفين، مع ضعف الاهتمام بالإنتاج.

د- نمط (5-5) الإدارة العملية "القائد العملي": نمط قيادي يهتم بالإنتاج والموظفين على حدٍ سواء وبشكل معتدل ومتوازن.

هـ- نمط (9-9) الإدارة الجماعية "القائد المثالي": نمط قيادي يركز على روح الفريق وبناء علاقات إنسانية مع الموظفين، فيكون هناك اهتمام عالٍ بالإنتاج والموظفين معا.

ويرى بليك وموتون أن النمط (9-9) هو أفضل الأنماط والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين.

وتعد الشبكة الإدارية مثالا لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين للقيادة: "الاهتمام بالمرؤوسين

والاهتمام بالإنتاج"، وتستخدم في مجال التطوير التنظيمي أين تستعمل أفكارها كأساليب تعليمية للتعرف على نوعية الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها.

نلاحظ أن كلا من مدخل السمات ومدخل الأسلوب قد أهملوا الموقف الذي تمارس فيه القيادة، في حين اهتموا فقط

بالقائد وخصائصه أو سماته وسلوكه، لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف.

### 3/ نظريات القيادة وفق المدخل الموقفية

تقوم على افتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية

لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، فالموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية.

وقد ركزت هذه النظرية على ثلاث عناصر مهمة هي: سلوك القائد وسلوك مرؤوسيه والموقف، وبالتالي هذه النظرية

تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته، وسمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم، فضلا عن سمات الموقف وطبيعة

الظرف، حيث تصبح القيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها، وأي قرار يتخذ إستنادا إلى مدى ملاءمته

<sup>1</sup> عالية ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سابق، ص 21.

للموقف الذي يوجد فيه .

و من المآخذ على هذه النظرية أن القيادة يصعب أن تكون وقفا تماما على الموقف والظروف ، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد إجتماعيا للآخرين .

### 3-1/ نظرية فيدلر للسلوك القيادي

وضع فيدلر هذا النموذج عام 1967 ، حيث تفسر القيادة والسلوك القيادي على وفق هذه النظرية العلاقة بين توجهين احدهما للعلاقات والآخر للمهام ، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة ويقاس أسلوب القيادة من خلال إستبيان يعرف ب (LBC) Least Preferred Coworker وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلا ، وهو يتكون من ست عشرة خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات . بعد إعداد هذه الإستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الايجابية للمفاهيم الواردة في المقياس، فإن المدير يكون ذا توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام وفي الحالة الأولى يفهم أن المدير حساس تجاه العاملين ومراع لمشاعرهم.

وعندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين وجد أن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلاً عندما يكون الموقف موافياً أو منجذباً لصالح القائد بشكل عال جداً أو غير موافٍ وليس في صالحه بشكل كبير، أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلاً عندما يكون الموقف لصالحه . ويتم تصنيف الموقف الإداري من حيث الصعوبة والسهولة بناء على ثلاثة عوامل رئيسية هي<sup>1</sup> :

-نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والتي تتراوح بين الجودة والرداءة .

-طبيعة العمل ، وتتراوح بين الوضوح والغموض .

-قوة السلطة التنظيمية ، التي يتمتع بها الرئيس من حيث القدرة على ثواب وعقاب المرؤوسين طبقاً للوائح التنظيمية المعمول بها ، وهي تتراوح بين القوية والضعيفة .

وينقسم كل عامل من العوامل الثلاثة المذكورة إلى درجتين ، وقد انتهى فيدلر إلى ثمانية مواقف إدارية متميزة من حيث المواثبات للمدير ، وذلك ما يوضحه الشكل الموالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس ، العراق ، 2009، ص 64 .

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 176 .

شكل رقم (02) نظرية فيدلر في كفاءة القيادة الإدارية.

سيئة		واضحة		غامضة		واضحة		العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	
غامضة		واضحة		غامضة		واضحة		طبيعة العمل	
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	السلطة التنظيمية المخولة للرئيس	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم الموقف	
الموقف غير موات على الإطلاق				—————>				الموقف موات جدا	

المصدر: زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص 176.

ويوضح الشكل أعلاه أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قد تكون **حسنة** "المواقف من 1 إلى 4" أو **سيئة** "المواقف من 5 إلى 8" ، وأن طبيعة العمل قد تتميز **بالوضوح** "المواقف 1,2,5,6" أو **بالغموض** "المواقف 3,4,7,8" وأن السلطة المخولة للرئيس قد تكون **قوية** "المواقف 1,3,5,7" أو **ضعيفة** "المواقف 2,4,6,8".

كما يتضح أن درجة مواتة الموقف الإداري من وجهة نظر المدير أو الرئيس تصل إلى ذروتها في الموقف رقم (1) أين العلاقة مع المرؤوسين حسنة وطبيعة العمل تتصف بالوضوح والسلطة التنظيمية المخولة للرئيس قوية ، وعلى العكس فإن المدير أو الرئيس في الموقف رقم (5) علاقته مع المرؤوسين سيئة وطبيعة العمل غامضة إلى جانب أن السلطة التنظيمية المخولة له ضعيفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري ، مرجع سابق ، ص 177 .

### 3-2/ نظرية المسار /الهدف

ويطلق عليه نموذج هاوس وإيفانس ، حيث بينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز ، أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي<sup>1</sup>:

- بيئة العمل :المهمة, نظام المكافآت ,والعلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين: حاجاتهم ,الثقة بالنفس وقدراتهم .

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي :

- أ-المساند : يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم .
- ب-المشارك : يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .
- ج-الإجرائي : يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح .
- د-الإنجازي أو التحدي : يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم ، وتطور أداءهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم .

### 3-3/ نظرية دورة الحياة للقيادة

قدم كل من هيرسي وبلانشارد **Hersey and Blanchard** ، نظرية دورة الحياة للقيادة وتم تحديد نضج واستعداد الموظفين كمتغير موقفي، واقترح هيرسي وبلانشارد أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الموظفين لإنجاز العمل، توجب على القائد مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد، وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ مستوى نضج الموظفين فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء .

وتفترض النظرية أربعة أنماط قيادية هي<sup>2</sup> :

- أ- نمط المخبر /الموجه: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة، وبالعلاقات بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي النضج والاستعداد المنخفض

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 82.

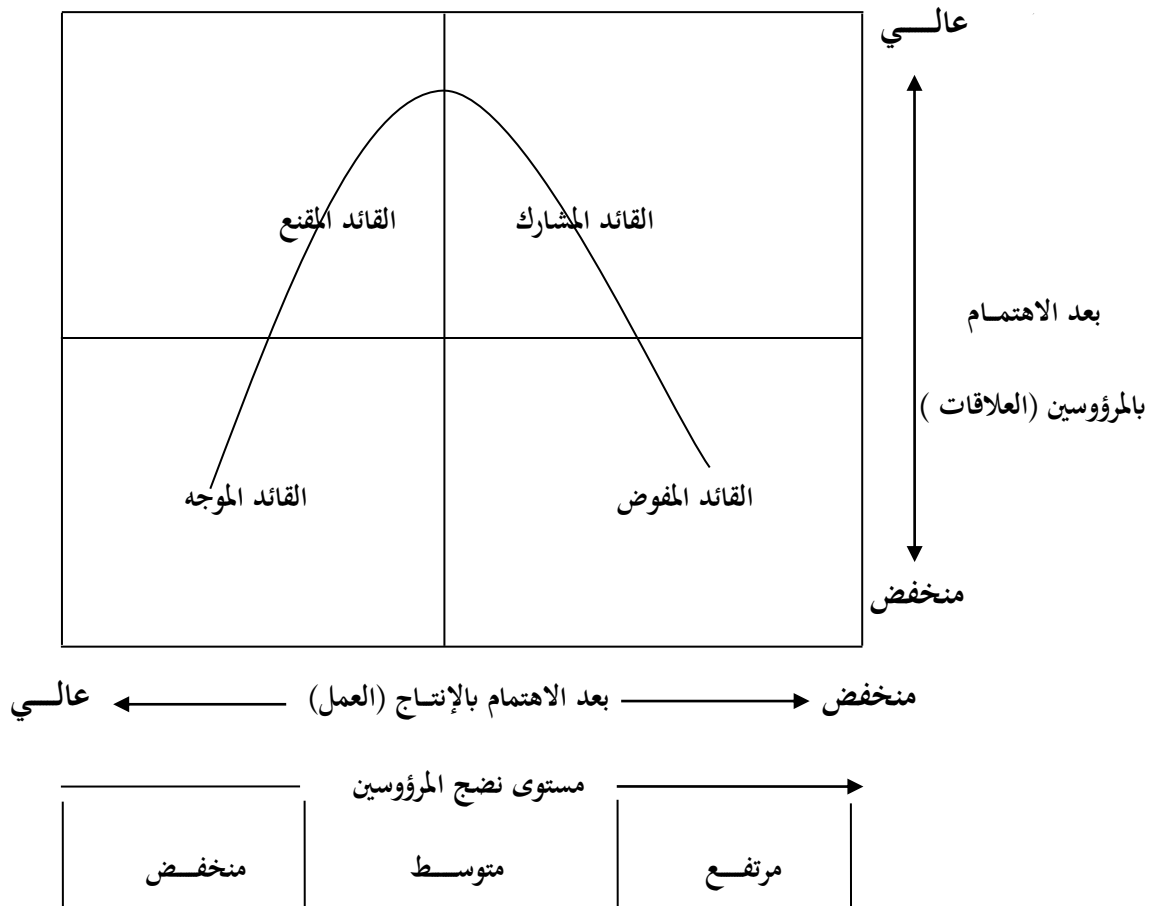
<sup>2</sup> عالية ابراهيم محمد طحطوح ، مرجع سابق ، ص 22.

ب- نمط المقنع/البائع: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة عالية، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.

ج- نمط المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات ودرجة منخفضة بالعمل، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.

د- نمط المفوض: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي الدرجة العالية من النضج.

شكل رقم (03) نموذج هيرسي وبلانشارد .



المصدر: سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 38.

ثانيا : الإتجاهات الحديثة للقيادة

ظهر حديثا اتجاهات جديدة لتفسير فعالية ونجاح القيادة بطريقة أكثر شمولية وواقعية من المداخل السابقة ، حيث أخذت بعين الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تحديد النمط القيادي المستخدم مما يوصل إلى قيادة ناجحة تنسجم مع التغيرات المعاصرة في طبيعة العملية الإدارية والتحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والقيادة ، وتمثلت هذه الاتجاهات بالقيادة التفاعلية والقيادة التحويلية .

بالنسبة للقيادة التفاعلية فهي تركز على تبادل وجهات النظر مع المجموعة ، وتقوم على أساس التفاعل بين ثلاثة عوامل أساسية هي : القائد والمرؤوسين والموقف ، أما القيادة التحويلية فتتركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المحتملة والأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز .

1- القيادة التفاعلية :

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف ، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي لا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة، و تربط هذه النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم ، حيث يحدث التكامل في سلوك أعضاء الجماعة آخذا بعين الاعتبار آمال وقيم أفرادها ، وقد ساهم بعض المفكرين في بلورة مفهوم هذه النظرية منهم :توماس جوردن ، وشيقي و هيرسي بالإضافة إلى إسهامات سانفورد و همفل ..... وغيرهم.

وقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الإدارية حيث لم تنكر إسهامات نظريتي السمات والموقف في القيادة ، وإنما قدمت محاولة للجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية النظرية لوحدها كمييار لتحديد خصائص القيادة الناجحة ، وبذلك تكون النظرية التفاعلية قد أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، وقد أوضحت النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على إختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 52.

والتفاعل مع خصائص و أهداف المجتمع.

## 2- القيادة التحويلية:

بالرغم من الدور الإيجابي للنظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الناجحة ، إلا أن التطورات الحديثة في العملية الإدارية أثبتت عدم كفاية هذه النظرية لعدم قدرتها على تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة والتغلب على التحديات التي تواجهها فظهرت بذلك القيادة التحويلية التي تهتم بمتابعة التغيرات لمواجهة التحديات والأزمات مما يساعد في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز .

ويذهب القادة التحويليون إلى أبعد من الإبقاء على أداء الأفراد والجماعة على ما هو عليه ، فالقائد التحويلي هو الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الأفراد وفي المؤسسة ككل ، ويتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في: الكاريزما ، والثقة ، والاحترام والإخلاص والإلهام ، وإغداق المديح كما أن القيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة .

و أخيرا يمكن القول أن القيادة التحويلية تعتبر أكثر مداخل القيادة ملاءمة لمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة والتي فرضت عليها التدخل في كل مجالات الحياة فأصبح العمل الإداري أكثر تعقيدا من السابق ، مما يعزز الحاجة إلى قادة قادرين على استيعاب هذه التحديات وإعتبارها عامل أساسي في اختيار النمط المستخدم لمواجهتها ، فيجب أن تكون لدى القائد الرؤية المستقبلية البعيدة التي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات البيئية المحيطة في الأجل الطويل ، وهذا يتطلب من المدير القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهداف المستقبلية.<sup>1</sup>

## 3- القيادة التبادلية :

القائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار و المهام المطلوبة من المرؤوسين، كما يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية و يقدم المكافآت المناسبة للتابعين ، و يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين ، فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين وكل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ،ص 13.

<sup>2</sup> جوهرة أظي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ، ص 20 .



هذا النوع من القيادة مبني على علاقة التبادل بين القائد والتابعين، والقائد هنا يهتم بالنتائج ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، حيث أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافأة جهود والتزام الموظفين .

#### 4- القيادة الكاريزمية :

توصف بالعلاقة بين قائد واحد وأكثر من موظفين، بحيث سلوكيات القائد تتماشى و المواقف الإيجابية للموظفين ومن أهم سلوكيات القائد نجد : الإفصاح عن الرؤيا و إظهار توقع عال للأداء. والقيادة الكاريزمية هي نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الجماعة، فالقائد الكاريزمي يرتبط بجاذبية وشخصية مؤثرة في المرؤوسين وتدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته و أوامره . كما أن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على الهام وتحفيز الموظفين على العمل أكثر من المعتاد ، رغم العقبات مع إمكانية تطوير علاقات خاصة بين القائد و تابعيه

كما أن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على الهام وتحفيز الموظفين على العمل أكثر من المعتاد رغم العقبات<sup>1</sup>

#### 5- القيادة النسائية

إن القيادة النسوية هي نمط القيادة الذي يعمل على قدر عالي من خصائص المرأة ، وتفضيلاتها التي هي جوانب عديدة التي قد لا تتطابق مع تفضيلات الرجل ، فهذا النوع من القيادة على الأرجح ستأخذ من خصائص المرأة الشيء الكثير بما لا يجعلها نسخة مكررة من الأنماط التي نعرفها عن القيادة ، فالملاحظ أن هناك اختلاف في قيادة الرجل عن المرأة في بعض الجوانب، فمثلا المرأة ترغب في أن تكون لها فترات راحة وتفضل بناء العلاقات أكثر من الرجل و كما تحب تبادل المعلومات عكس الرجل الذي لا يحب تبادلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008 ، ص 154.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرون، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن ، 2011، ص 378 .

## المبحث الثاني : القيادة الإدارية

في ظل ما يشهده العالم من عولمة الأسواق ووفرة المعلومات وسرعة تدفقها ، تواجه المؤسسات العديد من التحديات من البيئتين الداخلية والخارجية ، والتي تستدعي المزيد من المرونة والقدرة على الإستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وعلى كيفية زيادة التنافسية في السوق العالمية .

كل هذا يتطلب وجود قيادة واعية تدرك أن النجاح والتميز والإبداع هو الطريق السليم الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بشكل مباشر , إذ تساهم القيادة الإدارية في نجاح وكفاءة المؤسسة .

### المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها

#### أولا : مفهوم القيادة الإدارية

يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية ليست موهبة أو فنا فقط بل هي تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه حيث تستند القيادة الإدارية إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقُدوة.<sup>1</sup>

وتعرف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.<sup>2</sup>

وهي تعني عند كونتز وادونيل Koontz Odonnell " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بوجودهم في أداء النشاط التعاوني " .

أما وايت White فقد عرفها على أنها " قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، الإتصال والقيادة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار الهدى ، الأردن ، 2009 ، ص 151.

<sup>2</sup> منصور عيسى، القيادة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع ، مصر ، 2013 ، ص 17.

<sup>3</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سابق ، ص 44.

مما سبق يمكن القول أن القيادة الإدارية تستمد قوتها من السلطة الرسمية بحكم المنصب الذي يشغله القائد الإداري إضافة إلى القدرة على التأثير في المرؤوسين إنطلاقاً من مجموعة السمات والخصائص التي تميزه عن باقي الأفراد في المنظمة.

### 1/ عناصر القيادة الإدارية

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن هناك ثلاث عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي: <sup>1</sup>

#### 1- عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري على مرؤوسيه

تعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه ، ويفترض كل من فرنش ورافن French and Raven أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي وقوة الخبرة والدراية .

ومهما تعددت هذه الوسائل فإن فاعليتها مرتبطة بعدة إعتبارات كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثباته ، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم ، بالإضافة إلى إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات .

#### 2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم - وحسب ماري فوليت Marie Follet - هذه هي الصفة المميزة للقائد، ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم : وحدة المكان والتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار ، تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة ، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى ، فضلاً عن توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة ، مما يؤدي إلى الإبداع.

#### 3- تحقيق الهدف الوظيفي

هناك العديد من الأهداف ، فمن أهداف التنظيم في حد ذاته ، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين ، إلى جانب أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري ، حيث يسود التنظيم جو من العلاقة

<sup>1</sup> سميرة صالحى، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

الاعتمادية المتبادلة والتي يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين ، وبالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

## 2/ تصنيف القيادة الإدارية : يمكن تصنيفها إلى :

### أ- القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

### ب- القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وعموما كل من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة لأن القيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد .<sup>1</sup>

## ثانيا : أساليب القيادة الإدارية

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات أساسية هي<sup>2</sup>:

1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .

2- أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية .

3- مجالات التركيز في بيئة العمل .

<sup>1</sup> منصور عيسى ، مرجع سابق ، ص18.

<sup>2</sup> وفيق حلمي الآغا ، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق ، 2003 ، ص15.

المتغير الأول :

حيث هناك إدارات تركز على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية ، والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الإلتواء والولاء للمنظمة مع تطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، بينما تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة مع تطبيق أنظمة رقابة مباشرة .

المتغير الثاني :

ويعد المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية ويتمثل في طريقة إتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات إتخاذ القرار وكذا درجة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد وهنا توصف بالقيادة الأوتوقراطية ، أما إذا اتخذت من قبل الإدارة العليا حصراً فتوصف القيادة هنا بالقيادة البيروقراطية ، كما قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

المتغير الثالث :

ويتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية ، وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : مصادر قوة القيادة الإدارية وأنماطها

أولاً : مصادر قوة القيادة الإدارية

قد لا تكفي المهارات القيادية في حالة توافرها لدى القائد الإداري للتعامل مع موقف معين ، فهو في حاجة لقوة معينة تكسبه الحالة القيادية والتي تعتبر من لوازم عملية القيادة وإيجابياتها ، فالقوة تعني التأثير في سلوك الآخرين من أجل القيام بعمل ما أو الإمتناع عنه بغية تحقيق أهداف معينة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 16.

<sup>2</sup> عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008، ص 202.

حيث تعرف القوة بأنها "احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر" أو هي "قوة الحصول على التأثير المطلوب"، فعدم ممارسة القوة من قبل القائد لا ينفى وجودها ، إذ أنها عنصر أساسي لتحقيق الأهداف ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1-المصدر الرسمي** : حيث يستند القائد الإداري إلى القوة الشرعية المرتبطة بمركزه الرسمي الذي يشغله ومن مكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتمثل قوته في :

- **قوة المكافأة** : ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام المناطة إليهم بنجاح ، وإمتثالهم لأوامر ورغبات القائد سيتبعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس .
- **قوة الإكراه** : وتسمى أيضا القوة القسرية ومصدرها الخوف ، حيث ترتبط بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم إمتثالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سيعرضهم للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس والذي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة .
- **القوة القانونية** : مصدر هذه القوة هو المركز الرئيسي أو الرسمي الذي يحتله القائد في المنظمة ، وتدرج هذه القوة من أعلى إلى أسفل حيث الوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها .

**2-المصدر الشخصي** : وترتبط بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي مرتبطة بقوة التأثير الشخصي للقائد على المرؤوسين ومنها :

- **القوة الفنية ( التخصص )** : أساس هذه القوة ومصدرها هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد .
- **قوة الإعجاب** : يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية ، حيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد .

في مصادر القوة الثلاث السابقة تعود قوة القيادة إلى المركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة ، كما يزداد قوة تأثيرها في المرؤوسين بازدياد أهمية المركز الرسمي للقائد ، بينما يعود مصدرى الخبرة والإعجاب إلى سمات القائد الشخصية ومقدار توافر الجاذبية في شخصيته .

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب الزيد ، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع،الأردن، 2013، ص ص50،51.

وهناك مصدر آخر للقيادة يمكن إضافته إلى المصادر السابقة ، وهو قدرة إمتلاك مصادر المعلومة ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة العلنية والمخفية .

### ثانيا : أنماط القيادة الإدارية

يتشكل النمط الإداري من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحددة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد .

وقد توصلت العديد من الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة – وهو المدخل السائد حتى الآن في منظمات الأعمال – إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة هي :

#### 1/ نمط القيادة الأتوقراطية :

يتميز ذلك النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم ، ومن خصائص القائد الأتوقراطي<sup>1</sup> :

- ✓ حب السيطرة .
- ✓ اتخاذ القرارات منفرداً .
- ✓ شكه وعدم ثقته بالآخرين مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

#### 2/ نمط القيادة الديمقراطيّة:

يتميز ذلك النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2000، ص 225.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 142.

ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.

### 3/ نمط القيادة المتساهل :

وهو على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسبب وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود، وهدر الوقت، ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات<sup>1</sup>.

### ■ تحول القادة من نمط إلى آخر :

هناك دراسات قامت حول عملية التحول للقادة من نمط إلى آخر، منها دراسات **خاندوالا** التي ضمت عدة أبحاث متعمقة في العلاقة بين أنماط الإدارة وطبيعة الموقف أو البيئة التي تواجهها الدولة أو المؤسسة ، والفاعلية الإدارية فاتضح له وجود سبع أنماط أساسية للقيادة هي :

- 1- القيادة الريادية
- 2- القيادة العملية الحديثة
- 3- القيادة الشبه عملية
- 5- القيادة المختلطة
- 5- القيادة المتحفظة
- 6- القيادة الديمقراطية
- 7- القيادة الوسط .

وعليه حددت هذه الأنماط في ضوء إختلافها في الأخذ بأربع عوامل هي :<sup>2</sup>

- أ- الأخذ بالتقنية : يعبر عن مدى إقبال القائد على استخدام التخطيط ، والأفراد المؤهلين فينا وأساليب الإدارة الكمية.
- ب-مدى التفاعل مع الخطورة : ويعبر عن مدى رغبة القائد في اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة الشديدة .
- ج-استخدام القوة : ويعني ميل القائد لاستخدام أساليب الترهيب والتخويف والسلطة لبلوغ أهداف المؤسسة.

اعلي عباس ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012، ص 136.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص 149.



د-الإشتراك : ويتمثل في إتاحة /عدم إتاحة القائد الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات المصيرية .

المطلب الثالث: مهارات القائد الإداري وطرق إكتشافه

أولا : مهارات القائد الإداري

مفهوم المهارة :تعني أداء العمل بسرعة ودقة ، كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة .<sup>1</sup>

يجب أن يتمتع القائد الإداري بمجموعة من المهارات والصفات التي تساعد على تأدية مهامه ، وتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ، كما تمكنه تلك المهارات من التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين .

ولكي يستطيع القائد تفهم عناصر عملية القيادة الثلاث : " القائد ، المرؤوس ، الموقف " لابد أن يحرز أو يكتسب مهارات أساسية تمكنه من تحقيق ذلك ، وهي<sup>2</sup>:

#### ■ المهارات التصورية :

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل وتمثل في القدرة على إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول ، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات .

#### ■ المهارات التنظيمية :

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بما لتفسير الظواهر والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي .

#### ■ المهارة السياسية :

تتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة وإتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه .

<sup>1</sup> شهرزاد محمد شهاب ، مرجع سابق ، ص 120.

<sup>2</sup> عاطف عبد الله مكاوي ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر، مصر ، 2013، ص 27.

■ المهارة الفكرية :

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم ، وإتخاذ القرارات المناسبة وعلاج الأمور و المشكلات بالشكل المطلوب والمناسب .

■ المهارات الإدراكية :

وتتجلى في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، بالإضافة إلى فهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.<sup>1</sup>

ثانيا : طرق إكتشاف القائد الإداري

يتوقف حسن الإدارة وتحقيق أهداف التنظيم على قدرة وكفاءة القادة الإداريين ، مما يجعل عملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتحتاج إلى عناية ، وتختلف طرق إختيارهم باختلاف النظم الإدارية والظروف السائدة في الدول ويمكن إجمال هذه الطرق فيما يلي<sup>2</sup>:

**1-الحرية المطلقة في الإختيار (التعيين أو التوظيف) :**

وهنا يتمتع القادة السياسيون بحرية مطلقة في إختيار القادة وملء الشواغر ، دون التقيد بضوابط وشروط محددة وأهم ما يؤخذ على هذا النوع إتماده على العلاقات الشخصية في إختيار القادة ، حيث يمكن أن يتم الإختيار من خارج المنظمة كتعيين أو توظيف جديد أو ترقية أحد المؤهلين في المنظمة نفسها .

**2-الإنتخاب :**

وتستعمل هذه الطريقة في الدول والمجتمعات التي تعمل بالأسلوب الديمقراطي للحكم ، وقد تكون وظائف الإداريين عبارة عن طبقة مختارة أو قائمة موحدة يتم فيها إختيار القيادات الإدارية .

**3-المركز الإجتماعي :**

تعتمد هذه الطريقة على إختيار القادة الإداريين من بين أبناء الذوات والطبقة المرموقة في المجتمع ، وهي تتم غالبا في الأعراف الأهلية والدعامات العشائرية والقبلية.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 21 .

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 57.

4-التعليم والإعداد :

حيث يتم إعداد وتعليم القادة الإداريين في مراكز ومعاهد تدريب مخصصة لهذا الغرض .

❖ مراحل اكتشاف القائد : وتتم عملية إكتشاف القائد الإداري بست مراحل أساسية هي <sup>1</sup>:

1-مرحلة التنفيذ :

وهي المرحلة الأولى التي يتم بموجبها تحديد مجموعة من الأشخاص من خلال دراسة وفهم كافة الجوانب التي تدل على صفات وخصائص القائد الإداري.

2-مرحلة التجريب :

ويتم فيها تمحيص المجموعة السابقة من الأشخاص الذين تم إختيارهم في مرحلة التنفيذ ، بحيث تكون هذه المجموعة تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة لهم ، ومن خلال إختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم .

3-مرحلة التقييم :

يتم وفق معايير محددة تقييم المجموعة ، بهدف تقديم الجوانب التي تميز بها هؤلاء الأشخاص مع معرفة جوانب القصور لديهم والتفاوت في القدرات بينهم .

4-مرحلة التأهيل :

بعد الكشف عن جوانب القصور في الشخصيات يتم تحديد الإحتياجات التدريبية ، بغرض تأهيل هؤلاء الأفراد وفق ما تقتضيه الحاجة العملية ، حيث يتم إختيار المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع لهذه البرامج.

5-مرحلة التكليف :

بعد التدريب والتأهيل يتم إختيار مجموعة من هؤلاء الأفراد في مواقع قيادية متفاوتة المستوى ولفترات معينة ,ويتم التأكد من قدرات الأفراد وإمكانياتهم.

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب الزبيديين ,مرجع سابق ,ص 60.

6-مرحلة التمكين : فبعد أن يحصل هؤلاء الأفراد على فرصتهم من الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام وفق مناسبتها لهم .

■ العوامل المؤثرة في إختيار القائد: يتأثر إختيار القائد الإداري بعدة مؤثرات أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ حجم المنظمة ونوعها ، تمكن من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود مجموعة من الرؤوسين يساندونه.
- ✓ موقع المنظمة , فوجودها في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مختلف عن وجودها في منطقة نائية .
- ✓ نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد ، مشكلة تتعلق بالأجور والحوافز أم فنية تتعلق بالأجهزة والآلات.
- ✓ نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلاتهم ، أي مدى معرفتهم بأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة من خلال تأييدها والإلتفاف حولها وحمائيتها من الضغوط.
- ✓ المناخ المناسب لظهور القائد على الإستمرار في الإلتفاف حوله ، فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات أكثر من المناخ الإستبدادي الذي يحد من ممارستها لمهامها .
- ✓ الوقت المناسب ,ويكون له تأثير بالغ على ذلك.
- ✓ مقدار الوقت المتاح ، يؤثر أيضا في صنع وظهور القيادات .

المطلب الرابع : فعالية القيادة الإدارية ومعوقاتها

أولا : فعالية القيادة الإدارية

لم تولي نظريات القيادة التي سبق أن تناولناها ، الاهتمام الكافي بمعياري الكفاءة والفاعلية رغم أنهما من أهم معايير النجاح في الاتجاهات الحديثة للإدارة أو القيادة.

1- مفهوم فعالية القيادة الإدارية: تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين Reddin بأنها: المدى الذي

ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها".

ويعرفها بيلوس Bellows بأنها" المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق ، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> سميرة صالحى ، مرجع سابق ، ص 53.

على المدى القريب والبعيد - والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة.

## 2- الكفاءة أو الكفاية : فهي القدرة على انجاز وتحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع

للوقت والجهد.

و كثير من الأشخاص يريدون أن يكونوا قادة، ولكن قلة تريد ممارسة الأعمال الرائدة وحسب ستيفن هناك بعض المبادئ التي من شأنها أن تساعد القائد على التغلب على المشكلات وتجعل منه قائدا فعلا هي<sup>1</sup>:

- اعتماد التفكير بدقة ، يجب التفكير العميق والمتأني قبل اتخاذ القرار المناسب.
- الاستعانة بطريقة العصف الذهني ، من خلال تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم واقتراحاتهم بدون قيود.
- الحكمة والاستماع الجيد قبل الكلام ، ولكنها لا يمكن أن تحل محل ما يملكه من خبرة ومعرفة.
- الإطلاع المستمر على أوضاع المنافسين ، ومتابعة الأوضاع ومتابعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- تفويض بعض المهام والمسؤوليات للمرؤوسين خاصة ذوي الكفاءة لضمان تعاونهم وكسب ولاءهم .
- الإستباقية في التفكير ووضع السياسات والبرامج قبل وقوع المشكلات, للوصول إلى التميز.

والقائد الفعال هو الذي يراعي واقعية الأهداف، كما أنه يجدر بنا القول بأهمية التفرقة بين القائد الكفاء والقائد الفعال وأن القائد الناجح هو الذي يحدث ويحرص على وجود نوع من التوازن بين هذين المعيارين ، وأن مدى نجاحه في دوره القيادي يرتبط أساسا بمدى فاعليته والتي يمكن اكتسابها وتنميتها ومنها:

1-الفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات.

2-الفاعلية في الاتصالات.

3-الفاعلية في إدارة الوقت.

4-الفاعلية في إدارة التغيير والتطوير.

<sup>1</sup> Gaby José Ababa Ekula, Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation, [Memoire Online](http://www.memoireonline.com) Ressources humaines, ISM Dakar - Diplome superieur de gestion 2007, [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) Ressources humaines

3/ القيادة والفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات :

عملية صنع واتخاذ القرار تعد القلب النابض للإدارة وهي من المهام الأساسية للقائد الإداري الذي يمكن أن يطلق عليه ( متخذ القرارات)، وصناعة القرار تختلف عن اتخاذه فالأولى: هي العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلة وتحديد الهدف وجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى بدائل الحل للمشكلة ثم أخيرا اختيار البديل المناسب الذي يتفق مع ظروف المنظمة وإمكاناتها، أما الثانية: وهي اتخاذ القرار فهي الخطوة التي يوضع فيها البديل القرار موضع التنفيذ ومن ثم متابعة تطبيقه.

وكل ما سبق يتطلب قدرة فائقة من القائد ومن يشاركه في العملية على تحديد المشكلة والهدف ، والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ثم وضع البدائل والاختيار من بينها ثم وضع البديل المناسب موضع التطبيق والفاعلية تكمن هنا في درجة تعظيم هذا البديل للنتائج ، وباستخدام أقل كمية ممكنة من الموارد.

حيث لكل قرار فعال مقوماته الهامة والحيوية ، التي تؤثر على فعاليته وهي <sup>1</sup>:

- ✓ الوعي بالمشكلة وأسبابها.
- ✓ معرفة الهدف المراد الوصول له.
- ✓ جمع المعلومات والتأكد من صدقها أو صلاحيتها وارتباطها بالمشكلة.
- ✓ دراسة وتحليل المعلومات للوصول للبدائل الممكنة.
- ✓ الوعي والفهم لاختيار البديل الأمثل.
- ✓ الحرص على خفض التكلفة مقارنة بالعائد .
- ✓ المشاركة الفعالة ممن لهم علاقة بالقرار ومعرفة بجوانبه.

2/ القيادة والفاعلية في الاتصالات :

الاتصالات تعتبر الناشط الإداري الهام والقلب النابض للعملية الإدارية بأكملها متضمنة التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات ، وهي بمثابة الإطار الأساسي لكل علاقات العمل.

<sup>1</sup> عبد العزيز صديق جستنيه ، مداخلة بعنوان : القيادة الإدارية الفعالة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، 2008 ، ص 46.

وتتوقف فاعلية القيادة ونجاحها بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصال ونجاحه ، ولكل اتصال فعال مقوماته الأساسية وفي المقابل قد نجد بعض العوائق التي تقف دون تحقيق أهدافه وحتى دون فاعليته .

ومن أهم المقومات الأساسية للاتصال الفعال<sup>1</sup> :

- الإصغاء: الاهتمام بما يقوله المرؤوسون من أشياء هامة ومرتبطة بالعمل.
- الشرح : توضيح الأفكار بالشكل الذي يؤدي إلى فهم أعمق وفي زمن أقل أي توضيح الأوامر والتعليمات.
- السؤال والمناقشة عن الهدف من الاتصال وردة الفعل نحوه ، وإتاحة الفرصة للمرؤوس للاستفسار والمناقشة.
- التقييم: الاعتماد على ردة الفعل والمعلومات المرتدة لمعرفة تأثير الاتصال ومدى إمكانية تحسينه مستقبلا أو تعديله.
- الاستجابة: أن يهتم القائد بمعرفة متطلبات الموقف في اتصالاته (متى ، مع من ، كيف) وأن يراعي الظروف النفسية والجوانب التنظيمية.

أما للعوامل التي تعوق فاعلية الاتصال :

- أ-العوائق التنظيمية : مثل كبر حجم التنظيم ، تعدد مستوياته ، وانتشار أقسامه في العديد من الأماكن ، إلى جانب التركيز على الاتصال الرسمي.
- ب-العوائق النفسية والاجتماعية : وقد يكون مصدرها القائد نفسه أو الموظفين أو المناخ الاجتماعي لعملية الاتصال.

### 3/ القيادة الفعالة وإدارة الوقت :

إدارة الوقت من الجوانب المهمة والتي يحتاج القائد لأن يكون فعالا فيها ، ونجاح قيادته يعتمد كثيرا على مدى إتقانه في توزيع وقته وإدارته ، والشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته وفقاً لبيتر دراكر لا يستطيع إدارة أي شيء ، ولقد تعددت الدراسات حول هذا الموضوع .

ففي دراسة أجرتها الباحثة الانجليزية روزماري ستيوارت على القادة الانجليز والألمان حول إدارة الوقت ، توصلت إلى بعض الحقائق والتي يمكن أن تكون أساسا لتحقيق الفاعلية في إدارة الوقت وهي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> عبد العزيز صديق جستنيه، مرجع سابق ص 50.

<sup>2</sup> سميرة صالحى ، مرجع سابق، ص 57.

- هناك تفاوت في أهمية الوقت بين القادة الإداريين ، كما أن استخدام القائد لوقته وإدارته له تتحكم فيه عدة عوامل منها : حجم المنظمة ، طبيعة العمل بها ، وأسلوب القائد في التعامل مع المرؤوسين .
- وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة ومهما حاولوا استثماره بشكل جيد واجهتهم ظروف وأشخاص لتقف أمامهم كعوامل تحكم استخداماتهم له .
- فاعلية القادة في استخدام الوقت تتوقف على مدى قدرتهم على استخدام وقتهم كله أو جله في أمور العمل وحده .

#### 4/ القيادة الفعالة والتغيير والتطوير التنظيمي:

نظراً للتطور التقني وما صاحبه من تطورات في بعض أو كل العناصر المكونة للتنظيم أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة العليا منها مهمة وبشكل كبير بعمليات التغيير والتطوير بل إن نجاحها يعتمد كثيراً على مدى فاعليتها في هذا المجال .

والقيادة الفعالة تحرص على وضع إستراتيجية ملائمة ومرنة تسيير وفقاً لها هذه العمليات، كما تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته ، وهذا التغيير والتطوير قد يمتد ليشمل السياسات وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي والمراكز والرؤساء، كما يشمل: الإجراءات والسلوكيات والعنصر البشري والتقني وحتى الموارد المالية للمنظمة ومصادرها.<sup>1</sup>

ويؤكد فيلبو أن مهارة القائد في وضع إستراتيجية التغيير تعتبر من المهارات التي يجب توافرها فيمن يقود مشروعاً في ظل اقتصاد متغير، ولقد دلت التجارب على أن فاعلية القائد في صنع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على<sup>2</sup>:

- قدرته على تحليل ردود الفعل لدى التابعين وكيفية معالجتها .
- مرونته في التكيف مع المواقف .
- استخدامه للنمط القيادي المتلائم مع متطلبات التغيير .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 54، 53.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 125.



ثانياً : معوقات القيادة الإدارية

تواجه الإدارة اليوم تحديات كثيرة تعكس التغيرات التي طرأت على بيئة الإدارة الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها ، خاصة وظيفة القيادة الإدارية لكونها المسؤولة عن مواجهة التحديات.

ومن أهم هذه التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة : العولمة ، والخصخصة والتنافسية، والتغير في ملامح بيئة الإدارة و إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت .

ومن أبرز العوامل التي تعيق القيادة الإدارية وتحد من فعالية القائد الإداري ما يلي<sup>1</sup>:

**1- نقص الخبرة** , فالقائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة، مما يستوجب درايته بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلاً عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها ، ومن شأن نقص الخبرة بهذه العناصر أن يسلب القائد أحد مظاهر القوة التي تجعله أكثر فعالية .

ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد : انخفاض قدراته العقلية والإبداعية ، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه، و ضعف الدافع للتعلم، غياب التحديات التي تدعوه لاكتساب المعرفة، فضلاً عن التغير السريع في نظم الإنتاج على نحو يصعب عليه ملاحقته.

**2- ضعف المهارات الاجتماعية للقائد**، وتنطوي على عنصرين هما:

**أ- ضعف مهارة توكيد الذات** : يتجسد في صعوبة إحتفاظه باستقلاليتته، والعجز عن وضع العلاقة مع المرؤوسين في إطار متوازن يحفظ لكل منهم هويته واعتباره، فضلاً عن فشله في إدارة وقته ، نظراً لانخفاض ثقته بذاته.

**ب- ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين** : ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه، وسوء الفهم المتبادل معهم، وعدم تمتعه بمهارة الإنصات لهم وبالتالي عدم الوثوق بهم.

**3- الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة**، حتى يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل، يجب أن يكون لديه القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية ، فقد يكون القائد قادراً على تحمل المسؤولية، في

<sup>1</sup> سميرة صالحى , مرجع سبق ذكره , ص 74.

حين أنه غير راغب فيها أو خائف منها، نظراً لما شهده أو سمع به من أضرار لحقت بنظرائه نتيجة ترحيهم وإصرارهم على تحملها، وما يلقاه من مضايقات وما يواجهه من معوقات تنظيمية عديدة مما يدعو للعزوف على تحملها مستقبلاً، فضلاً عن عدم وجود تصورات واستراتيجيات محددة لديه لإدارة وتحمل ما يترتب على المسؤولية من عواقب.

**4- ضعف القدرة على تشخيص المواقف** ، فالقائد لا يستجيب عادة للموقف تبعاً لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه، وضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة ، ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف هذه القدرة : ضعف قدرته التجريدية، إنخفاض قدرته الاستدلالية مما يجعله غير قادر على التحليل، و تصلبه الفكري وعجزه عن النظر للموقف من جوانبه المتعددة.

**5- التشابك القائم بين القيادة الإدارية** ، وأغلب نواحي النشاط في التنظيم ، هدفاً وسياسة ، تخطيطاً وتنفيذاً ، وتوجيهها ورقابة ، سلطة ومسؤولية ، مما أدى إلى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها فأوصل إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد ، وانعكس ذلك الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.<sup>1</sup>

ولمواكبة هذه التغيرات والتحديات التي تعيشها المنظمات الحديثة، وفي ظل الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادة الإدارية، وأصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري .

وعموماً يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأدوار التي يمكن أن تساعد القائد الإداري المعاصر لتحقيق التميز، وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية** : حيث يضع القائد صورة شمولية لما يريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، غير تحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافياً في حد ذاته، بل يحتاج إلى خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية ، وهو دور من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي .
- 2- ترسيخ قيم التميز** : إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء ، فالقائد الذي لا يستطيع غرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> محمد اقبال العجلوني، مرجع سابق ، ص 21.

**3- تنمية الموارد البشرية :** تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل تفويض السلطة , و الاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز , وتحديث وتنمية قدرات العاملين .

**4- تدعيم السلوك المتميز :** للقيادة دور مهم في تأكيد التميز , من خلال تقليل الاعتماد على اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز, فبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين , والقدوة الحسنة .

**5- تحقيق أهداف أصحاب المصالح :** إذ يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح , وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى , والمهمة الأساسية للقائد في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض مما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز .

**6- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع :** للقيادة الإدارية دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة , بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل , حيث تتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية تدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 21.

## خلاصة الفصل

إن القيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى ، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري ، كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية.

ومن خلال هذا الفصل ركزنا اهتمامنا على إبراز أهم المفاهيم التي جاءت بها المدارس الفكرية المهمة بظاهرة القيادة وحاولنا التعرف على مختلف العناصر المؤثرة فيها ، والتي ساهمت بدورها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية التي تعني في جوهرها التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها .

ورغم الدور المؤثر للقيادة الإدارية و أهميتها في التنظيمات المعاصرة ، إلا أنها تواجه بعض التحديات التي تعرقل القيادات الإدارية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وهنا تبرز سمات القائد الإداري وحنكته وفعاليتته ، من خلال حسن إختياره للنمط القيادي المناسب في الموقف المناسب مما يعزز الآثار الإيجابية و يقلل الآثار السلبية لكل نمط فتزداد بذلك فعالية تطبيقها في التنظيمات الإدارية .

## تمهيد

يحتل موضوع الإبداع الإداري باهتمام واسع في الوقت الحاضر ، لاسيما وأن المؤسسات في سعي حثيث ومستمر لمواكبة التطورات المتسارعة في حياتنا المعاصرة ، والتي عززتها الثورة المعلوماتية وأساليب الإتصال الحديثة ، والعولمة بأبعادها المتعددة وما رافقها من مشكلات اجتماعية واقتصادية وعلمية وغيرها ، مما أرغم المؤسسات على مواجهة الضغوطات الناجمة عن المنافسة المحترمة .

وأمام كل هذه التحديات التي قد تعرقل نمو وتقدم المؤسسات ، ظهرت الحاجة الملحة إلى الاستفادة من جهود وإنجازات الطاقات البشرية المبدعة بغية مسايرة ومواجهة هذه القضايا ، وإيجاد الحلول المثلى لمختلف المشكلات إنطلاقاً من منظور إبداعي واقعي ومعاصر، يوصلها إلى الإنفتاح والتجديد .

وفي هذا الفصل سنحاول الإقتراب من هذا المفهوم الدائم التجدد والتطور ، من خلال تناولنا لماهية الإبداع وأهم الجوانب المتعلقة به ، ثم التطرق إلى واقع تبني مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسة ، وصولاً إلى ضرورة لمس الإرتباط نظرياً بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

وعليه سنتطرق إلى مبحثين هما :

- ماهية الإبداع الإداري .
- الإبداع الإداري داخل المؤسسة .

## المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري

يمثل الإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، كون أن طموح المؤسسات لم يعد مجرد الرغبة في البقاء والاستمرار فقط ، وإنما أصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها ومصدر تفوقها .

لذا سنتعرف على مفهوم الإبداع الإداري وخلفياته التاريخية ، وعلى أكثر العناصر المؤثرة في بروزه والمساعدة على تنميته وتفعيل دوره في المؤسسة ، بالإضافة إلى التطرق للمعوقات التي تحد من مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم الإبداع ومكوناته

#### أولاً : مفهوم الإبداع

ذكر الإبداع في القرآن الكريم في عدة مواضع منها قوله تعالى: « بديع السموات والأرض إذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون » سورة البقرة ، الآية 117، أي خالقهما على غير مثال سبق.<sup>1</sup>

ويعرف الإبداع على أنه من الفعل " بدع " ، " وبدع الشيء " أي إنشاؤه على غير مثال سابق ، وتعني كلمة **Innovation** باللغة الانجليزية إحداث أو إيجاد شيء جديد ، في حين يعرفه قاموس إكسفورد على أنه تقديم فكرة أو أسلوب أو طرق جديدة.<sup>2</sup>

- وقد ميز **Trott** بين الإبداع والابتكار ، بقوله أن الإبداع هو " التفكير بأفكار جديدة وملائمة بينما الابتكار هو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة " .
- في حين يعرفه **Firestone** على أنه " عملية معرفة متكاملة لها دورة حياة تبدأ مع إنتاج المعرفة وتنتهي حالما يندمج الإبداع ويتكامل مع هياكل المعرفة ، بحيث يصبح من تنظيم أعمال المؤسسة " .<sup>3</sup>
- ويرى **ريتشارد فرانش** أنه " القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام ، والعقلية الراضية للتفكير المحافظ وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام والتشويق لكل ما هو جديد " .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سورة البقرة ، الآية 117.

<sup>2</sup> جعفر خليل مرعي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع ، مجلة جامعة الأنبار في العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد 5 ، العدد 2013، 10، ص 10.

<sup>3</sup> أسماء رشاد نايف الصالح ، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، 2013، ص 15.

<sup>4</sup> ريتشارد فرانش ، الإبداع في إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 2014 ، ص 6.

- ويرى جون هوكنز John Hopkins أنه " يعني إنتاج شخص أو مجموعة أشخاص, لأفكار واختراعات مبتكرة وذات شخصية وغاية, فهو موهبة أو بالأحرى ميزة, وقد يؤدي إلى فكرة ذات أثر اقتصادي أو إلى منتج يمكن الاتجار به , حيث يرى أن جميع الأشخاص مبدعون وكل على طريقته " <sup>1</sup>.
- والإبداع هو العملية الكلية لعمليات فرعية مترابطة ، فهو ليس مجرد مفهوم لفكرة جديدة ، ولا اختراع جهاز جديد ولا تطوير سوق جديدة ، إنما هو تلك العملية التي يتصرف بموجبها الأشخاص بطريقة متكاملة حيث: الإبداع: هو التفكير الذي يوصل إلى الأفكار الجديدة والمناسبة.
- الابتكار: التنفيذ الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة. <sup>2</sup>
- كما يذهب جونز Jones بالمفهوم إلى " استثمار المنظمة لمواردها وقدراتها وخبراتها ومعارفها وعاملاتها الماهرين من أجل تقديم منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة, تحقيقا للمزايا التنافسية والريادة والإبداع في مجال تخصصها " <sup>3</sup>.
- وقد نظر ألان جيروي Alan j.Rowe إلى الإبداع على أنه إنعكاس للذكاء الإبداعي للشخص ، والذي يختلف عن الذكاء العام ، بتركيزه على "كيف نفكر " وعلى الرغبة القوية لتحقيق شيء ما جديد أو مختلف . حيث يحدد أربعة أنماط أساسية للذكاء الإبداعي هي <sup>4</sup>:
- ✓ البديهي (الحدسي) ، ويركز على النتائج بالإعتماد على الخبرات السابقة في توجيه الأداء .
- ✓ الابتكاري ، الذي يركز على حل المشكلة ,وهو نظمي ويعتمد على البيانات .
- ✓ التخيلي ، وله قدرة على رؤية الفرص وهو جمالي ويقوم على حرية التفكير .
- ✓ الإلهامي ، يركز على التغيير الاجتماعي ، فيسخر الشخص نفسه وكل إمكانياته لتحقيق الهدف بمحض إرادته.

<sup>1</sup> جون هوكنز، ترجمة أحمد حيدر، إقتصاد الإبداع، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2010، ص 10.

<sup>2</sup> Paul Trott , **Innovation Management and New Product development**, Third Edition, University of Portsmouth Business School, 2005, p 18.

<sup>3</sup> ماجد محمد صالح ،أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة تكريت ، العراق ، المجلد 6 العدد 16 ، 2010، ص 16.

<sup>4</sup> Alan J.Rowe الذكاء الإبداعي : الإمكانيات والقدرات، ترجمة عادل محمود الرشيد ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية ، 2008، ص 5.

ثانيا : مكونات الإبداع

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى وجود خمسة عناصر أساسية تغطي الصورة الشمولية لمفهوم الإبداع وهي : (1) العملية ، التي بواسطتها تستعمل المؤسسات مهاراتها ومصادرهما لتطوير وتحسين خدمات جديدة استجابة لحاجات المتعاملين معها ، (2) توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها ، (3) الناتج الإبداعي ، (4) قدرات الأفراد الإبداعية مثل المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات ، (5) سلوك المنظمة ، تجاه الأفكار الجديدة ومدى تطبيقها .<sup>1</sup>

1/ خصائص الإبداع :

- يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص والصفات التي تساعد في تبلوره وتساهم في تنميته هي<sup>2</sup>:
  - الإبداع علم نظري تجريبي , ليس نهائي , فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح .
  - يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة , فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر , وترك لهم أمر تنميتها وصقلها .
  - قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة .
  - الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .
  - الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة .
  - الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة .
  - التوجه نحو المستقبل .
- حيث يعتمد الإبداع على ثلاث عوامل أساسية متمثلة في<sup>3</sup>:

1- الخبرة : فهي هامة جدا للإبداع , لأنها تقدم الحلول الجيدة والهامة لحل المشكلات.

2- التفكير التخيلي : ويعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع , ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة , كما يساعد في التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا .

<sup>1</sup> فيصل غازي عبد الله المطيري , أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية , رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , 2012 , ص 14 .

<sup>2</sup> طارق محمد سويدان , محمد أكرم العدلوني , مبادئ الإبداع , الطبعة الثالثة , مهندسو الحياة للنشر , السعودية , 2004 , ص 27 .

<sup>3</sup> بلهادي سعيدة , تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية , جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة , 2008 , ص 122 .



**3-الدوافع الحقيقية :** إذ يزداد إبداع الأفراد بزيادة إهتمامهم بالتحديات والمشاكل المطلوب مواجهتها , كما أن الأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد إهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة خطوط الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.<sup>1</sup>

## 2/العناصر المكونة للإبداع :

هناك عوامل أساسية مستقلة تحدد القدرة الإبداعية ، وبدونها لا نستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع ، وأهمها<sup>2</sup>:

### 1-الطلاقة :

والمقصود بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية ، فالشخص المبدع هو شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع غيره ، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها .

وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة أشكالا عدة منها : سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد ، التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة ، والقدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى .... وغيرها.

### 2-المرونة :

ويقصد بها الإشارة إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ، حيث تعتبر المرونة هنا عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بموجبه إلى تبني أفكار محددة لمواجهة المواقف مهما اختلفت .

وعليه يجب أن يتحلى الشخص المبدع بدرجة عالية من المرونة ، والتلون العقلي حتى يكون الشخص قادرا على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي , ويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين هما :

**أ-المرونة التلقائية :** وتعني قدرة الشخص على إعطاء عدد متنوع من الإستجابات التي لا تنتمي إلى فئة أو مظهر معين وبشكل تلقائي , أي الإبداع في أكثر من إطار أو شكل .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب , إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية , بدون طبعة, مطبعة العشري , مصر, 2006, ص 201.

<sup>2</sup> صلاح الدين العمري , التفكير الإبداعي , الطبعة الأولى , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , الأردن , 2008, ص 14, 15.

ب- المرونة التكييفية : وهي شكل آخر من المرونة يتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ، حيث تحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك يتفق مع الحل السليم.

### 3- الحساسية للمشكلات :

فالشخص المبدع بإمكانه رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد , لأنه يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات ويرقب الأشياء التي لا يرقبها غيره , وهو أكثر تفتحا على بيئته مما يدعم مجهوداته الإبداعية لمواجهة مختلف المواقف المشكلات التي تعترضه.

### 4- الأصالة :

إن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل , فهو لا يكرر أفكار المحيطين به , وإنما يولد أفكار جديدة , حيث يتم الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليدي وتميزها .

وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات ، نجد أنها تختلف عن كل منها فهي<sup>1</sup> :

- ✓ لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص ، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة .
- ✓ ولا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا - كما في المرونة- بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة .
- ✓ كما أنها لا تتضمن شروطا تقويمية في النظر إلى البيئة , ولا تحتاج قدر كبير من الشروط التقويمية المطلوبة لنقد الذات , وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تتطلب قدر مرتفع من التقويم سواء للبيئة أو للذات .
- ورغم تلك المزايا التي يتمتع بها عنصر الأصالة ، إلا أنه يبقى أحد العناصر المكونة للعملية الإبداعية الكلية , وتختلف أهميته من مجال إلى آخر .

وهناك من يضيف عناصر أخرى تدعم العملية الإبداعية ، وتمثل في الآتي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> صلاح الدين العمري , مرجع سابق , ص 16 .

<sup>2</sup> محمد سعد فهد المشوط , أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , الكويت , 2011 , ص 30 .

5- الاحتفاظ بالإتجاه والقدرة على مواصلته :

وتظهر في إمكانية الفرد المبدع وقدرته على متابعة هدف معين ، وتخطي المعوقات والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة ، مع الاحتفاظ بالإتجاه والقدرة على مواصلته بإصرار لبلوغ الهدف .

6- القدرة على التحليل :

الشخص المبدع يكفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد لقدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره ، والعمل وفق أسس مدروسة ، إنطلاقاً من كفاءته في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها .

7- القدرة على تكوين الترابط واكتشاف علاقات : وتعني القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

8- المخاطرة : فالشخص المبدع يميل إلى أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها

9- الخروج عن المألوف : من خلال التعامل مع الأنظمة والقوانين وتطويرها للواقع العملي ، مع رغبة الفرد المبدع في التجديد والتطوير .

10- النزوع إلى التجريب : يميل المبدع إلى إنتقاد الأشياء واعتبارها أموراً نسبية ، مع الإصرار على التجريب والتحقيق والتأكد.

11- النقد الذاتي : ويظهر في نقد الذات وتقييم الأفكار والمفاهيم واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي .

12- الشجاعة والثقة بالنفس : وتعد من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية ، التي تتسم بالجرأة الذاتية للدفاع عن الأفكار والمواقف وعدم الخضوع للفشل أو الوضع المتردي.<sup>1</sup>

➤ وعموماً يتمتع الفرد المبدع ببعض الخصائص التي تميزه عن غيره تتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

- الميل نحو الفضول وحب الإطلاع وحبه للتطور .

<sup>1</sup> محمد سعد فهد المشوط ، مرجع سابق ، ص 31.

<sup>2</sup> نعرورة بوبكر ، عسول محمد الأمين ، الإبداع والابتكار ، بحث في مقياس الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة ، سنة أولى دكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2001 ، ص 5.

-شفافية تجاه المشكلات .

- وضوح الرؤية .

- الأصالة اى التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة

**المطلب الثاني : نظريات الإبداع وأهميته**

**أولا : نظريات الإبداع**

لقد حاولت مختلف المدارس الفكرية من خلال علمائها ومفكرها معالجة موضوع الإبداع ، وطرحت العديد من الأفكار التي ساهمت في بلورة وتطوير مفهوم الإبداع أهمها<sup>1</sup>:

### **1-نظرية (March & Simon; 1958)**

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

### **2-نظرية (Burns & Stalker; 1961)**

وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

### **3-نظرية (Wilson; 1966)**

حيث بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، إقتراح

<sup>1</sup> طلال نصير ,نجم العزاوي , أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية , الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة سعد دحلب , البلدة , للفترة 19-18/5/2011,ص 5.

التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت

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

#### 4-نظرية (Harvey & Mill; 1970)

وقد استفادا مما قدمه كل من **March & Simon** و **Burns & Stalker** فقد انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها، من خلال إدراك المشكلة وكيفية استجابة المنظمة وانتقاء البديل الأمثل أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

فقد العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات... فكلما زادت هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

#### 5-نظرية (Hang & Aiken; 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، لأنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي<sup>1</sup>:

أ-مرحلة التقييم: يتم تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به **March & Simon**.

ب-مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

ج-مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

د-الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 6.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها : زيادة التخصصات المهنية وتنوعها ، المركزية ، الرسمية والانتاج ، الكفاءة والرضا عن العمل.

### 6-نظرية (Zaltman & others; 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ، ولهما مراحل جزئية ويعتبر

على أنه فكرة أو ممارسة جديدة ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hang & Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

#### ثانياً : أهمية الإبداع داخل المؤسسة

تبرز أهمية الإبداع داخل المؤسسة من خلال تحقيق الفوائد الآتية<sup>1</sup>:

- ✓ مواكبة التحولات والتغيرات العالمية المتجهة نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال :
  - أ- السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العملية الإنتاجية.
  - ب- تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.
- ✓ سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.
- ✓ زيادة فاعلية الاتصالات.
- ✓ زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- ✓ تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعدم والمعيب والمرفوض.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وجعل مكانتها مقبولة لدى الزبائن.
- ✓ تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام.
- ✓ بواسطة التفكير والقدرة على الإبداع يمكن تحويل القيد أو المشكلة التي تعيق تحقيق الهدف إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف .

<sup>1</sup> سلطان عبد الرحمن, رأفت عاصي حسين, تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني ,مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية ,المجلد 3,العدد 8,2007,ص 50.

وعليه فإن الإبداع عملية محورية يتطلب خلقها وتنميتها وتوظيفها أن تدور الجهود حول محور يتضمن أربعة عناصر رئيسية هي : الفرد نفسه وأسلوب التفكير , والبيئة أو المناخ الذي تتم فيه , بالإضافة إلى الهدف المتمثل في الناتج النهائي أو الأداة أو الوسيلة التي تحقق منفعة حقيقية ملموسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مستويات الإبداع الإداري ومراحل

#### أولاً : مستويات الإبداع الإداري

1-تصنيف الإبداع : صنف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي<sup>2</sup>:

- 1-إبداع يرتبط بالأهداف ، ويتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- 2-إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات، وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة ، ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين ، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
- 5- إبداع يرتبط بالعملية ، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- 6- وقد يكون الإبداع جذرياً ، يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المدرسة، أو قد يكون جزئياً ويؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط.

#### 2-تصنيف الإبداع : وقد ميز جيلفورد بين المستويين التاليين من الإبداع هما<sup>3</sup>:

أ-الجهد الإبداعي : ويتمثل في استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ، بما فيها إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة .

<sup>1</sup> محمد حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات , الطبعة العربية, دار الأيام للنشر والتوزيع,الأردن 2014 ص 158.

<sup>2</sup> فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، فلسطين ، دراسة مقدمة لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، ما بين 28 26 جويلية 2009, ص 19.

<sup>3</sup> سهير ممدوح التل , الإبداع , الطبعة الأولى , دار الفكر ناشرون وموزعون, الأردن , 2013, ص 113.

ب- الإنتاج الإبداعي : وهو الجانب الذي يمس الذوق العام للجمهور , لأن إنتاج الشخص المبدع يأخذ عادة الشكل الظاهر للعمل الإبداعي .

أما كالفن تايلور فقد قسم الإبداع إلى خمسة مستويات هي : التعبيري والإنتاجي ، والإختراعي ، والإبتداعي ، والبنزوي . وهو أرفع صورة من صور الإبداع.

وقد أوضح ويكهام Weckham أنواع الإبداع واصفا إياها من خلال بعدين رئيسيين هما : التأثير في السوق (عالي , منخفض) ، وطبيعة التكنولوجيا (حديثة منشأة أو مؤسسة سابقا) ، وهي أربعة أنواع كما يلي<sup>1</sup> :

1/الإبداع الجزئي : أين يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة ، مع اهتمام قليل في الأسواق .

2/الإبداع الجديد الداخلي: ويتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق

3/الإبداع التخصصي : يظهر هذا الإبداع في حالة إستخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ,ويكون مستوى الطموح دون المطلوب .

4/الإبداع العالمي الجديد : ويتعلق هذا النوع في حالة إستخدام تكنولوجيا مع وجود اهتمام عالي في الأسواق ,وذلك ما يوضحه الشكل أدناه .

شكل رقم (04) : أنواع الإبداع .

منشأة	التكنولوجيا	حديثة	
الإبداع الجديد الداخلي New Insight Innoation		الإبداع العالمي الجديد New World Innovation	عال
الإبداع الجزئي Incremental Innovation		الإبداع التخصصي Specialised Innovation	التأثير في السوق منخفض

المصدر : مجدي عوض مبارك, الريادة في الأعمال ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2010، ص 207.

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك, الريادة في الأعمال ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2010، ص 208.



3- وسائل التفكير المبدع : وتتمثل في <sup>1</sup>:

أ-العصف الذهني (الاستحثاث) : وهي إحدى عمليات المناقشة الجماعية ، التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد الأفكار والمقترحات المبتكرة الخلاقة ، في فترة زمنية قصيرة نسبيا ، ثم تسجل هذه الأفكار ويقوم بعدها رئيس المجموعة بتقييمها وانتقادها ، ويعرف العصف الذهني "بالتفكير الخلاق".

ب-المضاهاة (القياس) : وتعرف بأنها وسيلة للمقارنة بين شيئين ، هما في الواقع غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن يمكن إظهار بعض الأفكار من خلال المقارنة بينهما .

ج-تحليل العوامل المؤثرة :وقد تم إقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفن وتمثل في القدرة على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة ،فهي تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاث محاور هي : الهدف من الذي تعمل على تحقيقه ،وجوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها ،بالإضافة إلى جوانب الضعف في هذا الهدف والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها.

ثانيا : مراحل التفكير الإبداعي

تمر عملية التفكير الإبداعي بمراحل أربع هي : الاستعداد ، الحضانة ، والإلهام والتحقيق ، وهي على النحو التالي <sup>2</sup>:

1/مرحلة الاستعداد : وتشمل كل ما يتعلمه الفرد خلال حياته والخبرات التي اكتسبها ، حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ ، فكل ما يتعلمه يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي .

2/مرحلة الحضانة : حيث تكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي ، فالمبدع يحول أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد مروره بمرحلة التحفيز ،على أمل التوصل إلى حل نهائي مع مرور الزمن ، حيث يغلب على سلوك الفرد أثناء هذه الفترة القلق والإثارة مع الشعور بعدم الراحة .

3/مرحلة الإلهام : في هذه المرحلة يظهر الحل وكأنه جاء بشكل فجائي ،ويكون مصحوبا بحالة من الارتياح بعد القلق

<sup>1</sup> بن ثامر كلثوم ،فراحتية العيد ،الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ، يومي 13و14 ديسمبر 2011،ص 6.

<sup>2</sup> غسان يوسف قطيط ،حل المشكلات إبداعيا ،الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011 ، ص 97.

والإثارة ، كما أن مرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها ، وإنما هي نتيجة كل الجهود التي قام بها الفرد في خلال مروره على المراحل السابقة.

**4/مرحلة التحقيق :** وهنا يقوم الفرد المبدع باختبار صحة وجوده إبداعه من خلال تجريبه ، فقد تتم بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي بغية تحسينه وإظهاره بأحسن صورة.

وعلى الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الإبداع ، إلا أن الإبداع هو عملية ديناميكية متفاعلة ومتداخلة المراحل ، ومع هذا يمكن النظر إلى مرحلتَي الحضنة والإلهام على أنهما مرحلتان أساسيتان تلقيان الضوء على العملية الإبداعية نفسها بشكل مباشر<sup>1</sup>.

وقد تناول ماركيس Marquis العملية الإبداعية بستة مراحل تبدأ بالتصور وتنتهي بالانتشار كما يلي<sup>2</sup>:

**1-مرحلة التصور الكامل بالحاجة للإبداع :** وتعني دراسة الفوائد الناجمة عن الإبداع ومدى وجود الطلب عليها.

**2-مرحلة بلورة الفكرة :** وتمثل عملية تقييم ، وهي مستمرة على طول عملية الإبداع .

**3-مرحلة حل المشكلة :** وهي مرحلة مهمة جدا في معالجة المشكلات وتقديم الحلول الممكنة .

**4-مرحلة الحل :** عندما تتوفر الإمكانيات التكنولوجية تستخدم في الحل ويسمى "الإبداع بالتبني" ، أما إذا لم تستطع تنفيذ الحل فإنها تلجأ إلى التطوير ، وتكون المخاطرة في حالة تبني الإبداع أقل مما في حالة الاختراع .

**5-مرحلة التطوير :** تأتي هذه المرحلة عند محاولة حل مشكلات عدم التأكد مع مراعاة حاجة السوق .

**6-مرحلة الاستخدام والانتشار :** وفيها يتم إستعمال الإبداع وانتشار فكرته والنتائج التي يحققها ، حيث تؤثر عوامل السوق والمنافسة على نجاح الإبداع .

<sup>1</sup> غسان يوسف قطيط ، مرجع سابق ، ص 98.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد السامرائي ، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي ، الطبعة الأولى ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 74.

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري داخل المؤسسة

### المطلب الأول: الإبداع الإداري ومقوماته

#### أولاً : الإبداع الإداري

يظهر أثر الإبداع في العمل المؤسسي من خلال عدد من المظاهر التي تنعكس على الأداء العام مثل: تحسين الميزة التنافسية، إرتفاع الإنتاجية وتقليل التكلفة ، وغيرها من المظاهر الايجابية في المؤسسة.

#### 1/ مفهوم الإبداع الإداري :<sup>1</sup>

يعرف الإبداع الإداري على أنه القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ,لتحقيق الأهداف التنظيمية ، من خلال الإتيان بشيء جديد ومفيد قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة .

ويتجسم الإبداع داخل المؤسسة في التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ، كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ,بالإضافة إلى القدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشكلات .

وينقسم الإبداع على مستوى المؤسسة إلى قسمين هما :

أ-الإبداع الفني : وهو الإبداع المتعلق بالمنتج ,سواء السلع أو الخدمات ,والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج ,أي بأنشطة المؤسسة الأساسية التي تنتج عنها السلع أو الخدمات .

ب-الإبداع الإداري : ويتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المؤسسة ,وبشكل غير مباشر بأنشطة المؤسسة الأساسية .

وحسب أندربولوس **Andriopoulos** هناك خمسة عوامل تؤثر على الإبداع في المؤسسة وهي : المناخ التنظيمي وأسلوب القيادة ، ثقافة المنظمة ، الموارد والمهارات ، هيكل المؤسسة ونظامها .

#### 2/عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة :

هناك العديد من العناصر المميزة للمؤسسات التي تتبنى الإبداع ، وتفرقها عن المؤسسات التقليدية أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أسماء رشاد نايف الصالح , مرجع سبق ذكره , ص 18.

<sup>2</sup> أسماء رشاد نايف الصالح , مرجع سبق ذكره , ص 18.

1- وجود أفراد مبدعين: مما يعني ضرورة سعي المؤسسات المبدعة ، لحسن اختيار عاملها ، والعمل على إستقطاب

العاملين المبدعين ، لأنها أدركت أن الإبداع الحالي ليس من خلال الآلات ، وإنما مصدره الأفراد الذين يملكون القدرة على الخروج بأفكار جديدة وتقديمها على شكل منتجات وخدمات جديدة .

2- وجود قنوات إتصال فعالة : سواء بين العاملين والإدارة ، أو بين الزملاء ، أو من خلال توفير الوسائل المختلفة لتسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية وتنميتها.

3- توفر نموذج فكري مرن : فالركيزة الأولى لانطلاق الإبداع وتحقيق السلوك التنظيمي الإبداعي أن يتوفر للمؤسسة نموذج فكري مرن يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو مهددات، ويميل إلى تعدد الآراء وتنافسها من أجل بيان الفكرة الأفضل.

4- التوجه للإنجاز :إن غاية المبدع أن يحقق شيئاً لم يوجد من قبل، فهو لا يقلد ولا يسير في نفس الاتجاه التقليدي المعتاد، بل هو يتميز بالاختلاف الإيجابي عن غيره من أصحاب الفكر التقليدي والمتكرر، وغاية الإبداع السبق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحداثة.

5- توفر نمط إيجابي لإدارة السلوك التنظيمي :إن الركائز السابقة تتعامل مع نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسؤولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته.<sup>1</sup>

كل هذه العناصر والمميزات لا يمكن أن تدعم تحقيق الإبداع في المؤسسة ،إلا في وجود إدارة وقيادة واعية ومؤمنة بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه ،وذلك باتخاذ قرارات مشجعة على ذلك بالإضافة إلى العمل على تنمية العاملين وتطويرهم وحثهم على العمل بطريقة إبداعية .

### 3/أنواع الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة :

هناك ثلاث أنواع من الإبداع الإداري الموجود على مستوى المؤسسة تتمثل في :

أ-الإبداع على مستوى الفرد : ويتحقق من خلال الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ,ومن هذه الصفات : المعرفة ,التعليم ,الذكاء , الشخصية والطفولة .....وغيرها من العوامل التي تدعم القدرات الإبداعية .

<sup>1</sup> رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة ، 2010، ص 38.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم , لجنة مشروع , فريق عمل ,....) ، بناء على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما بينهم وتبادل الخبرة والرأي .

ويتأثر إبداع الجماعة حسب سميث Smith بالعوامل التالية<sup>1</sup>:

- الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع حينما يتفق أفراد الجماعة على رؤية مستقبلية واحدة , من خلال مجموعة من القيم والأفكار المشتركة.
- المشاركة الآمنة : فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية , يعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز بالأداء : مما يشجع الأفراد على إيجاد حلول وإجراءات عمل جديدة باستمرار.
- دعم الإبداع : من خلال توفير المساندة من قبل زملاء الجماعة أو قيادة المنظمة .

ج- الإبداع على مستوى المؤسسة : تستطيع المؤسسة أن تجعل من الإبداع كأسلوب لعملها وممارساتها اليومية ، من خلال توافر الشروط الأساسية التالية:

- ✓ يجب أن تعمل المؤسسة على توسيع إدراك الفرد , من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ✓ التشجيع على المرونة في الفكر , والخروج عن المألوف في الأساليب للتعامل عن المشكلات بحثا عن بدائل جديدة .
- ✓ العمل على تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وحلها , أو بناء المشكلات من العدم وحلها , لأن المشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها وإنما يجب صنعها والعمل على حلها للوصول إلى الإبداع الحقيقي .

#### 4/ إعتبرات قبول الأفكار الإبداعية وتطبيقها :

- حتى تكون الأفكار الإبداعية مقبولة وقابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات أهمها :
- أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية ، أي أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يقدم منافع وفوائد للفرد والمؤسسة.
  - أن تكون التكاليف مناسبة ، أي القدرة الإقتصادية على تحويل الأفكار الإبداعية بحيث لا تكون التكاليف باهضة أو أعلى من المنافع التي يمكن تحقيقها .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 39.

- اختيار التوقيت المناسب للتطبيق , أي أن يتم في الوقت المناسب لكل الأطراف وبما يتلاءم أيضا مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية , وهنا يستحسن اختيار الفترة التي تتوفر فيها مخصصات مالية للمؤسسة واستقرار وظيفي .
- توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية , من خلال وجود كل المستلزمات المراد استخدامها في عملية التطبيق لتسهيل هذه العملية وتفادي مواجهة عقبات لاحقة , فعملية التطبيق لا تركز فقط على الموارد المالية وإنما تحتاج للعديد من الموارد المهمة والتي أساسها المورد البشري والخبرات والكفاءات والموارد المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية , بالإضافة إلى الموارد المادية من معدات وأجهزة وغيرها.
- أن لا تتعارض الأفكار الإبداعية مع القيم والثقافة والدين والأخلاق السائدة في المجتمع وإنما يجب أن تحقق المسؤولية الاجتماعية .
- وجود سوق أو مؤسسة مستفيدة من الأفكار الإبداعية وبالتالي ستطبق فيها هذه الأفكار <sup>1</sup>.

### ثانياً : مقومات الإبداع الإداري

إن المؤسسات الأفضل هي تلك التي تسعى لاستثمار الأفكار البناءة لدى الأفراد ، وتحريك مواهبهم ومهاراتهم بشكل يخدم الفرد والجماعة والمؤسسة ككل , إنطلاقاً من توفير مجموعة من المقومات الأساسية التي تدعم الإبداع الإداري في المؤسسة وتحدد من معوقاته ، ومن أهمها :

- **الإلتناء والولاء للمؤسسة :** ويعني شدة الإرتباط بالمؤسسة ، فتصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصبيه ما يصيبها من نفع وضرر , فالشعور بالانتماء أمر جوهري في تفجير الإبداع وتنميته مادام في خدمة المؤسسة والفرد معا , أما إذا انقلب إلى تعصب وتحزب فهو عامل هدم لا بناء .
- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص :** يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- **إتباع المنهج العلمي :** الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاطف لطفي خصاونة , إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال , الطبعة الأولى , دار حامد للنشر والتوزيع , الأردن , 2011, ص 128.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب , عادل سالم معاينة , الإدارة الحديثة , الطبعة الأولى , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, الأردن , 2009, ص 436.

- الإيمان بالرأي والرأي الآخر : حيث يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها, بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
  - الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، فيقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك .
  - الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر : من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.<sup>1</sup>
- ويعتبر الإبداع في المؤسسات عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.
- ويستخلص "دراكر" ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها متطلبات محفزة للإبداع الإداري وهي :
- 1-التحدي : حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد بكل المعلومات الخاصة بالعاملين ,وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية .
  - 2-الحرية : وتعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك للعاملين وحب العمل وانتمائهم إليه عند قيامهم بالعمل بالطريقة التي تروق لهم .
  - 3-المصادر والموارد : حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع الإداري .
  - 4-سمات وصفات مجموعة العمل : على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة يكتسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
  - 5-التشجيع التوجيهي والإشرافي : فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم ,وأهمية مايقومون به ,مع القدرة على التسامح أمام الأخطاء ,مما يساعد الأفراد على العمل بنجاح .
  - 6-الدعم المنظمي : ويكون الدعم سواء في حالة تحقيق النجاح أو في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها , وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية في المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاطف عوض , أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ,مقال في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 29 العدد الثالث, 2013, ص 211.

المطلب الثاني : تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته

أولاً : عوامل تنمية الإبداع الإداري

عند وجود سعي إلى تفعيل دور الجهاز الإداري والقضاء على جوانب الضعف فيه ، فإن الأمر يتطلب مستوى معين من القدرات الفردية للموظفين وإطاراً للتعاون التنظيمي والتهيئة البيئية على كافة مستويات التنظيم الواحد ,وهو ما تحرص عليه القيادة الإدارية المؤمنة بالإبداع من خلال تبنيها لفلسفة وخطط واستراتيجيات أساسها العناصر التالية :

1-الحرص على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية داخل المؤسسة.

2- إعطاء عناية وأسبقية متميزة لبناء العنصر البشري ,باعتباره النظام الجوهرى في المؤسسة وهذا يقتضى الاهتمام بـ:

أ- تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف وحاجات المؤسسة وأهداف وحاجات العاملين .

ب- الحرص على توفير جو من الثقة والعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين .

3- ضرورة التفاعل الايجابي والديناميكي مع مختلف الفعاليات البيئية ,قصد التفاعل مع الفرص التي يتيحها التغيير ويزيد من قدرتها على الاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الحالية والمستقبلية .

4- العمل المستمر على تنمية وتطوير الهياكل و الأنظمة وأساليب العمل بغية التحفيز على العمل الجماعي، والتشجيع على البحث والتجريب والتجديد والإبداع، وذلك بالقدر الذي يجعل الأفراد والجماعات في المؤسسة كلاً موحداً.

ويمكن تقسيم العوامل المساعدة على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين هما :

### 1/ العوامل الداخلية :

فالموظف عند أدائه لعمله يتعرض لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تدفعه إلى الإبداع و التطوير داخل المؤسسة أو تعيقه, و يمكن أن تكون المتغيرات هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو غير هيكلية مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل، و من أهم هذه العوامل:

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي, الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة, متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ,جامعة أم القرى ,المملكة العربية السعودية, 2008, ص 38.



**1- بيئة العمل:** حيث تؤثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، من خلال الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين، مما يوصل إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي الرامي إلى بذل العاملين للمزيد من الجهد والعطاء وبالتالي يتم إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، بالإضافة إلى تبني إجراءات محفزة على العمل ورفع الأداء .

**الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي:** أي الظروف التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري نذكر ما يلي <sup>1</sup>:

- ✓ الاستقلالية و روح المغامرة و الإبداع.
- ✓ متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير.
- ✓ تبسيط المستويات الإدارية.
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة. - **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس التفاهم والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و العكس صحيح، و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

و يعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في المؤسسة لأن يكون مبدعا و متحمسا للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي .

**2- الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون هذه القنوات عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي لا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ✓ ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه.
- ✓ يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

<sup>1</sup> بديسي فهيمة وآخرون ، مداخلة بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، يومي 18 و 19 ماي 2011 ، ص 20.

✓ الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متلائماً مع الأحداث، أي وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد أهميتها.

**3- اتخاذ القرارات :** فالعملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛

والطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين و درجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

## 2/ العوامل الخارجية :

إن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:

**1- الأسرة:** تعتبر من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس في الفرد مجموعة من القيم و العادات والتقاليد التي تشكل سلوكه داخل العمل، ونجاح المؤسسات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو المؤسسة.

**2- التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، و الكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

**3- وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة إبتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فمن خلال هذه الوسائل المختلفة تتحقق حرية إبداء الرأي التي تقود إلى التفكير والإبداع، كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

4- دور المجتمع في الإبداع: يتأثر الفرد بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع و الابتكار لدى أفراد المجتمع عندما خصوصاً عند تأييدها وتشجيعها للإبداع والعكس صحيح , و من ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً و قيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع و رعايته.<sup>1</sup>

### ثانياً : معوقات الإبداع الإداري

تواجه عملية الإبداع الإداري الكثير من العوائق التي تعرقه ، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية بصورة ناعمة وإيجابية , وقد صنف العلماء والباحثون المهتمون بالعملية الإبداعية هذه المعوقات إلى قسمين:

**القسم الأول :** معوقات السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بالمؤسسة و المتمثلة في معوقات إدراكية، معوقات وجدانية و شخصية إضافة إلى معوقات ثقافية أو إجتماعية, أما **القسم الثاني:** فيتمثل في معوقات تخص المؤسسة عامة .

#### 1/ معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة:

- **معوقات إدراكية :** وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراكها لبعدها العلاقات المتضمنة فيها.
- **معوقات وجدانية و شخصية :** والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهد في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- **معوقات ثقافية أو إجتماعية :** وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم و تؤدي بهم إلى مسايرة ما هو شائع.<sup>2</sup>

#### 2/ معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة :

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير :** لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 22.

<sup>2</sup> خراز الأخضر ، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2011 ، ص 65.

فهي لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وتعتبر ذلك خروجاً عن المؤلف.

- **الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات:** أحيانا تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة.
- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة فرصة المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.
- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز والتدريب والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي يربط طاقات الأفراد ويحجمها.
- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على تصيد الأخطاء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.
- **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق:** فعند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، وإذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- **هيمنة النظرة التقليدية للربحية:** أي الاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، كون ذلك سيزيد من التكاليف ويقلل من الربحية.<sup>1</sup>

ولإزالة هذه المعوقات أو التقليل منها يمكن اتباع الخيارات التالية:<sup>2</sup>

- **تعديل البيئة،** من خلال ممارسة الرياضة، الخروج في نزهة وقضاء العطل في مكان هادئ.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2009، ص 47.

<sup>2</sup> فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي بحميس مليانة عين الدفلى، [mng\\_mana@yahoo.fr](mailto:mng_mana@yahoo.fr) بتاريخ 2017/04/12، ص 6.

- تعديل السلوك , كتجنب الخوف والرهبة عند الاقبال على مهام يصعب فهمها من خلال إتاحة الوقت لفهم المشكلة أو الفرصة .
- تعديل المعتقدات , حيث يتصرف الفرد كما لو كان مبدعا , ويعمل مع الآخرين الذين لا يواجهون معوقات الإبداع , بالاعتماد على التدريب على القيام بالأشياء المغايرة للمعتقدات .
- اتباع استراتيجيات على مستوى المؤسسة والجماعة , وتتمثل أهمها في<sup>1</sup> :
  - توفير قيادات واعية لأهمية الإبداع داخل المؤسسات من خلال تبني النمط القيادي الفعال والداعم للإبداع.
  - تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية .
  - تشجيع الأفراد على المخاطرة واحترام خصوصياتهم .
  - الحد من الاشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام .
  - تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات .
  - تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المؤسسة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم .

### المطلب الثالث : إستراتيجيات الإبداع الإداري في المؤسسة

إن التعرف على معوقات الإبداع الإداري يقود إلى العمل على توفير المناخ الملائم الذي يؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري ،وهنا تحتاج الإدارة العليا إلى وضع رؤية لتحقيق هدف الإبداع الإداري وتحريك البرنامج الذي يجعل حقيقته واقعية،لذلك تسعى المؤسسة إلى وضع استراتيجيات للإبداع الإداري لغرض التنفيذ.

ويقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري مجموع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة وتعدد وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها مع البعض بغرض البقاء والاستمرار في المنافسة، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات في ثلاث فئات رئيسة هي :

#### 1- إستراتيجية التطوير التنظيمي Organizational Development Strategy :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها , ومن أمثلتها: جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسيات

<sup>1</sup>حاتم علي حسن رضا , الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة,متطلب لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ,أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, 2003 , ص 49.

وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد والعلاقات بينهم، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعد إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب العاملين في المؤسسة لتقبل الإبداع الإداري بوصفه معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويح صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل الإبداع والتعامل معه للوصول إلى الأهداف المسطرة .

## 2- إستراتيجية التخصص - الوظيفي Functional Specialization Strategy :

وتتمثل في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وبهدف الترويج للإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعد التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع الإداري .

## 3- الإستراتيجية الدورية Periodical Strategy :

وتشمل القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن أمثلة هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحديد الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، وهناك أمثلة أخرى على هذه الإستراتيجية :

أ- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.<sup>1</sup>

ب - التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص 35.

ج - التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

وعليه فإن استراتيجيات الإبداع الإداري المتبنية في المؤسسة , تسمح ببرمجة عملية الإبداع الإداري وتساهم في وضع الأهداف والغايات المتوقعة من وراء تطبيقه سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ككل .

#### المطلب الرابع : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري .

لتنمية القدرات الإبداعية الموجودة في المؤسسة والاستفادة من خبرات العاملين في إطار تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الثقة والفاعلية لديهم وتشجيعهم على طرح الأفكار والاقتراحات، لا بد من إشراكهم في وضع الخطط والأهداف والقرارات المتعلقة بسير العمل والاستراتيجيات، حتى يصبح العاملون جزءاً من مستقبل المؤسسة، وهذا هو الدور الأساسي الذي تعنى به القيادة الإدارية في المؤسسة .

#### أولاً : القيادة الإدارية المبدعة<sup>1</sup>

1/ تعريف القيادة الإدارية المبدعة : تعرف على أنها تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد، أو وضع طرق عمل جديدة , حيث تؤكد العديد من الدراسات أن القيادة الإدارية المبدعة تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين .

وقد توصلت دراسات قام بها **Teirney et al...** وآخرون أن الإبداع يتعزز في المؤسسة في حال توفر قيادة إبداعية وأفراد مبدعين , مما يساهم في زيادة الإبداع على مستوى المؤسسة ككل .  
ويتفرد القادة الإداريون المبدعون بجملة من الخصائص والصفات هي :

- ✓ رؤية مستقبلية واضحة تنعكس بدورها على وضوح الأهداف والأساليب، والوسائل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف .
- ✓ اعتماد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات وتمكين العاملين .
- ✓ تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وعلى المبادرة في حل المشاكل التي تواجههم .
- ✓ قدر جيد من الذكاء والخبرة في مجال أعمالهم .
- ✓ تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم بكل حرية .

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم ، وآخرون ، القيادة والإبداع : دراسة على منظمات الاتصالات في اليمن ، مقال في مجلة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة ، المجلد 23 ، العدد 1 ، السعودية ، 2009 ، ص 13.

2/ الممارسات القيادية الداعمة للإبداع :

هناك العديد من الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تدعم بشكل كبير تحقيق الإبداع في المؤسسة ونستعرض أهمها :

1-تحديد ووضوح الأهداف :

فتحديد الأهداف ووضوحها يعد من الأسباب المحفزة والمشجعة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة ,ويشير إساكسين آخرون **Isaksen et al.** إلى أن تحديد أهداف الأفراد أو الجماعات يعد من أهم الممارسات المطلوبة لحفز الإبداع ,إذ هناك فائدتان من تحديد ووضوح الأهداف للمؤسسة :

- الأولى : أن المؤسسة ستجذب إليها أفرادا مبدعين ومنتجين .
- الثانية : أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين وإبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف.

2- التمكين :

ويتمثل في منح العاملين حرية في التصرف , واستقلالية في العمل , وروح المبادرة ومشاركة في الرأي ,وعليه فإن هذه المعاني التي يتضمنها مفهوم التمكين في المؤسسة يعزز الإبداع فيها , ولقد أكد أرجيريس **Argyris** أن المديرين التنفيذيين ليس بإمكانهم تحقيق أي رؤية استراتيجية أو خطة طويلة المدى بدون مشاركة الموظفين الذين يتمتعون بقدر من التمكين والاستقلالية .

3-الاتصال الفعال :

ويمثل أحد الركائز المهمة في حياة المؤسسة , إذ يلعب الاتصال الفعال دورا مهما في تنمية الإبداع في المؤسسات ,من خلال التدفق الحر للمعلومات في كل الاتجاهات أفقيا وعموديا وقطريا ,حيث يفسر **فان دي فان Van de ven** هذه العلاقة بأن الأشخاص الذين يملكون القدرة على الوصول للمعلومات المتعلقة بأعمالهم ,سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء , والحصول على صورة أوضح للمشاكل وحلها .

4-الخوافز :يعد توفر الخوافز من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين , وتقسم الخوافز إلى مادية ومعنوية <sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق , ص 14.



وكلاهما يشكل دافعا قويا وجوهريا للإبداع .

كما بين فورد Ford أهمية الحوافز المادية والمعنوية , وأهمية الإشادة المستمرة بالمبدعين وتشجيعهم على الاستمرار في برامج إبداعية وعليه يجب على القيادة التفريق بين دوافع العاملين المتباينة نحو الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية أو كلاهما .

### 5- توفير الموارد :

يقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المؤسسة , ومن هذه الموارد :

ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير , الوقت الكافي لتطوير الأفكار الجديدة , المعدات والتكنولوجيات اللازمة لها , والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات , حيث يعتبر المال والوقت أهم الموارد المؤثرة على الإبداع في المؤسسة .

### 6- التدريب :

يعد التدريب أحد الأسس الهامة في عملية الإبداع في المؤسسة , ويرى روبينز Robbins أن المؤسسات المبدعة هي التي تركز على تدريب العاملين بغية تطوير قدراتهم والتي تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة .  
وفي دراسة أجراها كلفر وآخرون Claver et al.. تبين أنه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب .

وتشترك الممارسات القيادية الستة مع بعضها بشكل تفاعلي وتبادلي نحو تعزيز الإبداع في المؤسسة باعتبارها مقومات أساسية داعمة وموجهة لابداع العاملين في العمل .

### ثانياً : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة في العمل ، وكما رأينا سابقاً أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي ، فان ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له ، ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية الإبداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة.

ويعتبر التخطيط هو أساس النجاح وبدائته وعلى القائد اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ مع مراعاة حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسة والمجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود حسن جمعة , حيدر شاکر نوري , تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري , دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى , مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد , السنة الرابعة والثلاثون , العدد تسعون , سوريا , 2011, ص 310.

ويرى كل من Hage & Dewar أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي , كما أن سلوك القائد الإداري يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تواجهه أثناء قيامه بعمله .

ويستطيع القائد الإداري تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد العاملين معه من خلال اتباع الوسائل والطرق الآتية :<sup>1</sup>

### 1-التأثير الكاريزماتيكي ( صفات القائد الشخصية ):

تلعب الصفات التي يجب على القائد الإداري التحلي بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار , من خلال مجموعة من الصفات للقائد الإداري هي :

أ- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : فعلى القائد الإداري الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

ب- الذكاء و النشاط العالي : يجب أن يتصف القائد الإداري الفعال بالحيوية , وأن يركز اهتمامه على القضايا المهمة .

ج- الانجاز : فالقائد الإداري الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف .

د- امتلاك الشجاعة : إن القائد الإداري الفعال جريء ومحب للمخاطرة .

هـ- العمل بدافع الإبداع : يمتاز القادة الإداريون الفعالون بدوافعم الذاتية للإبداع ولا يكتفون بالمألوف.

و- تحديد الهدف : وذلك قبل اتخاذ أي قرار .

### 2- تشجيع الأفكار الجديدة :

فعلى القائد الإداري أن يتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالأصغاء لمقترحاتهم وتنفيذ ما هو جيد منها , لأن المشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم لبذل أقصى جهدهم لاقتراح التحسينات والتعديلات اللازمة في المؤسسة .

3- الإنابة أو تفويض السلطات : وهي أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات .

<sup>1</sup> بوهزة محمد , مرزوقي رفيق ,مداخلة بعنوان : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري , موقع: yahoo.fr@rafamerzougui. بتاريخ 2017/2/22, ص 12.

- 4- تحقيق التفاعل بين القائد الإداري وجماعة العمل : مما يسمح بتبادل المعلومات وانسياب الأفكار.
- 5- العلاقات الإنسانية الطيبة : فعلى القائد الإداري احترام مشاعر وآمال العاملين والتعرف على مشاكلهم ومحاولة تقديم المساعدة لهم .
- 6- الاعتراف والتقدير : فالتزام القيادات الإدارية بالاعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت يشجع السلوك الإبداعي في المؤسسة .
- 7- زرع ثقافة التغيير : من مسؤولية القائد الإداري إقناع المرؤوسين بضرورة التغيير وفائدته للمؤسسة , من خلال إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير .
- بالإضافة إلى ما سبق يقع على عاتق المؤسسة تخصيص إعمادات مالية كافية لتنمية وتدريب الخبرة لدى الرؤساء والمرؤوسين على حل المشاكل غير التقليدية , وتقديم المكافآت الفورية للأعمال الإبداعية المقدمة في المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق , ص 13.

## خلاصة الفصل

يتوافر للمؤسسات الكثير من الاستراتيجيات والأساليب ، التي يمكن استخدامها لدعم القدرات الإبداعية فيها ، ولا يمكن أن نقرر بشكل حاسم أن أحد الأساليب أفضل من غيره، بل يجب على المديرين اختيار الأسلوب الأنسب بما يتلاءم مع احتياجات وموارد المؤسسة التي ينتمون إليها.

وقد تناولنا من خلال هذا الفصل ماهية الإبداع الإداري من خلال التعرف على مفهومه ومكوناته وأهم النظريات التي ساهمت في تطوره ، بالإضافة إلى معرفة أهم مستوياته وأبرز مراحله ، كما تطرقنا إلى مقومات الإبداع الإداري وسبل تنميته داخل المؤسسة من خلال جملة من الاستراتيجيات الداعمة للإبداع الإداري والتي تحد من معوقاته .  
وفي الأخير حاولنا لمس العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية وعملية تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة .

## تمهيد

بعد تناولنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم النظرية لمغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية والإبداع الإداري بالإضافة إلى تبيان دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري نظريا .

ستتم محاولة تجسيد الجانب النظري للبحث في الواقع ، من خلال دراسة ميدانية تم القيام بجامعة محمد خيضر بسكرة والتي شملت عينة من القادة الإداريين في رئاسة الجامعة وفي جميع كلياتها ، وقد تم تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث (03) مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد جامعة محمد خيضر بسكرة ، من بين مؤسسات التعليم العالي الرائدة في مجال البحث العلمي مقارنة مع مثيلاتها من الجامعات عبر الوطن والعالم ، لاحتلالها المرتبة الرابعة وطنيا ، حيث يشهد لها بالكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعمها لموظفيها وعمالها ، وقد عرفت جامعة بسكرة منذ نشأتها تحولات واقعية وجذرية سريعة في كل المستويات .

المطلب الأول : نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

أولا : مراحل نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة

لقد مرت جامعة محمد خيضر بسكرة منذ نشأتها على عدة مراحل ، لتصبح بالشكل الذي هي عليه اليوم وفقا لما يلي:

المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد ( 1984-1992 )

حيث كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية ومالية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وهي:

1- المعهد الوطني للهندسة المعمارية ( المرسوم رقم : 253-84 المؤرخ في 05/08/1984 ).

2- المعهد الوطني للكهرباء التقنية ( المرسوم رقم : 169-86 المؤرخ في 18/08/1986 ).

المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي ( 1992-1998 )

أين تحولت المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم : 295-92 المؤرخ في 07/07/1992 ، ومنذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى هي :

- معهد العلوم الاقتصادية - معهد الهندسة المدنية - معهد العلوم الدقيقة - معهد الإلكترونيك  
- معهد الأدب العربي - معهد علم الاجتماع .

المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة ( من 1998 إلى يومنا هذا )

في 07-07-1998 وبموجب المرسوم رقم : 219-98 ، ارتقى المركز الجامعي إلى جامعة بثلاث (03) كليات، ثم

تمت هيكلتها في نفس السنة إلى أربع كليات هي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

#### ثانياً: الوضعية الحالية

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 90-90 المؤرخ في 17/02/2009 المعدل والمتمم للمرسوم رقم: 219-98

المؤرخ في 07/07/1998، أصبحت الجامعة تتكون من (06) كليات هي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات .

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

وفي سنة 2014 تمت ترقية قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية إلى معهد .

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 ، بحيث أصبحت الجامعة مهيكلتة

إداريا في (06) كليات ومعهد و(24) قسم ، في حين تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية

(04) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية :

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات .

- 2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي .
- 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه .

### المطلب الثاني : مهام وآفاق جامعة محمد خيضر بسكرة

#### أولا : مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى :

#### 1- في مجال التكوين العالي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد .
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث .
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للتعليم العالي من خلال نشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
- المشاركة في التكوين المتواصل .

#### 2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
- تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .

#### ثانيا : آفاق جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- العمل على فتح تخصصات جديدة في اليسانس والماستر والدكتوراه والتركيز خاصة على فروع الامتياز ( الري والفلاحة الصحراوية والطاقات المتجددة)
- مشروع رقمنة الجامعة من خلال تفعيل الاتفاقية المبرمة مع جامعات فنلندية ( البنى التحتية ) .



- تدعيم التأطير البيداغوجي بتوظيف أساتذة جدد وتشجيع الأساتذة على مناقشة رسائلهم والترقية إلى الرتب العليا ومحاولة الوصول إلى المستوى العالمي في التغطية البيداغوجية.
- تدعيم المخابر البيداغوجية بالتجهيزات العلمية ( قانون الصفقات ) .
- ترقية محطة لوطاية وتدعيمها للوصول إلى إنشاء منطقة تجارب وأبحاث وطنية نموذجية في مجال الري والفلاحة الصحراوية والطاقات المتجددة .
- الرقي بالبحث العلمي وتشجيع الأساتذة على تشكيل فرق ومخابر بحث جديدة ومواصلة منح فرص التكوين بالخارج للأساتذة والطلبة والموظفين.
- توسيع اتفاقيات التعاون مع الجامعات والمؤسسات المحلية والوطنية والدولية.
- تعميم الأنترنيت والانترانيت خاصة بالقطب الجديد بشتمة وبكلية العلوم الدقيقة بالحاجب.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

تسير جامعة محمد خيضر - بسكرة - ب هيكل إداري متكون من :

- مجلس إدارة الجامعة .
- المجلس العلمي للجامعة .
- رئاسة الجامعة .
- نيابات رئاسة الجامعة .
- الأمانة العامة .
- المكتبة المركزية .
- الكليات .

### 1- مجلس إدارة الجامعة : ويتشكل مجلس الإدارة من :

- ممثلين عن مختلف الوزارات .
- ممثل عن الوالي .
- ممثلين عن القطاعات الرئيسية المستعملة .

- ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية .
- ممثلين اثنين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات .
- ممثلين اثنين عن الطلبة .
- رئيس الجامعة .
- الأمين العام للجامعة .
- عمداء الكليات .
- نواب رئيس الجامعة .
- مسؤول المكتبة المركزية .

### 2- المجلس العلمي للجامعة : والذي يتألف من :

- رئيس الجامعة ، رئيسا .
- نواب رئيس الجامعة .
- عمداء الكليات .
- رؤساء المجالس العلمية للكليات .
- مسؤول المكتبة المركزية للجامعة .
- ممثلين للأساتذة عن كل كلية .

### 3- رئاسة الجامعة : والتي تضم تحت سلطة رئيس الجامعة مايلي :

أ- نيابات رئاسة الجامعة : والتي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة ، وتتكون من :

- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات : وتتكون من المصالح

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

- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي : وتتمثل مصالحها في :

● مصلحة التكوين لما بعد التدرج .

● مصلحة التأهيل الجامعي .

● مصلحة متابعة أنشطة البحث وتقييم نتائجه .

- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية : وتحتوي بدورها على مصلحتين فقط هما :

● مصلحة متابعة أنشطة البحث وتقييم نتائجه .

● مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة .

- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه : والتي تضم بدورها ثلاث مصالح هي :

● مصلحة الإحصاء والاستشراف .

● مصلحة التوجيه والإعلام .

● مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز .

ب- الأمانة العامة : توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي ، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة ، وتشمل المصالح التالية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين .

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة .

- المديرية الفرعية لأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .

ج- المصالح المشتركة للجامعة : وتتكون من عدة مراكز هي :

- مركز تكثيف اللغات .

- مركز السمع والبصر . - مركز السمع والبصر .

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد . - البهو التكنولوجي

4- المكتبة المركزية الجامعية : أنشأت مكتبة جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 1992 بإنشاء المركز الجامعي وفي سنة 2002 تم إنشاء مكتبة مركزية جامعية تتسع لـ 1200 مقعد .

#### 5- الكليات والأقسام :

الكلية : هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة ، وقد تكون متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب ، وتتضمن :

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج .

- نشاطات البحث العلمي .

- نشاطات التكوين المتواصل وتحين المستوى وتحديد المعارف .

وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع ، وعميد الكلية هو المسؤول عن سير

الكلية ويتولى تسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية ، بحيث يساعده في مهامه :

● نائب العميد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .

● نائب العميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .

● أمين عام للكلية .

● رؤساء الأقسام .

● مسؤول مكتبة الكلية .

● تزود الكلية بمجلس الكلية ومجلس علمي ويديرها عميد .

القسم : يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم مخابر عند الاقتضاء ، ويكلف بضمان برمجة نشاطات

التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها ، كما يزود القسم ببلجنة علمية يديرها رئيس قسم ويساعده

مجموعة من النواب .

وتتشكل الجامعة من 06 كليات ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كما يلي :

■ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 03 أقسام .

- كلية العلوم والتكنولوجيا 06 أقسام

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة 06 أقسام .

- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسمان .

- كلية الآداب واللغات . قسمان .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية . قسمان .
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . 03 أقسام .

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث ، من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولا : مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث<sup>2</sup>. ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموع مسؤولي ومتخذي القرار بجامعة محمد خيضر بسكرة .

##### ثانيا : عينة الدراسة :

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>3</sup>. وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة، والتي رأينا أنها تحقق أهداف الدراسة، حيث تم توزيع 80 استبيان على القادة الإداريين في جامعة بسكرة ، وتم الإجابة على 74 استبيان أي بنسبة استرجاع 92.5%.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيقات العلمية -، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 138.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله ، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

<sup>3</sup> ايمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد ، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss ، دار الفكر الجامعي، مصر، دون سنة نشر، ص 16.

وقد تم توزيع الاستبيان بصفة شخصية عن طريق المقابلة لأغلب القادة الإداريين في رئاسة الجامعة ، وفي جميع كلياتها ال 06 ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من: عمداء الكليات ،النواب ، الأمناء العامون ورؤساء الأقسام ، رؤساء المجالس العلمية ،مسؤولو (محافظو) المكتبات ، ورؤساء المصالح .

وهذا حرصا منا على جمع البيانات من الفاعلين الحقيقيين بالمؤسسة محل الدراسة ، والمعنيين مباشرة بمتغيري : "القيادة الإدارية والإبداع الإداري " .

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### أولا : مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية إلى جانب المقابلة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث :

**1-المقابلة:** تعتبر من أهم أدوات جمع المعلومات وأكثرها استخداما وتعرف على أنها " التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين " <sup>1</sup>، حيث قمنا بمقابلة السيد نائب رئيس الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، الذي قدم لنا مشكورا كل التسهيلات للحصول على المعلومات اللازمة بالتنسيق مع جميع كليات الجامعة محل الدراسة ، كما قدمت لنا مصلحة الاحصاء والاستشراف برئاسة الجامعة بعض الوثائق الخاصة بإدارة الجامعة ونشاطاتها وهيكلها الإداري .

**2-الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا وملاءمة لمثل هذه الإشكاليات وتعرف على أنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه الى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية " <sup>2</sup>.

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بعدد من الدراسات والأبحاث حول موضوع القيادة الإدارية والإبداع الإداري .

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، مكتب وهبة ، طبعة 8 ، القاهرة ، 1982 ، ص 330 .

<sup>2</sup>عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملاءمة الاستبيان لجمع البيانات

- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسبما يراه المشرف.

- توزيع الاستبيان على الأساتذة المحكمين في مجال التخصص.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان وموافقة الأستاذ المشرف، تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي

للاستبيان في رئاسة الجامعة وفي جميع كليات جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

حيث قسمت الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتتكون من 5 فقرات حول : الجنس ، العمر ، المؤهل

العلمي ، سنوات الخبرة في المنصب ، الوظيفة الإدارية .

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين رئيسيين و 7 أبعاد ، وتضم 32 عبارة تتعلق بدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية

الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة ، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول : يتعلق بأبعاد القيادة الإدارية ، ويضم العبارات من 1 إلى 16.

البعد الأول: متعلق بالقيادة الديمقراطية ، ويشمل 5 عبارات من رقم 1 إلى 5.

البعد الثاني: متعلق بالقيادة الأوتوقراطية ، ويشمل 6 عبارات من رقم 6 إلى 11.

البعد الثالث: متعلق بالقيادة التحويلية ، ويشمل 5 عبارات من رقم 12 إلى 16.

المحور الثاني : يتعلق بالإبداع الإداري ، ويضم 16 عبارة من رقم 17 إلى 32.

البعد الأول: متعلق بتوفر الموارد ، ويشمل 4 عبارات من رقم 17 إلى 20.

البعد الثاني: متعلق بضغط العمل ، ويشمل 4 عبارات من رقم 21 إلى 24.

البعد الثالث: متعلق بالعوائق التنظيمية ، ويشمل 4 عبارات من رقم 25 إلى 28 .

البعد الرابع : متعلق بالاستقلالية ، ويشمل 4 عبارات من رقم 29 إلى 32 .

وقد صمم هذا الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي الدرجات:

غير موافق تماما(1) ، غير موافق (2) ، محايد (3) ، موافق (4) ، موافق تماما (5) .

جدول رقم (01) : سلم ليكرت

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

وتمت الدراسة بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في القادة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V20 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالبحث والدراسة قصد التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والذي يتكون من:

**1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، من خلال النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية ، القيادة التحويلية) على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في المؤسسة.

**3- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

**4- معامل صدق المحك:** ويستعمل لقياس صدق أداة البحث.



5- تم استعمال معاملي **Kurtosis** " التفلطح " و **skewness** " الالتواء " لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

6- معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط إحصائية بين متغيرات الدراسة وأبعادها (الاتساق الداخلي).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث

أولا : ثبات أداة الدراسة

وهنا قمنا بقياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وكانت نتائج ثبات متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (02) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
القيادة الإدارية	16	0.633	0.795
الإبداع الإداري	16	0.779	0.883
الصدق والثبات العام للاستبيان	32	0.779	0.883

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v17.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0.779، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0.633 إلى 0.779، وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة على درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 88 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات، وهذا ما يجعلنا على ثقة بصحة أداة البحث وصلاحيته لتحليل النتائج.

ثانيا: صدق أداة البحث : للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وأنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين وهم أساتذة جامعيين مختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير فرع تسيير الموارد البشرية من جامعة بسكرة لإبداء رأيهم ومدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفايتها وشموليتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، أجريت تعديلات على محتوى الاستبانة لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث، حيث يعتبر الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

2- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ "، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، أين بلغ معامل الصدق الكلي لأداة البحث (0.883) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا فإن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي " الصدق البنائي " للأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط سيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي ينتمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات بعد القيادة الديمقراطية والمحور القيادة الإدارية.

العدد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
القيادة الديمقراطية	01	يهتم المسؤولون في الجامعة بمشكلات و احتياجات الموظفين.	<b>0.808**</b>
	02	يفوض المسؤول جزءاً من سلطاته للموظفين.	<b>0.533**</b>
	03	يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.	<b>0.741**</b>
	04	يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين.	<b>0.789**</b>
	05	ينفذ المسؤولون القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة.	<b>0.658**</b>
		** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات بعد القيادة الأوتوقراطية ومحور القيادة الإدارية.

العدد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
القيادة الأوتوقراطية	06	يرفض المسؤول أن ينتقد المرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات.	<b>**0.403</b>
	07	يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة.	<b>**0.599</b>
	08	يتم توجيه الموظفين بأسلوب الأمر و النهي.	<b>**0.615</b>
	09	يركز المسؤول على العمل و يهمل الموظفين.	<b>**0.646</b>
	10	يتابع المسؤول عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين.	<b>**0.588</b>
	11	يتولى المسؤول دراسة وحل المشكلات بنفسه.	<b>**0.474</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات بعد القيادة التحويلية ومحور القيادة الإدارية.

العدد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
القيادة التحويلية	12	يملك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين.	<b>**0.688</b>
	13	يعمل المسؤول المباشر على تطوير قدرات ومهارات موظفيه عن طريق التدريب والتعليم.	<b>**0.875</b>
	14	يتيح المسؤول للموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات الجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة.	<b>**0.731</b>
	15	تتوافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.	<b>**0.808</b>
	16	يعبر المسؤول عن تقديره للموظفين عند إنجازهم عملا جيدا.	<b>**0.748</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد توفر الموارد ومحور الإبداع الإداري.

العدد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
توفر الموارد	17	توفر الجامعة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة.	<b>0.693**</b>
	18	تمكنني موارد الجامعة من استغلال كل أفكارني في العمل.	<b>0.823**</b>
	19	تشجعتني الموارد البشرية في الجامعة من تحسين قدراتي الإبداعية.	<b>0.696**</b>
	20	تسمح لي الموارد المتوفرة في الجامعة من تبادل المهارات المختلفة مع الزملاء في العمل.	<b>0.738**</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد ضغوط العمل ومحور الإبداع الإداري.

العدد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
ضغوط العمل	21	أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي.	<b>0.714**</b>
	22	مشاكل العمل تدفعني لابتكار طرق عمل جديدة.	<b>0.770**</b>
	23	ظروف العمل المثلى تخلق لدي تحدي لتقديم أداء أفضل.	<b>0.548**</b>
	24	ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز.	<b>0.666**</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد العوائق التنظيمية ومحور الإبداع الإداري.

المرتبة	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
العوائق التنظيمية	25	المنافسة مع الزملاء في العمل تزيد من قدراتي على التجديد والمبادرة.	<b>0.526**</b>
	26	عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز أمامي لإبداء أفكار ووجهات نظري.	<b>0.683**</b>
	27	المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكنني من تطبيق أفكار جديدة.	<b>0.466**</b>
	28	الأهداف المتعارضة بين موظفي المؤسسة تدفعني إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة.	<b>0.573**</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات بعد الاستقلالية ومحور الإبداع الإداري.

المرتبة	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
الاستقلالية	29	لدي حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامي في عملي.	<b>0.727**</b>
	30	أرتب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتي.	<b>0.683**</b>
	31	يمكنني إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين.	<b>0.765**</b>
	32	أدرك جيدا السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل.	<b>0.574**</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

من خلال ملاحظة الجداول السابقة يتضح أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي " الصدق البنائي " للأداة .

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة .

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل العبارات بالإضافة إلى المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) الذي يتضمن خمسة مستويات: أدناها (1) وأعلىها (5) ، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

#### جدول رقم (10) : الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة .

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	4.2 – 5	3.4 – 4.19	2.6 – 3.39	1.8 – 2.59	1 – 1.79
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 131.

حيث تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skurtosis و skewness) ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة :

جدول رقم (11) : معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	Kurtosis التفلطح	Skewness الإلتواء
القيادة الديمقراطية	0.686	-0.777
القيادة الأوتوقراطية	-0.266	0.189
القيادة التحويلية	0.040	-0.390
توفر الموارد	-0.220	-0.836
ضغوط العمل	0.199	-0.507
العوائق التنظيمية	2.414	-0.712
الاستقلالية	2.473	-0.999

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم معامل Skewness " الإلتواء " تتراوح بين -0.999 و 0.189 وقيم معامل Kurtosis تتراوح بين -0.266 و 2.473، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي Skewness (Asymétrie) و Kurtosis عن قيمتي [1 و -1] أو [3 و -3]، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي. ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة : القيادة الإدارية والإبداع الإداري ، تخضع للتوزيع الطبيعي .

ثانياً : تحليل محاور الاستبانة

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	66	89.19%
	أنثى	8	10.81%
	<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	0	0.00%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	37	50%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	32.4%
	من 50 سنة فأكثر	13	17.6%
	<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	2	2.7%
	ليسانس	25	33.8%
	مهندس	7	9.5%
	ماستر	12	16.2%
	ماجستير	8	10.8%
	دكتوراه	20	27%
	<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات		31	41.9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة		18	24.3%
15 سنة فأكثر		17	23%
أقل من 5 سنوات		8	10.8%
<b>المجموع</b>		<b>74</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0



يتضح من خلال الجدول أعلاه خصائص مجتمع الدراسة كما يلي :

### 1- حسب الجنس :

تبين أن أغلبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم **89.19 %** ، في حين بلغت نسبة الإناث **10.81 %** من مجموع أفراد عينة البحث، وذلك راجع إلى كبر حجم المؤسسة محل الدراسة مع تزايد تعداد الطلبة مما يستدعي الحضور الدائم وأحيانا إلى أوقات متأخرة لمتابعة سير العمل بجامعة بسكرة ، وهذا الأمر يتعذر القيام به على الإطارات النسوية .

### 2- حسب العمر :

بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة من **30 إلى أقل من 40 سنة** احتلت أعلى نسبة بـ **50 %** ، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من **40 إلى أقل من 50 سنة** بلغت **32.4 %** ، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من **50 سنة فأكثر** فقد بلغت **17.6 %** على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية الشابة ، وعلى جامعة محمد خيضر بسكرة ، أن تستفيد من مهارات وطاقات هؤلاء الأفراد.

### 3- حسب المؤهل العلمي :

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي للباحثين نجد أن **33.8 %** من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ليسانس ، بينما **27 %** لديهم شهادة دكتوراه ، في حين أن **16.2 %** لديهم شهادة الماستر ، و **10.8 %** من الباحثين لديهم شهادة ماجستير ، أما حاملي شهادة مهندس فبلغت نسبتهم **9.5 %** ، فيما بلغ ذوو مستوى بكالوريا فأقل **2.7 %** . من خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية مرتفعة بين الباحثين وهو أمر جيد للمؤسسة ، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية وتمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف الإدارية القيادية في جامعة محمد خيضر بسكرة .

### 4- حسب سنوات الخبرة :

بالنسبة لمؤشر سنوات الخبرة، فيلاحظ أن غالبية الباحثين بنسبة **41.9 %** تتراوح خبرتهم من **5 إلى أقل من 10 سنوات**، تليها نسبة **24.3 %** من الباحثين خبرتهم من **10 إلى أقل من 15 سنة**، ثم نسبة **23 %** هي للباحثين الذين تجاوزت خبرتهم **15 سنة** ، ونسبة **10.8 %** للباحثين الذين لديهم أقل من **5 سنوات** خبرة في المنصب

الفصل الثالث دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

وعليه فإن نسبة 88.2% من مجتمع الدراسة هو مجتمع ذو خبرات جيدة وعلى المسيرين في جامعة محمد خيضر بسكرة الاستفادة منها .

#### 5- حسب الوظيفة الإدارية :

أما فيما يتعلق بنوع الوظائف الإدارية التي يشغلها المبحوثون في عينة هذه الدراسة فقد كانت كما يلي :

#### جدول رقم (13) : طبيعة وظائف عينة البحث

التكرار	الوظيفة الإدارية
3	نائب رئيس الجامعة
5	عميد كلية
6	نائب عميد
5	أمين عام للكلية
16	رئيس قسم
7	نائب رئيس قسم
2	رئيس مجلس علمي
3	مسؤول مكتبة الكلية
8	مسؤول شعبة
19	رئيس مصلحة
74	مجموع المبحوثين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبان

حيث تم توزيع الاستبيان في هذه الدراسة على عينة متنوعة من القادة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة من أجل الإلمام بأكبر قدر من الوظائف الإدارية في الجامعة وجميع كلياتها ، بغرض الحصول على إجابات أكثر موضوعية وإلماما بالقيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بجامعة بسكرة .

### الفصل الثالث دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

## المطلب الثاني : اتجاهات عينة الدراسة

أولاً: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل " القيادة الإدارية " :

في هذا الإطار سيتم الإجابة على السؤال (1) : ما هو مستوى القيادة الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟ وذلك من خلال دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات أبعاد المتغير الأول "القيادة الإدارية " والمتمثلة في: القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة التحويلية .

### 1- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " القيادة الديمقراطية "

جدول رقم (14) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد القيادة الديمقراطية.

رقم	البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	أ- بعد القيادة الديمقراطية	3.505	0.706	1	موافق
01	يهتم المسؤولون في الجامعة بمشكلات و احتياجات الموظفين.	3.216	1.114	5	محايد
02	يفوض المسؤول جزءا من سلطاته للموظفين.	3.486	0.983	4	موافق
03	يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.	3.622	0.789	1	موافق
04	يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين.	3.595	0.978	3	موافق
05	ينفذ المسؤولون القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة.	3.608	0.857	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط المرجح " 3.505 من 05 " وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من " 3.4 إلى 4.19 " أي بدرجة تقدير موافق، وهي تشير إلى أن الباحثين في جامعة محمد خيضر- بسكرة - بصفة عامة يقرون بوجود ممارسة قوية للقيادة الديمقراطية .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي، وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.706 وهي أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها، وبالتالي هناك تقارب في الإجابات

الفصل الثالث دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط معبر نظرا لعدم تشتت البيانات، حيث كانت العبارة رقم 03 : " يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.622 وانحراف معياري 0.789

## 2- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " القيادة الأوتوقراطية "

جدول رقم (15) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد القيادة الأوتوقراطية.

رقم	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ب- بعد القيادة الأوتوقراطية	2.741	0.575	3	محايد
06	يرفض المسؤول أن ينتقد المرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات.	3.108	1.041	1	محايد
07	يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة.	2.676	1.160	4	محايد
08	يتم توجيه الموظفين بأسلوب الأمر و النهي.	2.338	0.848	6	غير موافق
09	يركز المسؤول على العمل و يهمل الموظفين.	2.527	1.018	5	غير موافق
10	يتابع المسؤول عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين.	2.798	1.122	3	محايد
11	يتولى المسؤول دراسة وحل المشكلات بنفسه.	3.000	1.007	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون تجاه العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة الأوتوقراطية مع وجود بعض الإجابات بتقدير غير موافق ، حيث بلغ المتوسط المرجح " 2.741 من 05 " وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من " 2.6 إلى 3.39 " والتي تشير إلى أن المبحوثين في جامعة محمد خيضر بسكرة بصفة عامة لا يقرون بوجود ممارسة للقيادة الأوتوقراطية بشكل كبير .

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.575 بتقدير محايد ، وكانت العبارة رقم 06 : " يرفض المسؤول أن ينتقد المرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات" في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.108 وانحراف معياري 1.041 .

الفصل الثالث دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

### 3- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " القيادة التحويلية "

جدول رقم (16) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد القيادة التحويلية .

رقم	البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	ج - بعد القيادة التحويلية	3.300	0.819	2	محايد
12	يملك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين.	3.541	0.954	4	موافق
13	يعمل المسؤول المباشر على تطوير قدرات ومهارات موظفيه عن طريق التدريب والتعليم.	3.176	1.115	2	محايد
14	يتيح المسؤول للموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات المجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة.	2.919	1.156	1	محايد
15	تتوافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.	3.189	1.069	3	محايد
16	يعبر المسؤول عن تقديره للموظفين عند إنجازهم عملا جيدا.	3.676	0.938	5	موافق
	القيادة الإدارية بشكل عام	3.505	0.706	----	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تقدير ممارسة القيادة التحويلية في جامعة محمد خيضر بسكرة هو محايد مع وجود إجابات بتقدير موافق، وذلك بمتوسط حسابي 3.300 وانحراف معياري 0.816 ، وبذلك لا يمكننا القول بأن هناك ممارسة للقيادة التحويلية بشكل جيد .

وقد جاءت العبارة رقم 14 : " يتيح المسؤول للموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات المجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة ". في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية ، بتقدير محايد بمتوسط حسابي 2.919 وانحراف معياري 1.156 مع وجود إجابات حازت على تقدير موافق .

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى القيادة الإدارية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة متوسط وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة " 3.182 " .

ثانياً: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع "الإبداع الإداري" :

في هذا الإطار سيتم الإجابة على السؤال (2): ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟ من خلال دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني " الإبداع الإداري " والمتمثلة في: توفر الموارد ضغوط العمل ، العوائق التنظيمية ، الاستقلالية .

### 1- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " توفر الموارد "

جدول رقم (17) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد توفر الموارد .

رقم	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	أ- بعد توفر الموارد	3.544	0.787	2	موافق
17	توفر الجامعة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة.	3.811	1.016	4	موافق
18	تمكنني موارد الجامعة من استغلال كل أفكارني في العمل.	3.541	1.009	2	موافق
19	تشجعي الموارد البشرية في الجامعة من تحسين قدراتي الإبداعية.	3.419	1.007	1	موافق
20	تسمح لي الموارد المتوفرة في الجامعة من تبادل المهارات المختلفة مع الزملاء في العمل.	3.405	0.950	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام **يوافقون** على العبارات التي تقيس توفر الموارد، حيث بلغ المتوسط المرجح "3.544 من 05" وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من "3.4 إلى 4.19" والتي تشير إلى أن الباحثين في جامعة محمد خيضر بسكرة بصفة عامة يقرون بتوفر الموارد بشكل جيد.

أما الانحراف المعياري الذي يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي ، نجد أن قيمته تساوي 0.787 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها أي هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة وبالتالي المتوسط معبر نظرا لعدم تشتت البيانات .

وجاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية ، العبارة رقم 19 : " تشجعي الموارد البشرية في الجامعة من تحسين قدراتي الإبداعية " بمتوسط حسابي 3.419 وانحراف معياري 1.007 .

## 2 - اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " ضغوط العمل "

جدول رقم (18) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد ضغوط العمل .

رقم	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ب- بعد ضغوط العمل	3.375	0.711	4	محايد
21	أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي.	3.016	1.066	4	محايد
22	مشاكل العمل تدفعني لابتكار طرق عمل جديدة.	3.338	1.024	3	محايد
23	ظروف العمل المثلى تخلق لدي تحدي لتقديم أداء أفضل.	3.730	0.865	1	موافق
24	ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز.	3.420	1.085	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون تجاه العبارات التي تقيس عبارات ضغوط العمل ، مع وجود إجابات بتقدير موافق ، حيث بلغ المتوسط المرجح " 3.375 من 05 " وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من " 2.6 إلى 3.39 " ، وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.711 بتقدير محايد وهو أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها أي هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة وبالتالي المتوسط معبر نظرا لعدم تشتت البيانات .

وكانت العبارة رقم 23 : " ظروف العمل المثلى تخلق لدي تحدي لتقديم أداء أفضل " في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.730 وانحراف معياري 0.865 .

3- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " العوائق التنظيمية "

جدول رقم (19) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد العوائق التنظيمية .

رقم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ج- بعد العوائق التنظيمية	3.422	0.599	3	موافق
25	المنافسة مع الزملاء في العمل تزيد من قدراتي على التجديد والمبادرة.	3.513	1.050	1	موافق
26	عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز أمامي لإبداء أفكارى ووجهات نظري.	3.270	1.011	4	محايد
27	المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكنني من تطبيق أفكارى الجديدة.	3.419	1.006	3	موافق
28	الأهداف المتعارضة بين موظفي المؤسسة تدفعني إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة.	3.487	0.880	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس العوائق التنظيمية حيث بلغ المتوسط المرجح "3.422 من 05" وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من " 3.4 إلى 4.19" والتي تشير إلى أن المبحوثين في جامعة محمد خيضر بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للعوائق التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري .

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.599 بتقدير موافق وهو أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها أي هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة وبالتالي المتوسط معبر نظرا لعدم تشتت البيانات .

وكانت العبارة رقم 25 : " المنافسة مع الزملاء في العمل تزيد من قدراتي على التجديد والمبادرة " في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.513 وانحراف معياري 1.050 .



4- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات بعد " الاستقلالية "

جدول رقم (20) : درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد الاستقلالية

رقم	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	د- بعد الاستقلالية	3.851	0.614	1	موافق
29	لدي حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامي في عملي.	3.541	1.036	4	موافق
30	أرتب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتي.	3.946	0.809	2	محايد
31	يمكنني إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين.	3.905	0.924	3	موافق
32	أدرك جيدا السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل	4.014	0.692	1	موافق
	الإبداع الإداري بشكل عام	3.550	0.467	----	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

حيث يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام **يوافقون** على العبارات التي تقيس بعد الاستقلالية حيث بلغ المتوسط المرجح "3.851 من 05" وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من " 3.4 إلى 4.19" والتي تشير إلى أن المبحوثين في جامعة محمد خيضر بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للاستقلالية الداعمة للإبداع الإداري .

أما الانحراف المعياري الكلي فبلغ **0.614** بتقدير **موافق** وهو أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها أي هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة وبالتالي المتوسط معبر نظرا لعدم تشتت البيانات . وكانت العبارة رقم **32** : " أدرك جيدا السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل " في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي **3.550** وانحراف معياري **0.467** .

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل **3.550** .

وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي يتصف بالاستقلالية وتحفزهم الموارد التي توفرها الجامعة، ولا تعيقهم ضغوط العمل أو العوائق التنظيمية لبيدعو في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تطور وتحسن أداء الجامعة.

#### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام كل من معامل الارتباط بيرسون ونتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance).

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية وتحليل النتائج

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة في تنمية الإبداع

الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة في تنمية الإبداع الإداري

بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .

#### 1/ اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

من خلال نتائج ال spss توصلنا إلى النتائج التالية :

#### جدول رقم (21) : معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري

المتغير التابع	الارتباط/ الدلالة	
الإبداع الإداري	الارتباط	المتغير المستقل
0.368 **	الدلالة	القيادة الإدارية
0.001		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

(\*\*) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.001

نلاحظ أن هناك ارتباط موجب وجيد بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري يقدر بـ  $0.368^{**}$  ، كما أن معنوية الاختبار قدرت بـ  $0.001$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي هناك دور للقيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة .

2/ نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance): ويمكن تلخيص أهم نتائجه فيما يلي :  
جدول رقم (22) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.151	1	2.158	11.307	*0.001
الخطأ	13.744	72	0.191		
المجموع الكلي	40.256	73			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

- مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) - معامل التحديد  $R^2 = 0.136 \approx 0.14$  - معامل الارتباط  $R = 0.368$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتبين ثبات صلاحية اختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة " 11.307 " بقيمة احتمالية " 0.001 " وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي المتمثل في القيادة الإدارية في هذا النموذج يفسر ما مقدار 14 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري وهي قوة تفسيرية متوسطة ، و 86 % المتبقية تفسرها عوامل أخرى .  
وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة "

ثانياً : اختبار الفرضيات الفرعية :

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية من خلال :

1/ اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية والمتغير التابع :

جدول رقم (22) معامل الارتباط بين مختلف أبعاد القيادة الإدارية والإبداع الإداري

أبعاد القيادة الإدارية	الارتباط/ الدلالة	الإبداع الإداري
القيادة الإدارية	الارتباط	0.346 **
	الدلالة	0.002
القيادة الديمقراطية	الارتباط	-0.285 *
	الدلالة	0.014
القيادة الأوتوقراطية	الارتباط	0.470 **
	الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

أ - هناك ارتباط موجب ومتوسط بين بعد القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري يقدر بـ  $0.346^{**}$  ، كما أن معنوية الاختبار قدرت بـ  $0.002$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  ، وبالتالي تساهم القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة بشكل بسيط .

ب - هناك علاقة عكسية (سالبة) بين القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري حيث قدر الارتباط بـ  $-0.285^{**}$  - وقدرت معنوية الاختبار بـ  $0.014$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  ، وبالتالي لا تساهم القيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع في جامعة محمد خيضر بسكرة .

ج - هناك ارتباط موجب وقوي بين بعد القيادة التحويلية والإبداع الإداري يقدر بـ  $0.470^{**}$  ، كما أن معنوية الاختبار قدرت بـ  $0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  ، وبالتالي تساهم القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة بشكل جيد .

## 2/ نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance):

وقد استخدم للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة .
- الفرضية الفرعية الأولى  $H_{02}$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة .
- الفرضية الفرعية الأولى  $H_{02}$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة .

حيث سيتم اختبار مساهمة مختلف أبعاد القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (23) : نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية .

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		المعاملات النمطية Beta	الخطأ المعياري A		
0,000	6,816		0,438	2,984	الثوابت
0,654	0.450	0.060	0,089	0,040	القيادة الديمقراطية
0,277	-1,218	-0,138	0,092	-0,112	القيادة الأوتوقراطية
0,004	2.950	0.389	0,075	0,221	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (23)، فإن نمط القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية ليس لهما أثر مباشر في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي **0.654** و **0.277** وهي أكبر من القيمة **0.05**، وعليه فإن كل من الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية مقبولة .

في حين أنه يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة **0.004** وهي أقل من **0.05** كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  تساوي **0.389** أي أن **38.9 %** من تنمية الإبداع الإداري مفسر بنمط القيادة التحويلية، وبهذا فإن الفرضية الثالثة مرفوضة .

## خلاصة الفصل

تمكنت جامعة محمد خيضر بسكرة من احتلال موقع هام مقارنة مع مثيلاتها من الجامعات عبر الوطن ، وهي تسعى إلى تعزيز تواجدها أكثر ، بل وتطمح إلى احتلال مرتبة جيدة بين مختلف مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي والعالم ككل .

وقد تم التعرف في هذا الفصل على نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة ، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستبانة والتي تم توزيعها على القادة الإداريين في الكليات الستة بالجامعة وهي تحتوي على محورين وهما " القيادة الإدارية " و " الإبداع الإداري " ، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية بحثنا التالية :

" إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة "

وبعد استرجاع الاستبانات وتحليل بياناتها وتفسير نتائج الدراسة تم التوصل إلى صحة وقبول الفرضيات بنسب جيدة حيث توصلنا لرفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية القائلة " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 "



تعتبر القيادة الإدارية عملية سيكولوجية لتوجيه الإداريين والتأثير في أفكارهم وسلوكهم، والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة الإدارية من جماعة من الموظفين تؤمن بأهدافها، وتستمد منها سلطاتها، ويعد الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل وإثارة الجانب الإبداعي لديهم هي وضعية تطمح إليها جميع المؤسسات ذات الطابع العمومي .

وبالمقابل أصبح الإبداع الإداري أمرا في غاية الأهمية، لما له من اثر إيجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، لأن الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وهذا كله يتطلب قيادة إدارية فاعلة ورشيده تحرص على توفير الإمكانيات اللازمة وتطويرها لتنمية الإبداع الإداري، الذي يميزها عن منافسيها .

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول " دور القيادة الإدارية في تنمية

الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة "، خلصنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة فيما يلي

:

#### 1- النتائج : أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية هي كما يلي :

- جاء مستوى ممارسة القيادة الإدارية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة **متوسطا** وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات القادة المسؤولين في الجامعة عن القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة " **3.505** "، وقد جاءت مستويات ممارسة أنماط القيادة الإدارية وفقا لما يلي :
- ✓ مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية في الجامعة كان **متوسطا** بمتوسط ( **3.505** )، حيث أكد الإداريون المبحوثون أن المسؤول في **جامعة بسكرة** يهتم بمشكلات الموظفين إلى حد متوسط ( **3.216** )، كما لا يهمله أن يكون دائما هو متخذ القرار بل يفوض ذلك لغيره من التابعين ( **3.486** )، ويأخذ بوجهات النظر المختلفة عند مواجهة المشكلات ( **3.622** )، وبالتالي فهو يسعى لخلق روح العمل الجماعي مع الحرص على تنفيذ القوانين الخاصة بتنظيم العمل بكل مرونة وتفهم للظروف المحيطة بالعمل ( **3.608** ) .



✓ أما القيادة الأوتوقراطية فهي ممارسة بشكل ضئيل في جامعة بسكرة بمتوسط ( 2.741 ) ، فرغم رفض المسؤول بشكل متوسط (3.108) ما لانتقاد سلوكياته فهو يعتبر الولاء له دافعا لتقديم امتيازات مختلفة للموظفين ، ومن جهة أخرى لا يتم توجيه الموظفين بأسلوب الأمر والنهي (2.338) بولما يراعي ظروف الموظفين حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم (2.527)، وبالمقابل يتابع المسؤول عمليات الغياب بشكل متوسط (2.798) كما أنه لا يتولى دائما حل المشكلات التي تواجهه في العمل بنفسه (3.000) .

✓ بالنسبة لتقييم مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في الجامعة فقد أظهرت النتائج أنه "متوسط" بمتوسط (3.300) فالمسؤول القائد يمتلك القدرة على إقناع الموظفين بشكل جيد (3.541) ، وهو حريص على تطوير مهارات الموظفين عن طريق التدريب والتعليم (3.176) كما أنه يعبر عن تقديره للموظفين عند إنجازهم للأعمال بشكل جيد (3.676) .

■ جاء مستوى الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات القادة المسؤولين في الجامعة (3.550) حيث :

✓ توفر جامعة محمد خيضر بسكرة كل الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية التي يقدمها الإداريون (3.811)، فهي مؤسسة منافسة وتسعى دائما إلى التميز عن منافسيها، وذلك من خلال تبادل الخبرات المختلفة مع الزملاء في العمل (3.405) وتخصيص ميزانية من أجل تنفيذ الأفكار الجديدة.

✓ ظروف العمل المحيطة بالموظفين بالجامعة تخلق لديهم التحدي لانجاز أعمالهم بشكل أفضل (3.420) كما أن ضيق الوقت لا يعيقهم لاستغلال قدراتهم (3.420) ، في حين أن مشاكل العمل لا تدفعهم كثيرا لتقديم طرق عمل جديدة (3.375).

✓ تبين وجود مستوى قوي للعوائق التنظيمية التي تحيط بعمل الموظفين بجامعة بسكرة والتي تدعم الإبداع الإداري بمتوسط (3.422) ، فالمنافسة مع الزملاء في العمل تزيد من القدرة على التجديد والمبادرة (3.270) ، في حين أن المركزية في اتخاذ القرارات تعرقل تطبيق الأفكار الجديدة (3.419) ، إلى جانب أن الإتصالات الداخلية تقف حاجزا بشكل متوسط (3.270) أما إبداء الموظفين لأفكارهم في العمل ووجهات النظر لديهم .

✓ هناك مستوى قوي لاستقلالية القادة المسؤولين في جامعة بسكرة (3.851) وهو عامل قوي للإبداع الإداري وهم يدركون جيدا السلوك المناسب لمواجهة المواقف المختلفة التي تعترضهم أثناء أداء أعمالهم .

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- تضم عينة المبحوثين من القادة المسؤولين بجامعة بسكرة نسبة معتبرة (50%) من فئة الشباب ، مما يعزز ممارسة القيادة الإدارية بشكل أفضل .
- تتميز الجامعة بارتفاع المستويات التعليمية لقادتها المسؤولين وهو أمر جيد للجامعة ، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية وتمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف الإدارية القيادية في جامعة محمد خيضر بسكرة .
- يمتلك القادة المسؤولون بجامعة محمد خيضر بسكرة ، خبرات جيدة مما يسمح للجامعة بإمكانية الاستفادة منهم من خلال استغلال طاقاتهم ومهاراتهم في تنمية الإبداع الإداري .

## 2- الاقتراحات :

- إن الاهتمام بالتدريب والتعليم عملية مستمرة لدى جامعة بسكرة، لذلك ومهما كانت مستوى الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين ومستوى الاهتمام به، إلا أن رفع الاهتمام أكثر سينعكس إيجابا على مستوى الإبداع الإداري في الجامعة.
- ضرورة تعزيز أواصر الحوار مع المرؤوسين والاهتمام بالتغذية العكسية معهم ، إلى جانب الاعتراف بجهود الموظف وتوجيهه حول كيفية تطوير ذاته، وهو أمر كفيل للتأثير بقوة على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجامعة .
- رغم أهمية الاهتمام بقواعد العمل وضرورة الالتزام بها إلا أن المرونة النسبية ضرورية، حيث أكدت أغلب الدراسات أن التوثيق والعمل البيروقراطي ورغم بعض إيجابياته إلا أنه يعرقل العمل ويكبت الإبداع الإداري ويحطم السلوك الإيجابي لدى الموظف، لذلك على القيادة الإدارية في الجامعة أن تراعي مرونة القرارات حيث

حيث الخبرة المهنية للقائد هي التي تمكنه من تقدير درجة المرونة والصرامة .

- ضرورة الإهتمام أكثر بالاتصالات الداخلية بين القادة المرؤوسين بجامعة بسكرة ، قصد تبادل الآراء والأفكار الجديدة ، والاستفادة من الخبرات الهائلة التي يتمتع بها قادتها ، ومن شأنها أن تساهم في تنمية الإبداع الإداري في الجامعة .
- ضرورة دعم ممارسة القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية في جامعة بسكرة ، بالشكل الذي يجعلها داعمة لتنمية الإبداع الإداري الذي يؤدي حتما إلى مزيد من التميز والريادة في مجال الإدارة لجامعة محمد خيضر بسكرة .
- بما القيادة التحويلية باعتبارها أحد أبعاد القيادة الإدارية هي الأكثر مساهمة في تنمية الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة ، فيجب تدعيم ممارستها أكثر حتى ترتفع مستويات الإبداع الإداري أكثر .

المراجع باللغة العربية

القران الكريم

أولاً- الكتب:

1. أسامة خيرى، الجديدي في القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الرياة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013.
2. بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.
4. جون هوكنز، ترجمة أحمد حيدر، إقتصاد الإبداع ، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2010.
5. خالد عبد الوهاب الزيدين ، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
6. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2003.
7. ريتشارد فرانش ، الإبداع في إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 2014 .
8. زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
10. سهير ممدوح التل ، الإبداع ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن ، 2013 .
11. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، بدون طبعة، مطبعة العشري ، مصر، 2006.
12. صلاح الدين العمري ، التفكير الإبداعي ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
13. صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008 .
14. طارق عبد الحميد السامرائي ، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي الطبعة الأولى ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.
15. طارق محمد سويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة ، مهندسو الحياة للنشر ، 2004.
16. ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
17. عاطف عبد الله مكاوي ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر، مصر ، 2013.

18. عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2000.
20. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الحامدية ، مصر ، 1997.
21. عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن 2011.
22. عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، 2007.
23. قيس النوري ، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن 1999 ، للنشر والتوزيع ، الأردن .
24. ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، دار الكندي ، الأردن ، 2004.
25. مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2010.
26. محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، 2008.
27. محمد حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن 2014.
28. محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، مصر ، 2011.
29. محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة وأتماط القيادة التربوية ، الطبعة الرابعة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
30. معين محمود عياصرة ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 .
31. منصور عيسى ، القيادة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع ، مصر ، 2013 .
32. هاشم حمدي رضا ، الإتصال والقيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الهدى ، الأردن ، 2009.

33. هایل عبد المولى طرطوش، أساسيات في القيادة والإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2008 .
34. يوسف قطيط , حل المشكلات إبداعيا , الطبعة الأولى , دار الثقافة للنشر والتوزيع ,الأردن , 2011.
35. عاطف لطفى خصاونة ,إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال , الطبعة الأولى , دار حامد للنشر والتوزيع , الأردن , 2011.
36. أحمد الخطيب ,عادل سالم معاينة ,الإدارة الحديثة , الطبعة الأولى , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن 2009,
37. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم،أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيقي العلمي- الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009.
38. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله ، وزارة المعارف، السعودية، 1999.
39. ايمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد ، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss ، دار الفكر الجامعي، مصر دون سنة نشر، 2003.
40. عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، مكتب وهبة ، طبعة 8 ، القاهرة ، 1982
41. عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
42. عادل محمود الرشيد الذكاء الإبداعي : الإمكانيات والقدرات, الطبعة الثانية , المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر , 2008.

### ثانيا- المذكرات والأطروحات :

1. بلهادي سعيدة , تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين , مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية, جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة , 2008.
2. توفيق عطية توفيق العجلة ,الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام , دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال , كلية التجارة , جامعة غزة ,فلسطين , 2009.
3. جوهره أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

4. حاتم علي حسن رضا , الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة,متطلب لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ,أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ,2003.
5. خراز الأخضر ، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية ,مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات , جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011.
6. دريوش شهنياز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ,2012.
7. رأفت حامد يوسف حمدونة ,أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي ,رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ,الجامعة الإسلامية غزة , 2010.
8. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي،أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،السعودية 2006.
9. سميرة صالحى، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية )، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 2008.
10. صابر عباسى، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
11. عالية ابراهيم محمد طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، 2016 .
12. فيصل غازي عبد الله المطيري , أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية ,رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الشرق الأوسط ,2012.
13. قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس ، العراق ، 2009.

14. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
15. محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
16. نعورة بوبكر، عسول محمد الأمين، الإبداع والابتكار، بحث في مقياس الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة، سنة أولى دكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2001.

### ثالثا- الملتقيات والمجلات:

1. ابتسام عبد الرحمن الحلوانين وآخرون، القيادة الإدارية والجوهر مجلة جامعة الملك عبد العزيز السعودية، العدد 3، السعودية، 1999.
2. أسماء رشاد نايف الصالح، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013.
3. بديسي فهيمة وآخرون، مداخله بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18 و19 ماي 2011.
4. بن ثامر كلثوم، فراحية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
5. بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، مداخله بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، موقع: yahoo.fr@rafamerzougui. بتاريخ 2017/2/22.
6. جعفر خليل مرعي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، مجلة جامعة الأنبار في العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 2013، 10.
7. سلطان عبد الرحمن، رأفت عاصي حسين، تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 3، 2007.



8. طلال نصير ,نجم العزاوي , أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية , الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة سعد دحلب , البلدة , للفترة 19-18/5/2011 .
9. عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ,مقال في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 29 العدد الثالث, 2013.
10. عبد الشافعي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، ملتقى جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية ، 2008.
11. عبد العزيز صديق جستنيه ، مداخلة بعنوان : القيادة الإدارية الفعالة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، 2008 .
12. علي عباس ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.
13. فاطمة مانع ، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ,الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المركز الجامعي بخميس مليانة عين الدفلى ، [mng\\_mana@yahoo.fr](mailto:mng_mana@yahoo.fr) ,بتاريخ 2017/04/12.
14. فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، فلسطين ، دراسة مقدمة لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين, ما بين 26 و28 جويلية 2009 .
15. ماجد محمد صالح ,أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع , مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية , جامعة تكريت ,العراق , المجلد 6 العدد 18 , 2010.
16. محمود حسن جمعة ,حيدر شاکر نوري ,تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ,دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ,مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد , السنة الرابعة والثلاثون , العدد تسعون ,سوريا ,2011.
17. مؤيد الساعدي ,وآخرون ,دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ,مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد 15 ,العدد 4 , 2013 .

18. وافيح حلمي الآغا ، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق، 2003.
19. يحيى سليم ملحم ، وآخرون ، القيادة والإبداع : دراسة على منظمات الإتصالات في اليمن ,مقال في مجلة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة , المجلد 23 , العدد 1 ،السعودية , 2009 .

### المراجع باللغة الأجنبية

1. . Stavroula Leka, And others, **Work Organisation et Stress**, Protectiig Workers Health Series n° 3, Institute of Work, Health et Organisations, University of Nottingham, united kingdom, p 03.
2. **Gaby José Ababa Ekula**, Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation, [Memoire Online](http://www.memoireonline.com) Ressources humaines, ISM Dakar - Diplome superieur de gestion 2007, [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) › Ressources *humaines*
3. Manoj Kumar Sharma and Miss. Shilpa Jain ,**Leadership Management(Principles, Models and Theories)** ,Global Journal of Management and Business Studies, . Number 3,2013
4. Paul Trott ,**Innovation Management and New Product development**,Third Edition, University of Portsmouth Business School, 2005, p 18.



## ملحق رقم (02)

### استبانة البحث

سيدي..... سيدتي .

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية , الموسومة بـ " دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة " /دراسة ميدانية " جامعة محمد خيضر بسكرة " .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة , وذلك نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال , وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وحرية.

مع العلم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

### الطالبة : عطاء الله ماجدة

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة :

### البيانات الشخصية والوظيفية :

- |                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| 1- الجنس :                  | <input type="checkbox"/> ذكر                     | <input type="checkbox"/> أنثى                     |
| 2- العمر :                  | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة           | <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة  |
|                             | <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر          |
| 3- المؤهل العلمي :          | <input type="checkbox"/> بكالوريا فأقل           | <input type="checkbox"/> ليسانس                   |
|                             | <input type="checkbox"/> ماستر                   | <input type="checkbox"/> مهندس                    |
|                             | <input type="checkbox"/> ماجستير                 | <input type="checkbox"/> دكتوراه                  |
| 4- سنوات الخبرة في المنصب : | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات          | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
|                             | <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> 15 سنة فما أكثر          |
| 5- الوظيفة الإدارية :       | -----  |   |

## دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة

### أولاً : القيادة الإدارية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن درجة اتفاقك أوعدم اتفاقك مع مضمون كل عبارة .

الرقم	أبعاد القيادة الإدارية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- القيادة الديمقراطية</b>						
01	يهتم المسؤولون في الجامعة بمشكلات و احتياجات الموظفين.					
02	يفوض المسؤول جزءا من سلطاته للموظفين.					
03	يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.					
04	يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين.					
05	ينفذ المسؤولون القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة.					
<b>ب- القيادة الأوتوقراطية</b>						
06	يرفض المسؤول أن ينتقد المرؤوسون ما يقوم به من سلوكيات.					
07	يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة.					
08	يتم توجيه الموظفين بأسلوب الأمر و النهي.					
09	يركز المسؤول على العمل و يهمل الموظفين.					
10	يتابع المسؤول عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين.					
11	يتولى المسؤول دراسة وحل المشكلات بنفسه.					
<b>ج- القيادة التحويلية</b>						
12	يمتلك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين.					
13	يعمل المسؤول المباشر على تطوير قدرات ومهارات موظفيه عن طريق التدريب والتعليم.					
14	يتيح المسؤول للموظفين حق المشاركة في اتخاذ القرارات المجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة.					
15	تتوافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.					
16	يعبر المسؤول عن تقديره للموظفين عند إنجازهم عملا جيدا.					

## دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة

ثانياً : الإبداع الإداري .

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ-توفر الموارد</b>					
17					توفر الجامعة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة.
18					تمكيني موارد الجامعة من استغلال كل أفكار في العمل.
19					تشجعي الموارد البشرية في الجامعة من تحسين قدراتي الإبداعية.
20					تسمح لي الموارد المتوفرة في الجامعة من تبادل المهارات المختلفة مع الزملاء في العمل.
<b>ب-ضغوط العمل</b>					
21					أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي.
22					مشاكل العمل تدفعني لابتكار طرق عمل جديدة.
23					ظروف العمل المثلى تخلق لدي تحدي لتقديم أداء أفضل.
24					ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز.
<b>ج-العوائق التنظيمية</b>					
25					المنافسة مع الزملاء في العمل تزيد من قدراتي على التجديد والمبادرة.
26					عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز أمامي لإبداء أفكار ووجهات نظري.
27					المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكيني من تطبيق أفكار جديدة.
28					الأهداف المتعارضة بين موظفي المؤسسة تدفعني إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة.
<b>د-الاستقلالية</b>					
29					لدي حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامي في عملي.
30					أرتب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتي.
31					يمكنني إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين.
32					أدرك جيداً السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل .

نشكر لكم حسن تعاونكم