

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

# مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:  
د. إسماعيل حجازي

إعداد الطالب  
عمر زاوي

...../Master-Ge/GRH /2012	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012/2011

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَيَقِي إِلَى اللَّهِ... لَيْ ه تَو كَأْتِ ه وَ إِلَيْ ه أَنْ يَبْجُ ه «

سورة هود الآية 88

# الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم.....

إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي.....

إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً.....

أبي وأمي

حفظهما الله تعالى وأدامهما إكليل غار رأسي.....

إلى إخوتي وأخواتي سمية، زكرياء، أمينة، سلمى، بشير، عبد الرزاق

إلى إبني أختي عبد الوهاب ورائد.....

إلى كل الزملاء الذين منحوني الدعم.....

إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا عليا بالنصائح وأخص بالذكر منهم.....

أ. ألفة مزيم، أ. جوهرة أقطي، أ. بن عامر داهينين.

إلى كل من له فضل علي بعد الله سبحانه وتعالى.....

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

# شكر وعرفان

المحمد لله الذي أثار لي دربي ويسر لي طريق العلم والنور وأبعدني عن طريق الجهل وظلماته ووفقني في انجاز هذا

العمل .

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي " د . إسماعيل حجانري " الذي لم يخل عليا بتوجيهاته ونصائحه، القيمة والنيرة،

والتي حاولت جاهدا ترجمتها في هذا العمل المتواضع .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمدير مركز تكرير الملح بالوطاية - بسكرة، الذي قدم لي دعما كبيرا

بخصوص دراسة حالة هذا المركب، وكذلك كافة العاملين بالمركب والذين لم يخلوا عليا بأرائهم .

كما أشكر كل من الطاقم الإداري والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في

جامعة محمد خيضر - بسكرة - وكل الطلبة بالكلية وخاصة طلبة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية .

وأشكر كل من ساعدني ولو بكلمة .

لا شك أن الإبداع يعتبر اليوم من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات الكبرى في بناء استراتيجياتها التنافسية، كما أنه يعد جزءا هاما من رأس المال البشري لتلك المنظمات، وذلك نظرا لما يقدمه الأفراد المبدعون من أفكار جديدة لم يسبقهم إليها أحد من قبل في أساليب العمل والعمليات الإنتاجية والخدمات وغيرها، وهذا ما يقدم للمنظمة ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

وباعتبار أن القيادة أحد أهم المتغيرات المسؤولة عن توفير المناخ الملائم للإبداع، جاء الاختيار لأحد أنماط القيادة ألا وهو نمط القيادة الديمقراطي، والذي لمحنا من خلال اطلعنا على أبعاده الثلاث (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة)، عدة خصائص وسمات قد تساهم وتعمل على تشجيع وتنمية الإبداع، لذلك قمنا في الدراسة الميدانية بإسقاط هذه الأبعاد على الإبداع داخل المنظمة، وذلك بهدف إظهار طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة الديمقراطية والإبداع داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية: 1- القيادة الديمقراطية. 2- العلاقات الإنسانية. 3- مشاركة المرؤوسين.**

**4- تفويض السلطة. 5- الإبداع.**

### The study Summary

There is no doubt that creativity is today considered the most important means adopted by large organizations in building their strategies competitiveness, as it is an important part of the human capital of these organizations, given for its creative individuals of the new ideas had not preceded the one before in the working methods and production processes and services and others, and this is what the organization offers a competitive advantage is difficult for competitors to imitate.

Given that driving one the most important variables responsible for providing the fertile soil or climate of creativity, was selected for a leadership styles, namely the pattern of Democratic Leadership, which is glimpsed through the best of our knowledge on the three dimensions(human relations, the participation of subordinates, delegation of authority), several properties and characteristics may contribute to and work to encourage and develop creativity, so we have to study field drop these dimensions of creativity within the organization, in order to show the nature of the relationship between the Democratic leadership and creativity within the organization.

**Key Words: 1- Democratic leadership, 2- Human relations, 3- the participation of subordinates, 4- delegation of authority, 5- creativity.**

# خطة الدراسة



# خطة الدراسة

## الإطار العام للدراسة

المقدمة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

نموذج الدراسة

منهج الدراسة

دوافع اختيار الموضوع

حدود الدراسة

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

الدراسات السابقة

## الفصل الأول: القيادة الديمقراطية في الإدارة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الثاني: صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري

المطلب الثالث: المهارات والمهام الأساسية للقيادة

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أسلوب القيادة الديمقراطية

المطلب الأول: خصائص وسمات القائد الديمقراطي

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الديمقراطي

المطلب الثالث: مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي وآثاره السلوكية

خاتمة الفصل

## الفصل الثاني: الإبداع داخل المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

المطلب الثاني: مستويات الإبداع و مراحلها

المطلب الثالث: نماذج و نظريات الإبداع

المبحث الثاني: تنمية وتشجيع الإبداع

المطلب الأول: معوقات الإبداع

المطلب الثاني: أساليب وطرق تنمية الأفكار الإبداعية

المطلب الثالث: دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين

المبحث الثالث: دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع

المطلب الأول: مساهمة العلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع

المطلب الثاني: مساهمة مشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع

المطلب الثالث: مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإبداع

خاتمة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية- بسكرة.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمركب تكرير الملح بالوطاية ( بسكرة)

المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير الملح بالوطاية

المطلب الثاني: نشاط المركب والتشكيلة العمالية له

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

المطلب الثاني: عينة الدراسة

المطلب الثالث: أداة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

المطلب الثاني: معامل ثبات وصدق أداة الدراسة

المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستمارة

المطلب الرابع: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة والمتغيرات الشخصية للمستجيبين

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

خاتمة الفصل

# الإطار العام للأدلة

## المقدمة

يشهد العصر الذي نعيشه العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات إيجاد طرق حديثة وإبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وأساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة لمجابهة هذه التحديات.

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، كما أن المورد البشري يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للقادة السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات، ولذلك يعتقد الكثيرون أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع داخل المنظمات.

كما يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة أن أبرز المشكلات التي تواجه المنظمات هي عجز قياداتها عن القيام بدورها، فقد أدى تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والإبداع وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية حيث تستمد هذه القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها وخاصة المورد البشري، وذلك من خلال تطبيق النمط القيادي الذي يتسم بالفعالية ويتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل وخارج المنظمة.

وقد أفرز التطور العلمي عدة أنماط قيادية والتي من بينها نمط القيادة الديمقراطية، حيث يتميز هذا النمط بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وكذلك تفويض السلطة للمرؤوسين.

وفقاً للقرآن الكريم على كل هذه المبادئ فقد نزل في منزل التحكيم قوله تعالى ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم وممن قاتلهم يذوقون﴾، (الشورى، الآية 38)، وكذلك قولوا لتعالى ﴿ذوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾، (المائدة، الآية 2) له تعالى ﴿وقال موسى لأخيه هارون اخل فني في قومي وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين﴾، فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية يولد روح التآلف والمحبة وروح الفريق ويرفع من درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لإبداء الرأي، تقلل من مقاومة التغيير كما تعمل على تسهيل تنفيذ تلك القرارات التي تشارك المرؤوسون في اتخاذها، كما أن تفويض السلطة يساهم في إظهار القدرات الإبداعية للمفوض حيث يظهر ذلك من خلال إبداع أساليب جديدة للعمل، لهذا كان التركيز على دراسة مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

**1- الإشكالية الرئيسية:** تعاني المؤسسات الوطنية العديد من المشكلات ولعل أنه من أبرز هذه المشكلات مشكلة استغلال وتسيير الطاقات الكامنة لمواردها البشرية والتي يتمثل جزء كبير منها في الإبداع، حيث تعتبر دراسة الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام الكثير من كتاب الإدارة، حيث يعتبر أسلوب الإشراف أو النمط القيادي المتبع، واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة على الإبداع داخل المنظمات، وينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين الذين هم تحت إشرافه المباشر، وينبع تأثير القيادة على الإبداع من الأثر الذي يحدثه القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤسسيه، حيث سنركز في هذه الدراسة على النمط القيادي الديمقراطي ومساهمته في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، وعليه يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو

**التالي: ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة؟**

**2- التساؤلات الفرعية للدراسة:** حيث يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة؟
2. هل توجد علاقة بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة؟
3. هل توجد علاقة بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بخصوص الإبداع تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بخصوص نمط القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

ثانيا - فرضيات الدراسة

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

2- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

ثالثا - أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة احد أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على القيادات التي تحركها وما تمتلك تلك القيادات من قدرات ومهارات، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن مساهمة نمط القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع هذا الأخير الذي يعد أحد العوامل التي تساعد المنظمة على التصدي للمشكلات التي تواجهها.

2- الأهمية العملية: تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها بشكل عام حيث أن المنظمات تحتاج إلى قادة مبادرين ومشجعين و قادرين على استغلال مقدرات وموارد المنظمة استغلال امثل وعليه سنحاول تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال

الدراسة الميدانية لمركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة، وذلك باستطلاع آراء العينة المدروسة ومحاولة معرفة مدى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي وكذلك مدى الاهتمام والتشجيع الذي يحظى به الإبداع كما أننا سنتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها وضع توصيات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة .

### رابعاً - أهداف الدراسة

الهدف العام من هذه الدراسة هو الكشف عن مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، كما أنه توجد أهداف فرعية لهذه الدراسة وهي كالتالي:

1. التعرف على كل من القيادة الديمقراطية والإبداع.
2. التعرف على القدر الذي يساهم به كل من (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة للمرؤوسين) في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.
3. التعرف على الواقع القيادي لمركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة.
4. التعرف على واقع الإبداع لمركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة.
5. المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية.

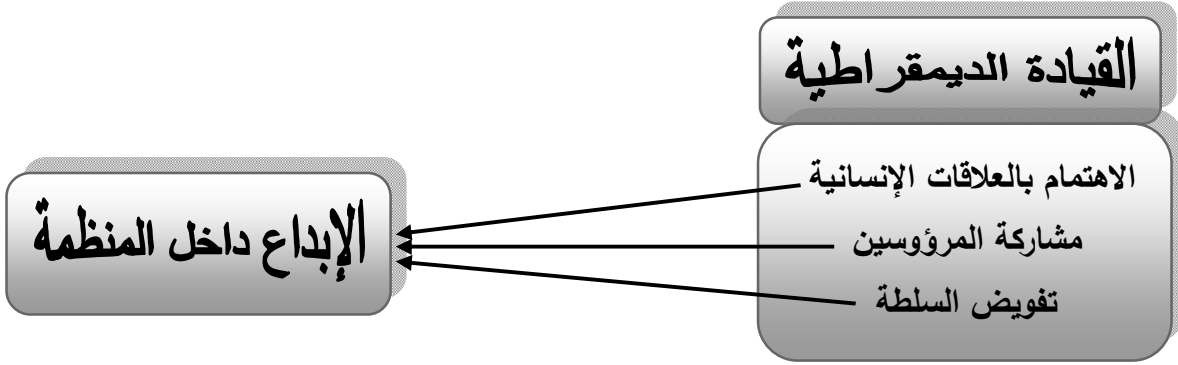
**خامساً - نموذج الدراسة:** تتكون هذه الدراسة من متغيرين، وهما:

- أ- **المتغير المستقل:** ويتمثل في القيادة الديمقراطية و التي تتكون من ثلاث أبعاد هي:
- 1- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
  - 2- مشاركة المرؤوسين.
  - 3- تفويض السلطة.
- ب- **المتغير التابع:** ويتمثل في الإبداع داخل المنظمة.



والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

#### سادسا - منهج الدراسة

يخضع اختيار منهج الدراسة لطبيعة الموضوع المدروس، حيث اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي والذي يعتمد على تصور الواقع وجمع معلومات وافية ودقيقة عن الموضوع أو الظاهرة المدروسة، حيث يخدم هذا المنهج الجانب النظري لدراستنا، وقد استخدمنا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة حيث يعرف المنهج التحليلي على أنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".

#### سابعاً - دوافع اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

✓ أهمية القيادة والإبداع و تأثيرهما على الأداء والتطوير في المنظمة.

✓ الرغبة في التعرف على كل من القيادة الديمقراطية والإبداع.

✓ الموضوع يتميز بطابع الدراسات الحديثة.

#### ثامناً - حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع.

2- الحدود المكانية: تم اختيار مركب تكرير الملح التابع للشركة الوطنية ENASEL والواقع في بلدية الوطاية، التي تبعد 25 كلم شمال بسكرة.

- 3- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 / 01 / 2012 إلى 10 / 05 / 2012.
- 4- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة كل من مسؤولي الإدارات ونوابهم والعاملين في مركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة.

#### تاسعا- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1. القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
2. القيادة الديمقراطية: هي أسلوب قيادي يستند إلى ثلاث ركائز: العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى كما انه يفوض الكثير من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم.
3. الإبداع: هو تلك العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

#### عاشرا- الدراسات السابقة:

#### أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة مع التعقيب عليها:

##### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت موضوع القيادة

- 1- دراسة عبد الله عبده محمد الفهيد (2009م) بعنوان " أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم ".

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<sup>(1)</sup>.

### 2- طلال عبد الملك الشريف (2004م) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة".

هدفت 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:

- ✓ تبين أن هنالك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- ✓ تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاضه.
- ✓ تبين أن 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<sup>(2)</sup>.

### 3- دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008م) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى.
- مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى.
- العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى.
- أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى.
- احتمالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية.

(1) عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية - تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية العلوم التربوية، الأردن، يناير 2009.

(2) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توفر كل من النمط القيادي التحويلي والمشارك والقائد الاستراتيجي، لدى المسؤولين التنفيذيين.
- ✓ اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين في مجلس الشورى وهي سبعة يمكن إجمال أبرزها في ما يلي: سهولة تواصل العاملين مع مدراء هم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وأظهر الخاضعون للدراسة حيادية حول خمس من مستويات التمكين في المجلس، أبرزها: تشجيع العاملين على المبادرة خارج تطلعات الرسمية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، وإتاحة الفرصة والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين.
- ✓ تتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية فاعلية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

#### 4- دراسة زرقة أحمد (2008م) بعنوان "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء".

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مفهوم القيادة وأبعاده والتعرف على مصطلح الأداء والعوامل المؤثرة به وآلية تقييمه.
- توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والقيادة وما تعكسه على أداء الفرد.
- الوقوف عند الرضا الوظيفي والقيادة بصورة مباشرة وذلك من خلال دراسة ميدانية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.
- ✓ المسيرون داخل المؤسسة يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من أعلى.
- ✓ أما عن الرضا الوظيفي فقد ظهر عدم رضا العمال عما يلي: الأجر، عدم وجود عدالة في الترقيات، عدم عدالة منحة المردودية، بالإضافة إلى وجود مشاكل بينهم وبين الإدارة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

<sup>(2)</sup> زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء- دراسة حالة: سونلغاز - المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.

5- دراسة ناصر محمد إبراهيم مجممي (2003م) تحت عنوان " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- فهم دور اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني للعاملين فيها.
- الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي)، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة إن أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي حيث مستوى دلالتها عند المستوى (0.01)، بينما النمط الترسلّي دال عند المستوى (0.05) وهذا اتفق مع ما سبق من نتائج.
- ✓ لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني، وقد عزى الباحث السبب إلى ارتفاع وعي العاملين في جميع المصانع الخاصة بأهمية نموهم المهني من خلال النشرات التي توزع من حين لآخر وكذلك عقد بعض الدورات والندوات للعاملين وورش العمل وإيضاح أهمية رفع مستوى نموهم من خلالها<sup>(1)</sup>.

6- دراسة أحمد محمد أحمد النيرب (2003م) بعنوان " الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية".

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، في ضوء دور متغيرات الجنس، والجامعة، والمستوى الوظيفي، ومكان السكن، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ حصل النمط الديمقراطي على تقدير متوسط، أما النمط التسيبي والنمط الديكتاتوري حصلوا على تقدير منخفض.

(1) ناصر محمد إبراهيم مجممي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003

✓ أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس بينما كانت الفروق واضحة بين الأعضاء في النمط الديمقراطي ولصالح الذكور، والنمط التسيبي والديكتاتوري لصالح الإناث.

✓ أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين الطلبة الذكور والإناث في النمطين التسيبي والديكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور<sup>(1)</sup>.

### 7- دراسة نبيل أحمد محمود العرابيد (2010م) بعنوان " دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور القيادة التشاركية لدى مديري التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

- الكشف عن مدى ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية ومعرفة أثر كل من متغير (الجنس، الخبرة، المنطقة التعليمية).

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات اللازمة لحل مشكلات مديري المدارس الثانوية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن المجال الثاني المشكلات المتعلقة بالطلبة قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.73%)، وحصل المجال الأول ممارسة القيادة التشاركية على (74.28%) وحصل المجال الخامس والمتمثل في المشكلات المتعلقة بالأمر المالية على المرتبة الثالثة بوزن قدره (73.40%) في حين حصل المجال السادس على الدرجة الرابعة بوزن (72.47%) وحصل المجال السابع والذي يمثل المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الخامسة بوزن (69.97%) في حين حصل المجال الثالث على الرتبة السادسة بوزن (68.27%) وحصل المجال الرابع والمتعلق بمشكلات الأمور الإدارية على الرتبة الأخيرة بوزن يقدر (67.35%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكافة المتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة)، وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية<sup>(2)</sup>.

(1) أحمد محمد أحمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، 2003.

(2) نبيل أحمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

8- دراسة حمد بن محمد السبيل (2003م) بعنوان "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية- دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات.
  - التعرف على العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المديرية العامة للجوازات.
  - التعرف على العلاقة بين عوامل الإنتاجية وأنماط القيادة الإدارية السائدة في المديرية العامة للجوازات.
  - التعرف على الاختلاف في رؤية الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية.
  - التعرف على الاختلافات في رؤية الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات تجاه الأنماط القيادية باختلاف الخصائص الديموغرافية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ أن أهم عوامل زيادة الإنتاجية في قطاع الجوازات كما يراها الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات وهي مرتبة حسب التكرارات من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:
  - توافر روح الفريق الواحد بين الزملاء، زيادة عدد الموظفين ذوي الاختصاصات المناسبة، تنمية روح التعاون بين العاملين، توفير الحوافز، التحسين في أساليب العمل.
  - ✓ عدم موافقة الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات على أن العبارات التالية تشكل عوامل الزيادة الإنتاجية وهي مرتبة حسب التكرارات من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:
  - توفر المعلومات المرتردة، زيادة عدد الموظفين، إفساح مجال الحرية المنضبطة.
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسب الاستجابات على جميع العبارات في المحور الأول وأن هذه النسب تزداد في اتجاه موافق.
  - ✓ أن النمط القيادي السائد في قطاع الجوازات هو النمط الديمقراطي، وهذا يتناسب مع طبيعة العمل في قطاع الجوازات الذي يميل للمدينة أكثر منها للعسكرية، لذا فقد ظهرت النتائج مخالفة للمتوقع في القطاعات العسكرية الأخرى التي تتميز بالقيادة الأوتوقراطية.
  - ✓ هناك علاقة طردية بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط الديمقراطي<sup>(1)</sup>.

(1) حمد بن محمد السبيل، عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية- دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في، 2003.

9- دراسة سامية خميس أبو ندا (2007م) بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وقد توصلت الدراسة إلى الأهداف التالية:

✓ أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي)

والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات

متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.

✓ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.

✓ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.

✓ توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

✓ وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية<sup>(1)</sup>.

10- دراسة نفل طويرش الدوسري (2001م) بعنوان "القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر (الوضعي) والفكر الإداري في الإسلام".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن أساليب القيادة الإداري في الإسلام ومقارنتها بالفكر الغربي المعاصر وإيجاد أوجه الشبه والاختلاف وإظهار النتائج، وكذلك استنباط المبادئ القيادية الإسلامية وتفسيرها وبيان مقوماتها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ اتضح أن هناك فكراً قيادياً إسلامياً أثبت نجاحه في العصور التي طبقت المبادئ الإسلامية تطبيقاً دقيقاً.

(1) سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.



- ✓ تتفق النظريات الغربية مع المنظور الإسلامي في عدة جوانب مثل الاهتمام بالإنتاج وتحفيز العاملين والتدريب، ولكن الفكر الإسلامي يختلف في جوانب أخرى مثل الجانب الإيماني والأخلاقي والاجتماعي.
- ✓ القواعد والأسس في الفكر الإسلامي وجدت منذ أربعة عشر قرناً والمطلب الملح الآن هو إخراجها بما يناسب مستجدات العصر.
- ✓ بحكم أن المجتمع الإسلامي أرض خصبة لكل فكر إسلامي فإن أي نظرية إسلامية تلقى القبول والاستجابة السريعة.
- ✓ التناقض بين النظريات الغربية في كثير من المجالات<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة سوف نتطرق إلى التعقيب عليها من خلال الأهداف التي سعت لتحقيقها وكذلك النتائج التي توصلت إليها.

**1- بالنسبة للأهداف:** اختلفت الأهداف من دراسة لأخرى وذلك وفقاً للمتغيرات التي تتحكم فيها طبيعة الموضوع أو العلاقة المدروسة، ولكن توافقت أغلب هذه الدراسات من حيث السعي إلى الكشف على النمط القيادي السائد أو الغالب، وكذلك التعرف على مفهوم القيادة وأهميتها والسمات التي تميز القيادة الناجحة وكذا العوامل المؤثرة فيها.

**2- بالنسبة للنتائج:** تباينت نتائج هذه الدراسات وهذا أمر طبيعي، ومؤدى هذا التباين يعزى لعدة عوامل ناهيك عن اختلاف متغيرات وطبيعة المواضيع لهذه الدراسات، فاختلاف النتائج تتحكم فيه عوامل عديدة من بينها (اختلاف الجغرافيا، والمجتمعات، و الثقافات، والمستوى التعليمي والمعيشي)، وقد اتفقت الدراسات السابقة في بعض النتائج نذكر منها:

- أن أغلب نتائج الدراسات السابقة أكدت على وجود العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة له في كل دراسة من الدراسات السابقة.

- أن أغلب الدراسات السابقة والتي تناولت الأنماط القيادية الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر)، أكدت على أن النمط القيادي الديمقراطي هو الغالب أو الأكثر تطبيقاً بين باقي الأنماط، ما عدا دراسة عبد الله عبده محمد الفهيد (2009م) بعنوان أنماط السلوك القيادي السائدة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، فقد أكد عدم وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية والمناخ التنظيمي وقد يعود ذلك لسبب الاختلاف في المؤهلات

<sup>(1)</sup> نفل طويش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001.

والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية، كما أكدت على وجود علاقة سالبة بين القيادة الأوتوقراطية والمناخ التنظيمي ككل.

وبصفة عامة يمكن القول أن أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة بصفة عامة، ما عدا دراسة نبيل أحمد محمود العرايب (2010م) بعنوان دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية، والتي تناولت نفس النمط القيادي (القيادة التشاركية هي القيادة الديمقراطية) لدراستنا الحالية، كما وقد استفدنا من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذلك في بناء أداة هذه الدراسة، وقد اعتمدنا بعض هذه الدراسات كمراجع.

### ثانياً - الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع مع التعقيب عليها:

#### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع

1- دراسة حاتم علي حسن رضا (2003م) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالكا يساعد 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 وبرنامج الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور<sup>(1)</sup>.

(1) حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

### 2- دراسة انجود شحادة بلواني(2008م) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مختلف محافظات(نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، سلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص في البكالوريوس، مكان العمل).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 86.7%.
- ✓ أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 75%.
- ✓ أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 70.4%.
- ✓ أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 70.4%.
- ✓ أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 68.1%.
- ✓ اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص المدير، مكان العمل)<sup>(1)</sup>.

### 3- دراسة لاحق بن عبد الله القحطاني(2007م) بعنوان " الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- جوانب الإبداع الإداري في الأمن بمدينة الرياض.
- المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام.
- سبل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو معوقات الإبداع الإداري في الأمن العام باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

(1) انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام منها: رصد جوائز مالية للمتفوقين والمبدعين، وتسديد الرسوم والمخالفات لإدارات الأمن العام إلكترونياً، وتشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة ورسالتها والأهداف العامة والفرعية لوحدها.
- ✓ أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بالأمن العام هي: زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني، ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع.
- ✓ أن السبل المهمة جداً لتفعيل الإبداع الإداري بالأمن العام هي: تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل، ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين والمتفوقين في العمل الأمني، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع<sup>(1)</sup>.

#### 4- دراسة نازم محمود محمد ملكاوي (2007م) بعنوان "نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على ماهية الاستخدام المشترك بين نظم المعلومات والمعرفة في تحقيق الإبداع لدى البنوك التجارية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ جاء اهتمام البنوك التجارية الأردنية ببعيد إدارة المعرفة بشكل عام متوسطاً.
- ✓ المستوى المرتفع للإبداع المتحقق في البنوك التجارية الأردنية بأبعاده المختلفة (تقديم الخدمات وتحسينها، تصميم عمليات جديدة، زيادة رضا الزبائن، زيادة المرونة والكفاءة وتعزيز الموقف التنافسي للبنك).
- ✓ إلى جانب نظم المعلومات وإدارة المعرفة هناك عوامل أخرى تؤثر في الإبداع، تمثلت بعوامل النجاح الحرجة للإبداع والتي أظهرت الدراسة توفرها بدرجة متوسطة بأبعاده المختلفة (هيكل عملية الإبداع، ثقافة الإبداع، الأفراد العاملين في البنك) باستثناء متغير البيئة التي يعمل بها البنك حيث جاء اهتمام البنوك بها مرتفعاً، وهذا يدل على أنها لازالت تمثل معوقات نوعاً ما أمام تحقيق الإبداع.
- ✓ تتفاوت البنوك عينة الدراسة فيما بينها من حيث درجة توفر متغيرات الدراسة (نظم المعلومات، إدارة المعرفة، الإبداع، وعوامل النجاح الحرجة للإبداع).
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين نظم المعلومات بأبعاده المختلفة وبين الإبداع بأبعاده المختلفة وجاءت علاقات الارتباط بينهما بدرجات متفاوتة.

(1) لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

✓ جاءت أيضا جميع علاقات الارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية أيضا بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وبين الإبداع بأبعاده المختلفة وبدرجات متفاوتة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على مؤشرات الإبداع التالية: تصميم عمليات جديدة وتحسينها، زيادة رضا الزبائن، زيادة المرونة والكفاءة وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تقديم خدمات جديدة وتحسينها، تصميم عمليات جديدة وتحسينها، زيادة رضا الزبائن، زيادة المرونة والكفاءة وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات والمعرفة على الإبداع المتحقق في هذه البنوك<sup>(1)</sup>.

### 5- دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009م) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

✓ المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

✓ واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

✓ عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.

✓ واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول<sup>(2)</sup>.

### 6- دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي (2006م) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الداخلية.

- مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنيين بوزارة الداخلية.

- مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بوزارة الداخلية.

- مدى تباين آراء العاملين بوزارة الداخلية تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

(1) نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.

(2) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2009.

- مدى تباين آراء العاملين بالوزارة تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

✓ مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية المستطلعة آرائهم فيها متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

✓ مفردات مجتمع البحث يرون بأن قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى العاملين بوزارة الداخلية وتتمثل في أن العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

✓ مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة عشر قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين بوزارة الداخلية وأبرزها يتمثل في القدرات التالية:

- العامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
- العامل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.
- العامل لديه القدرة على تجزئة مهام العمل.
- العامل لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
- العامل لديه القدرة على انجاز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا الذين يرون بأن القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الأفراد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات الدنيا (من 10 سنوات فأقل) وأصحاب الخبرات الأعلى (من 21 فما فوق) لصالح الخبرات الأعلى<sup>(1)</sup>.

(1) محمد بزيع بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

7- دراسة يوسف عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة (2010م) بعنوان " القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم. وقد توصلت الدراسة إلى:

✓ تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.  
✓ عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى العاملين.

✓ أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، وكذلك تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معا<sup>(1)</sup>.

8- دراسة شبلي إسماعيل السويطي (التاريخ غير مذكور) بعنوان " واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية.  
✓ أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك المصارف تتمثل بضغوط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام<sup>(2)</sup>.

(1) يوسف عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

(2) شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، دس ن.

9- دراسة انتصار بنت سالم حسن صبان (2006م) بعنوان "العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي

لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على نوعية العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي.
  - وضع برنامج لإكساب مهارة الحساسية للمشكلات والوقوف على مدى فاعلية هذا البرنامج في رفع درجة الانتماء لدى الموهوبات.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة سلبية بين متغيري البحث الانتماء والتفكير الإبداعي فقد بلغ معامل الارتباط 83% عند مستوى دلالة 0.01.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين منخفضي ومرتفعي التفكير الإبداعي ومتغيري الانتماء لصالح المجموعة الثانية عند مستوى دلالة 0.05.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين القياسين القبلي و البعدي في متغير الانتماء للبرنامج المقترح لصالح القياس البعدي<sup>(1)</sup>.

الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة وذلك من خلال الأهداف التي سعت لتحقيقها وكذلك النتائج التي توصلت إليها سوف نتطرق إلى التعقيب عليها وذلك بالنسبة لـ:

**1- الأهداف:** اختلفت أهداف الدراسات السابقة بحسب اختلاف المواضيع عن بعضها البعض، واختلاف المتغيرات المدروسة وكذلك تشعب العلاقات التي تناولتها، فهناك دراسات ركزت على الأداء، وأخرى على معوقات الإبداع ، ومنها التي ركز على واقع الإبداع في المنظمات، ومنها من ركزت على القدرات الإبداعية، وبالرغم من هذا الاختلاف في الأهداف إلا أنه هناك تقارب في بعضها الآخر، حيث تركزت أغلب أهداف الدراسات السابقة على محاولة التعرف على واقع الإبداع، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تكبح الإبداع داخل المنظمات.

(1) انتصار بنت سالم حسن صبان، العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، كلية التربية للبنات، المملكة العربية السعودية، للفترة ما بين 26-30/08/2006.



**2- النتائج:** اختلفت أغلب الدراسات السابقة في النتائج التي توصلت إليها ومرد ذلك لأسباب تتعلق إما بالمتغيرات المدروسة أو طبيعة الموضوع، ورغم وجود الاختلاف إلا أن هناك توافق في بعض النتائج، فمثلا كل الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة له في كل دراسة ما عدا دراسة انتصار بنت سالم حسن صبان(2006م) بعنوان العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الانتماء والتفكير الإبداعي، بمعنى أنه كلما زاد انتماء الفرد لجماعته أو محيطه كلما قل تفكيره الإبداعي، وكذلك اتفقت نتائج بعض الدراسات بخصوص المعوقات التي تواجه الإبداع داخل المنظمات والتي تتمثل في ضغوط العمل ونقص الحوافز المادية، كما أنه هناك دراستين سابقتين توافقتا من حيث الموضوع وهما دراسة كل من حاتم علي رضا(2003) ودراسة توفيق العجلة(2009)، وكان موضوع الدراستان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث أكدت الدراستين على وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

وبشكل عام يمكن القول بأن الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية في كون أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول تأثير القيادة على الإبداع، ما عدا دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي(2006م) والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، أما فيما يخص أوجه الشبه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية فتمثلت في أن الدراسة الحالية تهدف أيضا إلى التعرف على واقع الإبداع في المنظمة محل الدراسة، وكذلك المعوقات التي تواجه الإبداع فيها، وعليه تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجانب النظري لهذه الدراسة، حيث استعملنا بعضها كمراجع للدراسة الحالية، كما استفدنا من الدراسات السابقة في تصميم الاستبيان.

# الفصل الأول

القيادة الديمقراطية في الإدارة

## تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة، ولكن مشكلة القيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في القرن الحادي والعشرين، والذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجالات، من أزمات وحروب وكوارث، وتنافس حاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها، هذا ما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات، فإذا قمنا باستقصاء رأي عينة من المديرين التنفيذيين في المنظمات عن: ما هو العامل الذي يؤدي إلى نجاح المنظمات؟ فإن الإجابة ستكون الإدارة الفعالة (Effective Management)، وتعكس هذه الإجابة الاعتقاد السائد في إدارة الأعمال أن القيادة هي المفتاح الأساسي في فاعلية المنظمات؛ وقد تؤكد هذا الاعتقاد بعد قرن من الأبحاث في هذا المجال.

وقد توصل الباحثون في موضوع القيادة إلى عدة نظريات فسروا من خلالها القيادة، فتمخضت عن هذه النظريات عدة أنماط قيادية وذلك بناء إما على السمات الشخصية للقائد أو سلوكه أو المواقف التي تواجهه فهناك القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والحرية والموجهة...؛ هذا بالنسبة للأنماط التقليدية أو الكلاسيكية، أما الاتجاهات الحديثة للقيادة فتتمثل في القيادة التحويلية والكاريزمية و الرؤيوية والخدمة وقيادة الفرق....

فالكل نمط من هذه الأنماط مزاياه وعيوبه، ولعل أن القيادة الديمقراطية تعد من أهم الأنماط الكلاسيكية في القيادة، وذلك من خلال ما تتميز به من المبادئ أو الأسس التي بنيت عليها، من مشاركة المرؤوسين وتفويض السلطة لهم؛ والتركيز على العلاقات الإنسانية، كل ذلك دفعنا لحب التعرف على فحوى هذا النمط وما يتميز به عن باقي الأنماط القيادية.

فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سنعرض في المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه، وكذلك صفات ومصادر القوة للقائد الإداري، وأيضاً أهم المهارات والمهام الأساسية للقيادة الإدارية، أما المبحث الثاني فنعرض من خلاله أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة وأهم الأنماط القيادية، أما المبحث الثالث سنركز فيه على القيادة الديمقراطية وذلك من خلال توضيح أهم السمات التي تميز القائد الديمقراطي عن باقي القادة، وأيضاً أهم مزايا وعيوب هذا النمط وكذلك آثاره السلوكية.

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية وذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنعرض من خلاله أهم صفات ومصادر قوة القائد الإداري، وفي المطلب الثالث سنبين أيضاً أهم المهارات والمهام الأساسية للقائد.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

## الفرع الأول: تعريف القيادة

## أولاً - : تعريف القيادة لغة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أنه هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه؛ وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.<sup>(1)</sup>

## ثانياً - : تعريف القيادة اصطلاحاً:

تعددت تعريف القيادة، وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة أو القيادة الذهنية.

وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجهاً لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجهاً لوجه، والقيادة أياً كان نوعها تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمروسين - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص16.

<sup>(2)</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم "، دار اليازوري، الأردن، د ط، 2008، ص281.

كما تعرف القيادة بأنها النفوذ أو السلطة المتأتمية من قوة تأثير الفرد على واحد أو أكثر من غيره من الأفراد.<sup>(1)</sup>

ويرى kohan أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد.<sup>(2)</sup>

ويرى Gonson أن القيادة هي الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل أفضل.<sup>(3)</sup>

كما تعرف القيادة على أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.<sup>(4)</sup>

ويعرفها Gibson بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(5)</sup>

والقيادة من وجهة نظر (Cliek) هي عملية تحقيق الأهداف وذلك عن طريق علاقات العمل مع الآخرين، فهي عملية تفاعل بين القائد و المرؤوسين، كما يرى (Gerto) أن القيادة هي توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين، ويعرفها (Ghmeil) بأنها عملية التأثير على سلوك المرؤوسين.<sup>(6)</sup>

كما تعرف القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد و المنظمة التي يعمل بها ويبدو من هذا التعريف تأكيد ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها ممثلة في شخص القائد.<sup>(7)</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف القيادة بأنها عملية يقوم بها شخص (القائد) تتمثل في قدرته على توجيه الأشخاص والتأثير في سلوكهم (المرؤوسين أو التابعين) وذلك من أجل استمالتهم وكسب تأييدهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

(<sup>1</sup>) Jean- Pierre Barrayon, **Des Managers et des hommes**, N éd, Dunod : Paris, 2006, P179.

(<sup>2</sup>) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، د ط، 2007، ص426.

(<sup>3</sup>) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2008، ص227.

(<sup>4</sup>) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، ط1، 2007، ص11.

(<sup>5</sup>) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، ط3، 2009، ص196.

(<sup>6</sup>) المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، بغداد، السلسة التطويرية12، ط1، 2011، ص12.

(<sup>7</sup>) سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص39-40.

حيث نرى أن أغلب التعريفات استندت إلى ثلاث عناصر رئيسية في تعريف القيادة وهي:

- ❖ طرفي العملية القيادية: والمتمثلة في شخص القائد والمرؤوسين أو التابعين.
- ❖ العلاقة بين طرفي العملية القيادية: تظهر هذه العلاقة من خلال التأثير والتوجيه (الذي يقوم به القائد) الاستجابة والتأييد والولاء.....(ردت فعل التابعين أو المرؤوسين تجاه السلوك الذي ينتهجه القائد)، وقد تكون العلاقة إيجابية أو سلبية بحسب نوع التأثير الذي يحدثه القائد في أتباعه وكذلك مدى استجابة الأتباع لرؤى قائدهم.
- ❖ الأهداف: وهي الغايات التي ينوي القائد الوصول إليها والتي على أساسها قامت العلاقة بين طرفي القيادة.

### ثالثا - تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها ففندر وبرستوس (Pfiffner & presthus) بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية.<sup>(1)</sup>

وتعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.<sup>(2)</sup>

كما تعرف القيادة الإدارية على أنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.

ويعرف وايت White القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة. ويرى ولارسون بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.

وتعرف القيادة بأنها عملية تأثير شخص يمارس موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد، فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين.<sup>(3)</sup>

(1) نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، الإصدار السابع، 2007، ص98.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009، ص237.

(3) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص44.

كما يرى البعض أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، مما يعني تركيز مفهوم القيادة الإدارية على إقناع الناس بمتابعة القائد، كما يشير المفهوم إلى قدرة القائد على تدريب أفراد الجماعة للعمل معه.<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها قدرة تأثير القائد على مرؤوسيه وتوجيه وتنسيق وتوحيد جهودهم وذلك باستخدام سلطته الرسمية أو الشخصية والعمل على تحفيزهم لكسب ولائهم وبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن أيضا القول بأن القيادة الإدارية هي تأدية القائد لمهامه كقائد وذلك بالتأثير في مرؤوسيه وتوجيهه لسلوكهم، وزيادة عن مهامه كقائد يقوم بوظائف الإدارة، واستخدام السلطة (أي السلطة الشخصية للقائد تضاف إليها السلطة الرسمية التي يمنحها له التنظيم)، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، والعمل على التوفيق بين الأهداف المشتركة التي تجمع بين أهداف التنظيم الإداري، وتحقيق حاجات المرؤوسين وإشباع رغباتهم.

وعليه يمكن تحديد أهم العناصر التي اشتركت فيها التعريفات السابقة:

- ❖ تأثير القائد على مرؤوسيه: ويتم هذا التأثير بعدة أشكال فإما أن يكون عن طريق الإقناع من خلال التأثير الشخصي (السلطة الشخصية) والتي تظهر من خلال العلاقة التي تربط القائد بمرؤوسيه حيث تتجسد هذه العلاقة في سلوك القائد تجاه مرؤوسيه وصفاته، أو الإلزام عن طريق القانون (السلطة الرسمية).
- ❖ توجيه القائد للمرؤوسين: وذلك من خلال توحيد الجهود وحثهم على العمل بروح الفريق، وتفجير الطاقات الكامنة، ومحاولة إزالة الفوارق التي تعيق المجهود الجماعي مثل الصراعات وتصادم الثقافات، وحثهم على الاهتمام بما يحقق الأهداف.
- ❖ تحقيق الأهداف: وذلك كنتيجة لتفاعل القائد مع مرؤوسيه، وهنا يظهر نجاح القائد من فشله، فالقائد الناجح هو الذي يقود مرؤوسيه بالطريقة التي تمكنه من بلوغ الأهداف.

<sup>(1)</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 11-12.

الفرع الثاني: تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة معها

### أولاً - القيادة والزعامة:

لغة الزعيم هو: الكفيل، زعم به، يزعم زعما، وزعيم القوم رئيسهم وسيدهم، والزعامة هي السيادة والرياسة والشرف، وجاء في المعجم الوسيط الزعيم (الرئيس والكفيل).<sup>(1)</sup>

أما اصطلاحا فتعرف الزعامة بأنها: مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.<sup>(2)</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، بناء على تأثيره الشخصي، وقدرته الفائقة على إقناع مرؤوسيه بإنجاز ما يطلبه منهم، وذلك من خلال الوصول بمرؤوسيه إلى درجة اقتناعهم بأن الأهداف التي يحددها القائد هي أهدافهم الخاصة.

### ثانياً - القيادة والرئاسة:

الرئيس يعتمد أساسا على السلطة المفوضة إليه من أعلى والناجئة من مباشرته لوظيفته، وهو يكون بوضعه الرئاسي مفروضا على الجماعة التي تتبعه وفقا لأوضاع التنظيم الرسمية، أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها، من قدرته على التأثير والإقناع والاستمالة لينال بها رضا مرؤوسيه، وهو لا يلجأ إلى أساليب الأوامر الإدارية إلا في الحالات النادرة عندما تفشل وسائله الأخرى، بينما يلجأ الرئيس الإداري إلى أساليب الأوامر واستخدام سلطة المسائلة وتوقيع العقوبات، أما سلطة القائد هنا، ليست حقا قانونيا إنما السلطة هنا: هي التأثير بالأفراد، بالاشتراك والتوحد معهم، أو الاجتماع الاختياري لتحقيق التكامل.<sup>(3)</sup>

(1) قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم - أنواعها - أنماطها - شروطها، ماجستير في العلوم الإسلامية، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، 2006 ص59.

(2) سميرة صالح، مرجع سابق، ص18.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص177.



من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرق الجوهرية بين الرئاسة والقيادة يكمن في طريقة التأثير على المرؤوسين حيث تستخدم الرئاسة السلطة الممنوحة لها والمتمثلة في القوانين التي تتيح للرئيس اتخاذ كافة الإجراءات لتنظيم وتسوية السلوك والتصرفات داخل المنظمة، فله الحق في استخدام أسلوب الثواب والعقاب طبقاً لما ينص عليه التشريع داخل المنظمة، أما القيادة فتعمل على التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال الإقناع والاستمالة (الأسلوب الشخصي) بهدف نيل رضا المرؤوسين، حيث يستمد القائد قوته من المجموعة التي يقودها بينما الرئيس يستمد قوته من السلطة الممنوحة له.

### ثالثاً - القيادة والإدارة:

ليس جميع المديرين هم قادة، وعلى العكس ليس كل القادة هم مديرين<sup>(1)</sup>، حيث يرى ماكورميك أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تهتم بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.<sup>(2)</sup>

كما فرق (Kotter) بين القائد و المدير والجدول (01) يوضح ذلك الفرق.

#### الجدول (01): الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
- يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة. - يمتلك القدرة للتغلب على التعقيدات والتعامل معها.	- يحدد أهداف المنظمة. - يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة. - يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2003، ص ص336-337.

لابد أن يمتلك القائد رؤية مستقبلية؛ والقائد المتميز هو الذي يستطيع أن يقنع مرؤوسيه برؤيته ولهذا يتحمسوا معه لتحقيقها.<sup>(3)</sup>

(<sup>1</sup>) Alicia Kritsonis, **Leadership In Organizations : National Implications**, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8 , Number 1 , 2004, P5.

(<sup>2</sup>) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 19.

(<sup>3</sup>) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 337.

المطلب الثاني: صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري

الفرع الأول: صفات القائد الناجح

استنادا إلى ما جاء في التراث العربي و المصادر الأجنبية، يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:

- ✓ العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير.
- ✓ الاستناد إلى الحقائق، لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة.
- ✓ الشورى لأن من صفات القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- ✓ الفطنة وبعد النظر، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- ✓ الشجاعة، فالقائد هو رجل جميع المواقف وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.
- ✓ الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.
- ✓ العمل بدافع الإبداع: فالقائد الفعال هو شخص مبدع.<sup>(1)</sup>
- ✓ الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل وأيضا الاهتمام بالمظهر والزّي.
- ✓ اليقظة والانتباه للظروف البيئية.<sup>(2)</sup>
- ✓ حسن القرار والبديهة: إن الذي يكشف القائد هو بداهته ومدى إقدامه على تحمل المسؤولية، لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد.<sup>(3)</sup>
- ✓ امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- ✓ مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.<sup>(4)</sup>

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 241.

(2) زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء- دراسة حالة: سونلغاز - المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 54.

(3) جورج كورتوا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق- سوريا، ط1، 1999، ص 26.

(4) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 27-28.

الفرع الثاني: مصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري

المقصود بقوة القيادة هي قوة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف، حيث تستمد هذه القوة من عدة مصادر ومن هذه المصادر ما يلي: (1)

- قوة الإكراه: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد الرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه.
- قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى الحصول على عوائد ايجابية معنوية ومادية.
- القوة المشروعة: تستمد من المنصب، أي الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة. (2)
- القوة الفنية: ومصدرها الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد.
- قوة الإعجاب: ومصدرها إعجاب المرؤوسين ببعض الصفات الشخصية للقائد، والتي تربطهم وتشدهم نتيجة للجاذبية الشخصية. (3)
- قوة الإقناع: وتعتمد على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات للتابعين.
- تطويع القائد للمعلومات: يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين. (4)

(1) نفس المرجع، ص 82.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 198-199.

(3) زيد منير عيوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007، ص 82.

(4) علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساسيات القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، 2006، ص 108-109.

### المطلب الثالث: المهارات والمهام الأساسية للقيادة

#### الفرع الأول - مهارات القيادة

لقد أشار كونتر 1980م أن المهارة القيادية هي مجموع ثلاث قدرات رئيسية:

- 1- القدرة على استيعاب أن الإنسان تحكم سلوكه دوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر ومن موقف لآخر .
- 2- القدرة على التعامل مع الأفراد أو الجماعات، بشكل يستخدمون فيه كل قدراتهم لتحقيق الهدف المشترك.
- 3- القدرة على تهيئة المناخ الملائم الذي يحقق أحسن استجابة مطلوبة منهم، مناخا يضع دوافعهم ورغباتهم في صلب الاستجابة هذه.<sup>(1)</sup>

ويتفق الباحثون في مجال الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد إلى ثلاث مجموعات:

- المهارات الفكرية: وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة به في المنظمة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة.
- المهارة الإنسانية: وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه.
- المهارات الفنية: وهي قدرة القائد على استخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(2)</sup>

#### الفرع الثاني - المهام الأساسية للقيادة

تقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

- 1- مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص في المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:
  - التخطيط، التنظيم، التنسيق بين أطراف العمل، تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، المتابعة والإشراف.
  - مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصيته وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم.<sup>(3)</sup>

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 189.

(2) Don hellriegel & John Slocum, **Management**, 6<sup>th</sup>ed, Addison Wesley publishing, Boston, 1992, p469.

(3) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 36-38.

أما جاري (Garry1986) فقد وضع التصنيف التالي لوظائف القيادة:

- 1- وظائف القادة الهيكلية (التركيبية): إن الإجراءات والقواعد التي تضعها المنظمات لا يمكن أن تكون كاملة وكافية، فعند وجود فجوات تنظيمية فإن من وظائف القادة أن يقدموا التعليمات والإجراءات والأدوات والطرق التي تساعد على تأدية المرؤوسين لعملهم لسد هذه الفجوات.
  - 2- وظائف القادة في خلق الدافعية والالتزام: لقد وضعت مجموعة من الافتراضات المتعلقة بكيفية سلوك القائد من أجل تحقيق التزام الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل.
  - 3- بناء قيم المنظمة: يقع على عاتق القائد أكثر من أي شخص آخر في المنظمة مهمة نشر القيم الرئيسية والمعتقدات والتوقعات التي توجه عمل المنظمة وبمعنى آخر فإنه الشخص الذي يجب أن يشكل ثقافة المنظمة ويضعها في القالب المرغوب ويوضح نظام القيم ويبث فيه الحياة، كل ذلك من خلال القدوة.<sup>(1)</sup>
- كما تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم ومن الوظائف التي يقوم بها القائد ما يلي:
1. القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
  2. القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.
  3. القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتول القائد وضع السياسة العامة للمرؤوسين ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
  4. القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل و وسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
  5. القائد كنموذج و قدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المرؤوسين ويقدم المثل الأعلى و القدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
  6. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.<sup>2</sup>

(1) علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص105.

(2) نفس المرجع، ص104.

## المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها

في هذا المبحث سنسلط الضوء على أهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية وذلك في المطلب الأول أما المطلب الثاني فقد خصصناه لأنماط القيادة الإدارية والتي أفرزتها النظريات السالفة الذكر.

## المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية

انتهى الباحثون في موضوع القيادة إلى أن هناك نظريتين أساسيتين في هذا المجال وهما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

## ● القيادة الموروثة (Inherited Leadership):

تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة والولاء والطموح والعداوة والابتكار وما إلى ذلك من الصفات الموروثة ومن ثم قيل بأن هناك أشخاصا يولدون ليكونوا قادة، ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ما يلي:

أ- فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب- عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القيادة يمكن الاعتماد عليها، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشاركة في هؤلاء القادة.<sup>(1)</sup>

## ● القيادة المكتسبة (Earned Leadership):

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب الأنظار لاهتمامها الأساسي بالشخصية البشرية فإن علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وهم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على أثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد النظرية على أهمية القيادة في نجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي يمر بها في عمله.<sup>(2)</sup>

ويمكن التوصل مما سبق إلى أن القيادة الناجحة هي التي تجمع بين النظريتين السابق ذكرهما وعلى هذا الأساس فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة.<sup>(3)</sup>

(1) علي العياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 79-80.

(2) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 20.

(3) نفس المرجع، ص 20.

ولقد تركزت الجهود حول معرفة طبيعة المواهب والمهارات الفريدة التي مكنت القادة من القيام بإنجازاتهم الهامة عبر السنين، و أول هذه الانجازات في هذا الميدان يمكن إرجاعها تاريخيا إلى الإغريق القدماء والرومان إذ أنها كانت تقوم على أن القادة يولدون قادة، حيث ظهرت عدة نظريات وفي مقدمتها نظرية الرجل العظيم التي ظهرت عام 1910م لتوماس كارليان، ثم تبعتها نظريات أخرى معارضة لها، وأن هذه النظريات كانت قد فسحت الطريق أمام منهاج أكثر واقعية في دراسة القيادة.<sup>(1)</sup>

وسيتم عرض هذه النظريات وفق أكثر التقسيمات شيوعا بين الباحثين والتي تقوم على تقسيم نظريات القيادة وفق عدة مداخل حيث تنقسم هذه النظريات إلى نظريات قديمة وأخرى ذات توجه حديث.

### الفرع الأول - مدخل الاتجاهات التقليدية للقيادة

#### أولا - مدخل السمات **The Traits Approach**:

نستطيع أن نبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقادة، وإن اختلفت بعد ذلك مواقفها، ولعل من أشهر تلك النظريات:

#### 1- نظرية الرجل العظيم **The Great Man Theory**:

من أقدم النظريات في القيادة نظرية الرجل العظيم **The Great Man Theory** وتسمى أيضا "نظرية القائد الموهوب"، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية، حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري، أي أن القادة يولدون ولا يصنعون، وقد أوضح شيلدون أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال، وقد اعتقد بعض المفكرين أن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة.<sup>(2)</sup>

يمكن القول بأن أنصار هذه النظرية يعتقدون بأن القيادة شيء فطري يهبه الله لمن يشاء، وأن القيادة تنتقل بالوراثة، فالقادة يولدون ومعهم السمات التي تؤهلهم لقيادة الأمم، فهم يعارضون فكرة أن القيادة مكتسبة أي تأتي عن طريق التعلم والممارسة، ولذلك هم يسلمون في أنها فطرية (موهبة).

<sup>(1)</sup> نبيل أحمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 16.

<sup>(2)</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 30.

## 2- نظرية السمات Traits Theory:

ترتكز الكثير من الدراسات في فترة الأربعينيات والخمسينيات من هذا القرن على سمات القائد، وقد حاول الباحثون الوصول إلى مجموعة من الخصائص الفردية التي تميز القادة الناجحين عن القادة غير الناجحين وذلك في بحث مستفيض لتحديد الخصائص البيولوجية والشخصية والعاطفية والجسدية والفكرية. كما أشار ستوجديل من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948م بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ستة مجموعات رئيسية:

- 1- الخصائص الجسمية.
- 2 - الخصائص الاجتماعية.
- 3 - الذكاء.
- 4- الشخصية.
- 5- الخصائص المتعلقة بالعمل.
- 6- الخصائص الاجتماعية.

إلا أن هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات، منها التركيز الشديد على خصائص القيادة وإهمالها خصائص الموقف، كما يؤخذ على هذه النظرية بأنه لا يوجد اتفاق بين أنصارها على مجموعة محددة من السمات، كما أنه من الصعب توافر هذه السمات كلها في شخص واحد، كما أنها فشلت في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، مما أسفر عن ظهور نظرية أخرى هي "النظرية الموقفية"<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: المدخل السلوكي

بعد فشل نظرية السمات في تحديد السمات التي تميز القائد الفعال جرت عدة دراسات في الخمسينيات والستينيات في محاولة تحديد سلوك القائد الفعال ومن هذه الدراسات ما يلي:

#### 1) دراسات جامعة ميتشغان (Michigan)

اعتمدت مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيه، وعلى ضوء ذلك قاموا بتحديد عنصرين للقيادة هما:

1- الاهتمام بالعمل (الإنتاج) Production (Job) Orientation

2- الاهتمام بالعامل Employee Orientation

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل، يولون اهتماماً عالياً لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتماماً عالياً بمستوى الأداء.

<sup>(1)</sup> عادل بن صالح الشقراء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 22-25.



أما المدراء الذين يستخدمون سلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل و يهتمون برضا العاملين عن أعمالهم.<sup>(1)</sup>

## (2) دراسة جامعة (أوهايو) (Ohio Safe Study) نظرية البعدين

تعتبر هذه الأبحاث من أكثر الدراسات شيوعاً من بين الأبحاث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان هدفها تفسير ظاهرة القيادة وتحديد العوامل المحددة لسلوك القائد حيث تم تحديد بعدين لنمط السلوك القيادي هما:<sup>(2)</sup>

1- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين وهذا السلوك يميل فيه القائد لأن ينمي جو من الصداقة والثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين والاحترام للآراء مرؤوسيه ومشاعرهم.

2- المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه وفي هذا السلوك يميل القائد للتدخل في تخطيط الأنشطة ويحدد أدوارهم في انجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه ويقوم بتوزيع العمل ويقوم بالمراقبة.<sup>(3)</sup>

حيث يمكن التمييز وفقاً لهذه الدراسات بين نمطين من القيادة:

النمط الأول: يشير إلى تصميم وتنظيم العمل Initiating Structure.

النمط الثاني: يشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم Consideration.

وكما هو موضح في الجدول (02) حيث تظهر الملامح الرئيسية لكلا نمطي القيادة وذلك بناءً على بعدي (تصميم وتنظيم العمل) و (الاهتمام بالأفراد).

(1) خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص 244

(2) Robert Tannenbaum and others, **Management**, 6<sup>th</sup> ed, Columbus, Charles Merrill Publishing, New York, 1984, p446.

(3) زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 84.

الجدول(02): القيادة المرتكزة على العمل و القيادة المرتكزة على العمال

تنظيم العمل/الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1- يدير العمل بيد من حديد.	1- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2- يصر على ضرورة إتباع الأفراد، القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.	2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد
3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراد.	3- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد
4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.	4- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.
5- يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص245.

ويتضح من ذلك أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال، أما نمط القيادة الخاص بالعاملين فهو يهتم بمشاعر الأفراد و بأن تسود بينهم علاقات اجتماعية و إنسانية جيدة.

وعلى الرغم من بعض التحفظات من جانب الباحثين حول منهجية الدراسة (حيث أنها تفتقد للمنهجية العلمية) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعد في (العمل والأفراد) في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية(التي ركزت على علاقات العاملين).<sup>(1)</sup>

### 3 دراسات أيوا Iowa

قام بهذه الدراسة كل من رونلد لبييت، و رالف وايت وكيرت ليفين Ronald Lippitt, Ralph White Kurt Lewin &، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أسلوبا قياديا محددًا، وفق تعليمات القائمين على التجربة، فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي Autoritaire.
- الأسلوب الديمقراطي Démocratique.

<sup>(1)</sup> خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص 245-246.

• الأسلوب التسيبي أو الحر Laisser- faire.

في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات ووزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.<sup>(1)</sup>

أما القيادة الحرة فتركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل (Individual centered free-rein).<sup>(2)</sup>

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.
- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، مقارنة بالمجموعات الأخرى.
- أما المجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.<sup>(3)</sup>

#### 4) نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory)

استطاع روبرت بليك و جين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة). - درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).<sup>(4)</sup>

والشكل (02) يوضح نموذج الشبكة الإدارية والتي تعتمد على بعدي الاهتمام بالعاملين والعمل حيث تتضمن هذه الشبكة الأنماط القيادية الخمسة لبليك و موتون.<sup>(5)</sup>

(1) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 31.

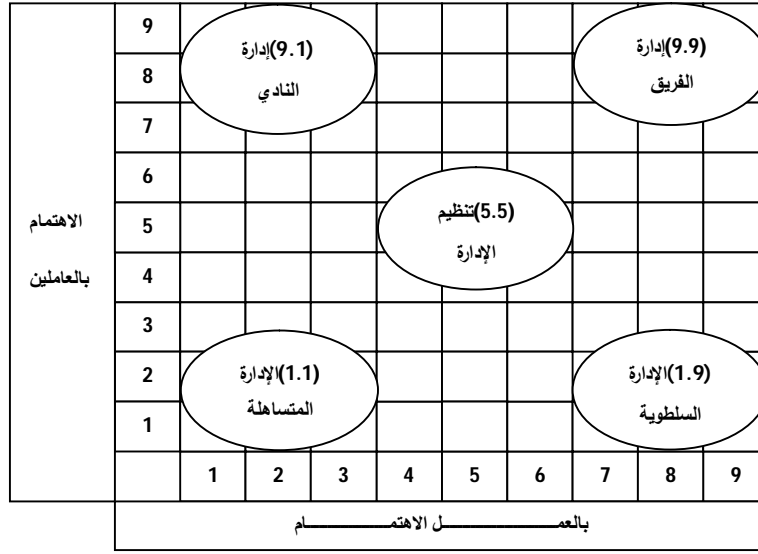
(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003، ص 277.

(3) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 31.

(4) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 45-46.

(5) كامل محمد المغربي، الإدارة "أصالة المبادئ ووظائف المنشأة"، دار الفكر، عمان، ط 1، 2007، ص 241.

الشكل (02): نموذج الشبكة الإدارية



Source: Mark A Thomas, **Gurus on Leadership**, W Ed, Thoro good : London,2006, P 46.

وقد حدد بليك و موتون خمس أنماط قيادية وهي كالتالي:

- 1- القيادة المتساهلة: (موقف الشبكة 1.1) يمارس القائد الحد الأدنى من الجهد للحصول على العمل المطلوب ويسعى فقط للحفاظ على عضويته في المنظمة.
- 2- القيادة السلطوية: (موقف الشبكة 1.9) يركز هذا القائد الاهتمام على الإنتاج ولا يولي أهمية للأفراد.
- 3- قيادة النادي أو القيادة الاجتماعية: (موقف الشبكة 9.1) كثير الاهتمام بالعاملين ومصدر قلق بخصوص الإنتاج لأنه لا يولي له اهتمام كبير.
- 4- القيادة المتأرجحة: (موقف الشبكة 5.5) يحاول القائد باستمرار تحقيق التوازن بين ضرورة الاهتمام بالعاملين والعمل.
- 5- قيادة الفريق: (موقف الشبكة 9.9) هذا هو القائد المثالي الذي حدده بليك وموتون، حيث يعمل هذا القائد على تطوير علاقة الثقة مع العاملين وغيرهم، والاعتماد المتبادل المؤكد للمصلحة المشتركة، وذلك ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.<sup>(2)</sup>

(<sup>1</sup>) Mark A Thomas, Op. cit, p 47- 48.

(<sup>2</sup>) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 46-48.

حيث يمثل النمط (9.9) أكثر الأنماط فعالية إلا أنه من المعتقد، وكما أوضحت العديد من الدراسات في مجال القيادة الإدارية أن العوامل الموقفية تؤدي دورا هاما في فعالية القائد والمجموعة.<sup>(1)</sup>

### (5) نظرية (X) ونظرية (Y)

يرى دوجلاس مجريجور Douglas McGregor وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددان خصائص وسممة المنظمة ويؤثران على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتقوم كل فلسفة على مجموعة من الافتراضات حول الأفراد لجانبين متناقضين<sup>(2)</sup>، والجدول (03) يوضح هذه الفلسفة.

### الجدول (03): (نظرية X) و(نظرية Y) لماكريجور 1960

افتراضات (نظرية Y)	افتراضات (نظرية X)
1) الإنفاق من الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة.	1) كراهية الإنسان للعمل كراهية متأصلة، فهو يسعى إلى تجنبه كلما ذلك ممكنا.
2) سوف يمارس العاملون التوجيه الذاتي وضبط النفس لتحقيق الأهداف التي التزموا بها.	2) وبسبب هذه الخاصية، لا بد من إكراه معظم الناس والسيطرة عليهم وتوجيههم أو التهديد بالعقاب لحملهم على بذل جهد كاف لتحقيق الأهداف التنظيمية.
3) القدرة على ممارسة مستوى عال نسبيا من الخيال والبراعة والإبداع في حل المشكلات التنظيمية على نطاق واسع.	3) الإنسان كائن يحب التوجيه و يتهرب من المسؤولية ويريد الأمن فوق كل اعتبار.

Source :Bolden, R. Gosling, J, A, **Review of Leadership Theory and competency Frameworks**, Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, University of Exeter, United kingdom , June 2003, P7.

يفضل أيضا استخدام النظرية X إذا كان العامل غير ماهر ويحتاج إلى التدريب والتوجيه، أما إذا كان العامل فنيا ماهرا، فإنه يفضل استخدام النظرية Y، وبذلك يتوقف اختيار المدير للنظرية التي يتعامل بها مع مرؤوسيه على تقييمه لقدرات ومؤهلات تابعيه.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ط10، 2003، ص419.

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص431.

<sup>(3)</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ص432-433.

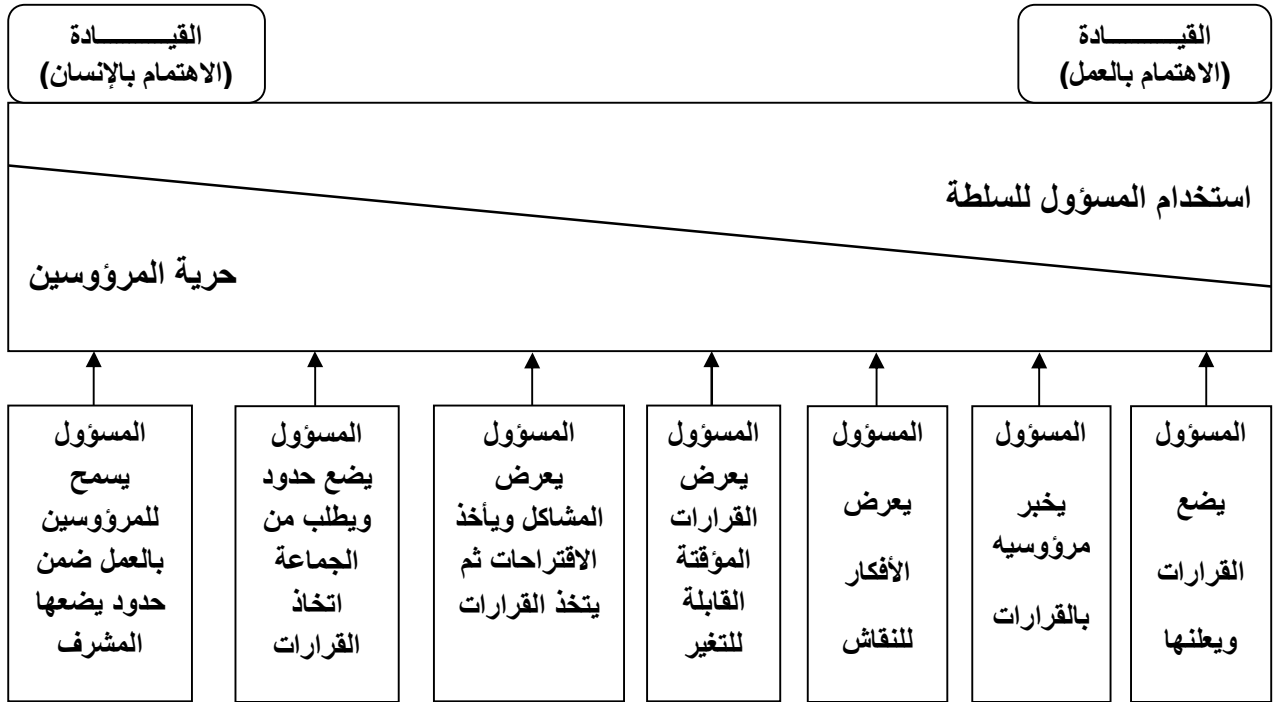
## 6) نظرية تاننباوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt

اقترح كل من روبرت تاننباوم و وران شميدت، مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد، والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

هذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع.<sup>(2)</sup>

فمن المستحسن أن ينظر إلى القيادة كسلسلة من النشاطات القيادية، ففي أحد أطراف السلسلة نرى أن القائد يعتمد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها وأن اهتمامه يتركز على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمل المطلوب، وأما في الطرف الآخر، نجد أن القيادة توجه اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين وذلك بتتمية قدراتهم ومنحهم حرية أوسع ضمن حدود معينة والشكل (03) يوضح ذلك.

الشكل (03): سلسلة السلوك القيادي



المصدر: نبيل أحمد محمود العرابيد، مرجع سابق، ص 23.

(1) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 35.

(2) ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص 34.

## 7) نظرية ليكرت Likert في القيادة الإدارية

يرى ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحاً هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربع أساليب وهي كما يلي: (1)

- 1- النظام الاستشاري: يتميز القادة حسب هذا النظام بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه، حيث يستمع القادة إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.
- 2- النظام الجماعي المشارك: وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.
- 3- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث تتعدم ثقة القائد بالمرؤوس، ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف، ويكون القائد هنا دكتاتورياً في منهجه وسلوكه وتصرفاته.
- 4- النظام المركزي النفعي: وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي ويسمح في أحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل القائد. (2)

## ثالثاً: المدخل الموقفى The Situational Approach:

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساساً هاماً لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة (3)، حيث تقوم هذه النظريات على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد (4) وعليه فالقيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد. (5)

والشكل (04) يوضح أهم العوامل الموقفية المؤثرة في فعالية القيادة.

(1) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 34.

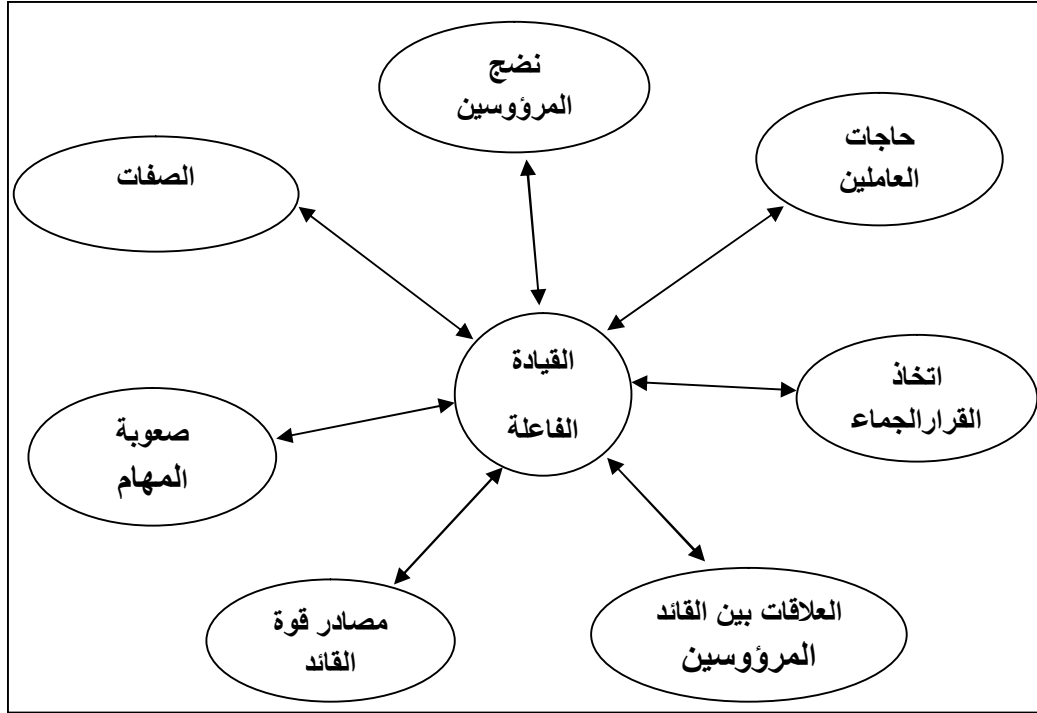
(2) بشير العلق، مرجع سابق، ص 292.

(3) سميرة صالح، نفس المرجع، ص 36.

(4) نفل طويش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 42.

(5) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 36.

الشكل (04): العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القيادة



المصدر: طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص68.

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تتكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار.<sup>(1)</sup>

كما يرى أصحاب هذا المدخل أن العامل القائي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة، بل يرون أن هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وإفراز القيادة في ظل هذا الموقف.<sup>(2)</sup>

ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما يلي:

### 1) النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler:

حاول فيدلر من خلال دراساته وأبحاثه التركيز على أسلوب يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة، ووضع نظريته التي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان

<sup>(1)</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص68.

<sup>(2)</sup> علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص88.



ولا يوجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالناجح أو الفاشل، وإنما فعالية القائد تكون بتكيف القائد مع الحالة أو الوضع والظروف.<sup>(1)</sup>

حيث توصل فيدلر إلى نموذج لفعالية القيادة يشتمل على العوامل الموقفية التالية:

- نفوذ المركز - نمط العمل أو المهمة - العلاقة بين القائد والجماعة.<sup>(2)</sup>

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعال جدا في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجا - الجدول (04) - يميز بين ثمانية أنماط من الموقف، اعتمادا على علاقات القائد بالمرؤوسين، جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض، وهل قوة مركز القائد، قوية أو ضعيفة<sup>3</sup>.

الجدول (04): نموذج فيدلر للقيادة الموقفية

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
العوامل الموقفية	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
	محددة	محددة	محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة
	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
تلاؤم الموقف	ملائم		ملائم على نحو معتدل			غير ملائم		
وضوح الموقف	الموقف على درجة عالية من الوضوح			درجة التأكد متوسطة			الموقف غير مؤكد	
أسلوب القيادة المفضل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل

المصدر: أندرو دى سيزلاقي ومارك جى والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، دط، 1991، ص 304.

(1) زيد منير عيوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 86.

(2) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 429-430.

(3) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 37.

## (2) نظرية التوقع: (Expectancy Theory)

قام بتطوير هذه النظرية هيكتور فروم 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وتشير هذه النظرية إلى الرغبة أو الميل للعمل الذي يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيتبعه نتائج كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، فقوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول، وأضاف فروم بأنه إذا توصل أو حقق الفرد إنجازا، فهل سيكافأ على الإنجاز أم لا وهذا التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع هما:

1- التوقع الأول: فناعة واعتقاد الشخص أن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة.

2- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة إذا قام الفرد بذلك السلوك وماذا سيحصل بعد إتمام الإنجاز.

أهم الانتقادات لهذه النظرية أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.<sup>(1)</sup>

## (3) نموذج وليام ريدن Reddin (1970)

قدم وليام ريدن (1970) تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، ودور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة ولذا قام ريدن بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون، وأضاف إلى بعدي الإنتاج والعاملين بعد الفاعلية وقد حلل السلوك القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

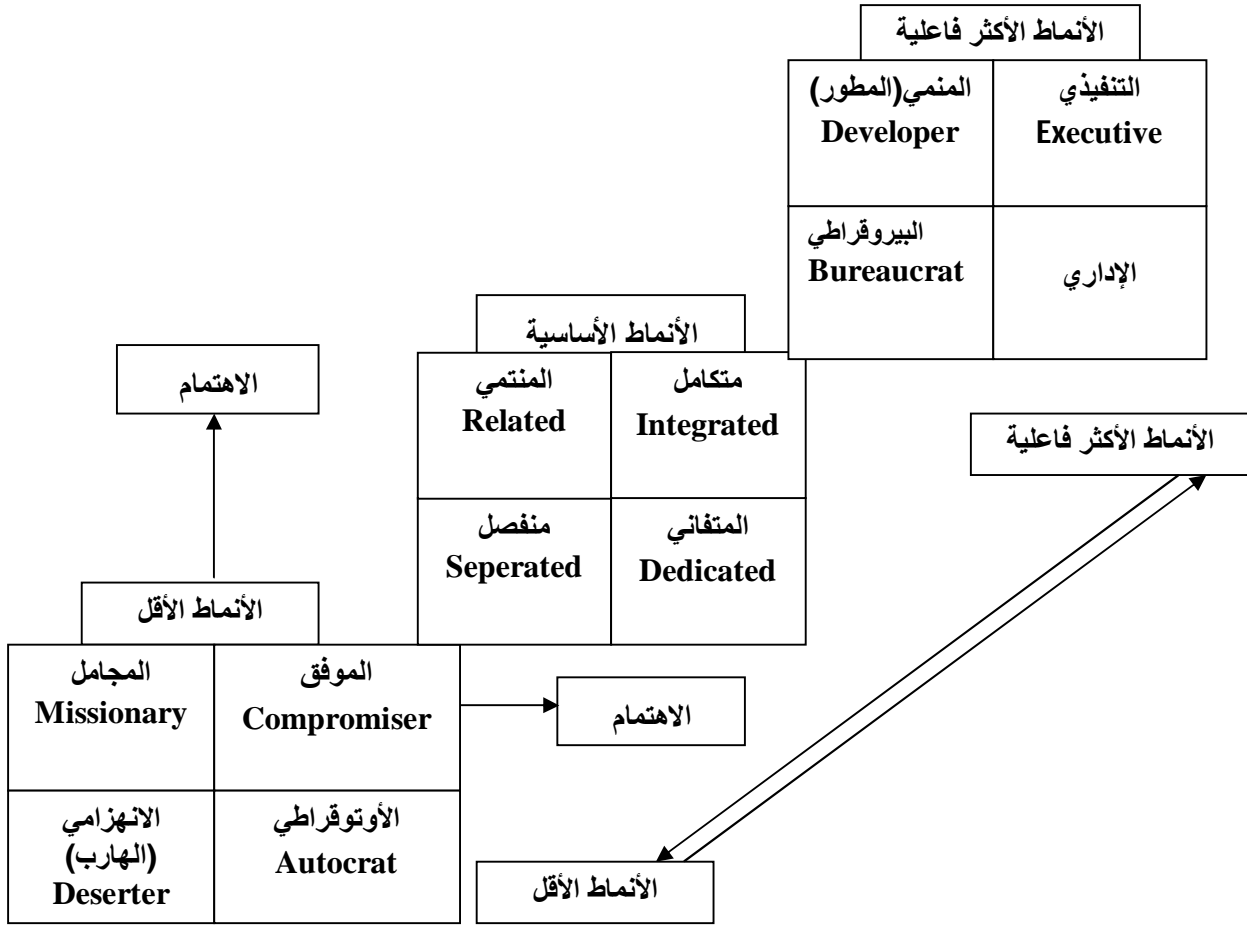
- بعد العلاقات Orientation Relationship: أي التوجه نحو العلاقات، بإدراك المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم.
- بعد المهمة Orientation Task: أي التوجه نحو المهمة بإدراك المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري بتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
- بعد الفاعلية Effectiveness: بمعنى المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف.<sup>(2)</sup>

وننتج عن إضافة بعد الفاعلية أنماط كامنة من القيادة تنتج من أربعة أنماط أساسية فمنها أنماط أكثر فاعلية وأخرى أقل فاعلية والشكل (05) يوضح ذلك.

<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 91-92.

<sup>(2)</sup> سامية خميس أبو نداء، مرجع سابق، ص 90.

الشكل (05): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص146.

ووفقا لما يراه "ريدن" في نظريته، فإن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في موقف غير مناسب، فإنه قد يؤدي إلى أسلوب (01- الموقف) ولكن عندما يستخدم في موقف مناسب، فإنه يقود إلى أسلوب (02- تنفيذي) فعال، وإن أسلوب المنتمي إذا عبر عنه بشكل غير مناسب، فإنه قد يدرك أنه أسلوب (03- مجامل)، ولكن إذا كان الموقف ملائما لهذا الأسلوب، فإن تطورا يمكن تحقيقه في الأفراد، أو أنه يقود إلى أسلوب (04- المطور) وإذا تصرف المرء بطريقة منفصلة توفرت لها الظروف المناسبة، فإنه يظهر استجابة بيروقراطية ملائمة أو أسلوبيا (05- بيروقراطيا). ولكن إذا كان استخدام الأسلوب المتوجه نحو المهمة، أو نحو العاملين أو كليهما المهمة والعاملين، فقد يكون القائد (06- انهزاميا) وأن القائد المتفاني الذي يمتلك تأثيرا قويا، وتوفرت له ظروف مناسبة، فإنه يدرك على أنه (07- إداري)، ولكن عندما يظهر هذا الأسلوب في موقف غير مناسب، فإن القائد يرى على أنه (08- أوتوقراطي).<sup>(1)</sup>

(1) علي العياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 145-147.

## (4) نظرية المسار والهدف لهاوس (Path Goal Theory) House

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، حيث قدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع Expectancy Theory التي قدمها العالم فروم Vroom في الدوافع، وبين الدراسات التي تمت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد والأداء، والأداء والهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت لهما دراسات أوهايو في القيادة، وقد ركزت نظرية مسار الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف، وعلى ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلاً وميسراً، وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق.<sup>(1)</sup>

حيث يفترض هاوس في نظريته بناء على ما قدمه (فروم) أن فاعلية القيادة تتحدد بمقدرة القائد على التأثير في عناصر الدافعية المختلفة من منافع كامنة في الأداء ومنافع خارجية، والتوقعات المرتبطة بهذه المنافع،<sup>(2)</sup> وأن حماس المرؤوسين للقائد يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول للأهداف القيمة بمعنى أن يقوم القائد بالشرح والتفصيل للمرؤوس عن كيفية الوصول إلى الأهداف المرجوة، مع مساعدة المرؤوس حتى يصل لتلك الأهداف، وبهذا يصبح المرؤوس مقتنع بأن العمل بجد سوف يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف وأن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافئته وتقديره، وبهذا يفترض هاوس أن الرضا الوظيفي Job Satisfaction، الحماس Motivation، والأداء Performance سوف يحظوا بتحسين ملحوظ.<sup>(3)</sup>

ويقول هاوس أنه تماشياً مع نظرية الاحتمالات في الدافعية فإنه يترتب على القادة زيادة المكافآت الشخصية التي يتلقاها المرؤوسين نتيجة تحقيقهم للأهداف، وأن يجعلوا الأهداف أكثر يسراً من خلال تقليل أكثر ما يمكن من العراقيل فالعامل الذي تنقصه الثقة بقدرته للقيام بالمهمة فإنه يحتاج إلى المرافقة والدعم وأما إذا كانت الحالة هي عدم الوضوح من حيث طبيعة المهمة وكيفية إنجازها لدى العامل فإنه يترتب على العامل القيام بهيكله المهمة (من حيث التعليمات والإجراءات وعلاقة المهمة بالمهام الأخرى....).<sup>(4)</sup>

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 153.

(2) منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، دس ن، ص 50.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 354.

(4) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 244.

وتعتمد إمكانية القائد لتحقيق هذا التفاعل بين عوامل معقدة من السلوك القيادي وعوامل موقفية معينة للظروف المحيطة.<sup>(1)</sup>

ويفترض house أن القائد يسلك واحد من أربع أساليب:

- 1 نمط القيادة الموجه Directive: أو ما يشبه نمط القيادة الديمقراطية.
- 2 نمط القيادة المساند Supportive: القائد ودود ويدي اهتمامه الحقيقي بالناس.
- 3 نمط القيادة المشارك Participative: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها لكنه يتخذ القرار بنفسه.
- 4 نمط القيادة المهتم بالإنجاز Achievement Oriented: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام.<sup>(2)</sup>

وطبقا للنظرية فإن هذه الأساليب ليست متنافرة، ولكن يمكن أن يتبعها القائد طبقا للظروف المختلفة، وهذه الصفة من المرونة هي صفة مهمة للقائد الفعال، والمجمل أن هذه النظرية تفترض أن درجة إحساس المرؤوس بمساعدة رئيسه له تؤدي إلى زيادة حماسه ورضاه الوظيفي، تزداد تلك الأحاسيس أكثر عندما يستطيع القائد أن يوفق بين أسلوبه وصفات مرؤوسيه من ناحية وظروف البيئة المحيطة بالعمل من ناحية أخرى، وتعتبر هذه النظرية من النظريات المستخدمة لزيادة فعالية القائد.<sup>(3)</sup>

## 5) النظرية التفاعلية

تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها، ووفقا لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف، والقائد يظل قائدا ما دام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد والأهداف والجماعة، وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضوا في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم

<sup>(1)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 354.

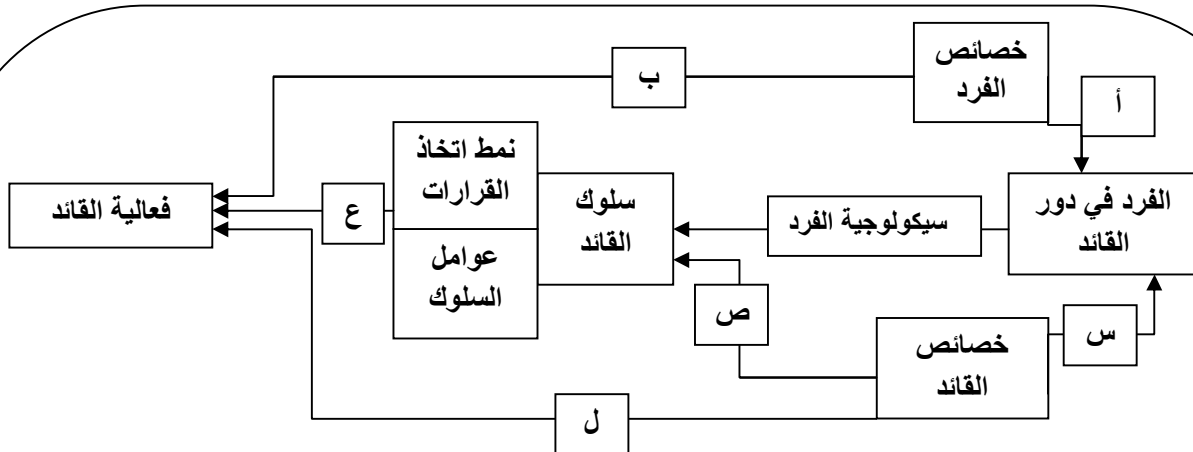
<sup>(2)</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 214.

<sup>(3)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع، ص 354-355.

واحترامهم وتعاونهم<sup>(1)</sup>، وبمعنى آخر يرى أنصار هذه النظرية بأن ظهور القيادة مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية<sup>(2)</sup>.

وبشكل عام يمكن إجمال أهم النظريات التقليدية في القيادة في الشكل (06).

الشكل (06): مراجعة إنتقادية للمناهج الأساسية لدراسة القيادة



الفترة الزمنية		تركيز الاهتمام	العلاقات التي تم اختيارها	المداخل الأساسية للنظريات	
نهاية	بداية			بيئة جماعة العمل	2- الموقفية
1948	1900	عوامل تؤدي لشغل الفرد دور القائد	(أ)		
1965	1948	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	(ب)	2- الموقفية	
1930	1900		(س) أو (ص)	بيئة جماعة العمل	
1958	1930	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	(س) أو (ص)	3- نمط اتخاذ القرارات	
1958	1938	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	(ع)	4- أبعاد السلوك	
1966	1948	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	(ع)	5- المنهج التفاعلي	
حاليا	1958	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	(أ)، (س)		
حاليا	1966	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	(ب)، (ل) (ع)، (ل)		

المصدر: صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 415.

(1) بشير العلق، مرجع سابق، ص 296.

(2) دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر - كلية العلوم الإسلامية، 2007، ص 67.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لنظريات الموقف ما يلي:

- 1- أن النظرية وإن كانت تشير إلى أهمية طبيعة الموقف في ظهور القائد، إلا أنها ليست نظرية متكاملة فطبيعة الموقف كعنصر بحد ذاته ليس أساسا كافيا وإن كان ضروريا في فعالية القيادة.
- 2- أن أنصار نظرية الموقف يجدون أنه يجب وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية، ولكن هذا لا يكفي لأن ظهور القائد لا يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فمثلا قد يتطلب الموقف قائدا يتسم بصفات معينة كالحزم والثقة بالنفس واللباقة، كما أن توفر سمات معينة في القائد في موقف معين لا يعني بالضرورة نجاحه فيه.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: مدخل الاتجاهات الحديثة للقيادة

لقد برزت خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي مداخل حديثة في القيادة، من أهمها (القيادة الإجرائية، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزماتية، ...) <sup>(2)</sup> وفي ما يلي توضيح موجز لأهم هذه النظريات:

أولا - نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية):

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوسين فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين، ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد بحيث أن له القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات.

ويحدد جور عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

- 1- المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
- 2- الإدارة بالاستثناء: والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.<sup>(3)</sup>

(1) علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 88 - 89.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 219.

(3) علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 157.

## ثانيا - نظرية القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة" فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة و Inspirational Motivation وفي عام 1993 قدم كل من باس و أفوليو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.<sup>(1)</sup>

ويخلص العامري (2002) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس Bass فيما يلي:

- التأثير والجاذبية: أو الكاريزما، ويصف سلوك القائد الذي يرسخ نظرة الاحترام تجاهه ويعرف كيف يفرض نوعا من الأهمية لأمر معينة، ويجعل من تصرفاته أدوارا نموذجية لأتباعه.<sup>(2)</sup>
- الدفع والإلهام: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة: أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.<sup>(3)</sup>
- التشجيع الإبداعي: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول منطقية لها.<sup>(4)</sup>
- الاهتمام بالمشاعر الفردية تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.<sup>(5)</sup>

(1) محمد بزيع بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص25.

(2) إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة - دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول - سكيكة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010، ص124.

(3) مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص9.

(4) عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي الساندة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية - تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية العلوم التربوية، الأردن، يناير 2009، ص45.

(5) علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص159-160.



ثالثاً - نظرية القيادة الكاريزماتية:

غالبا ما يعزو الناس القيادة إلى طبيعة بطولية أو استثنائية (فوق العادة) بما يتعلق بقيادة معينين، هؤلاء القادة الكاريزماتيين كانوا محل اهتمام دارسي القيادة السياسية (رونالد ريغان) الحركات الاجتماعية (مارتن لوثر كينغ) وطوائف الأديان (ديفيد كوريش)، وحديثا توجه الانتباه إلى أثر القيادة الكاريزماتية على المنظمات، وقد سميت الكاريزما (الجادبية)، الطاقة والالتزام والخروج بنتائج فوق المطلوب.<sup>(1)</sup>

فالقائد الكاريزمي يمتلك صفات خاصة مميزة، وتعني كلمة Charisma: الهبة السماوية الملهمة، حيث

تفترض هذه النظرية وجود صفات مميزة للقائد تؤدي بالمرؤوسين إلى أتباعه وتقديسه؛ وهذه الصفات هي:

- امتلاك قدر كبير من الثقة بالنفس Confidence Self.
- التصرف بطريقة استثنائية.
- امتلاك رؤية معينة للأمور Vision؛ ومقدرة القائد على شرح وتوضيح هذه الرؤية لمرؤوسيه.
- ينظر له على أنه عامل من عوامل التغيير المنتظر Change of Element Effective.
- يملكون حاسة مرهفة تجاه العوامل المؤثرة في المحيط.<sup>(2)</sup>

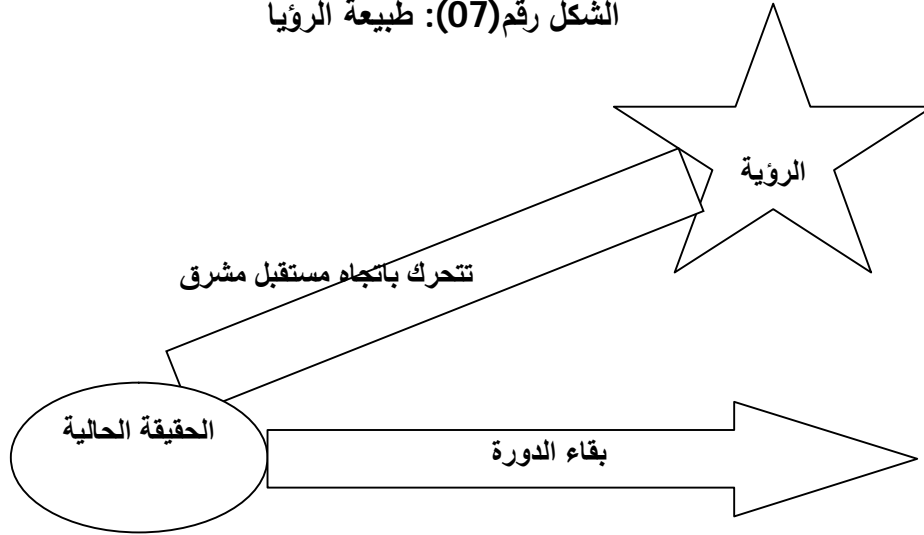
<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص ص93-94.

<sup>(2)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص344-345.

رابعاً - نظرية القيادة الرؤيوية:

ممن الممكن أن تكون كلا من القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية قيادة رؤية فالفائد الرؤيوي يرى أبعد من الواقع فهو يرسم رؤية جذابة يمكن القبول بها للمستقبل ويولد الأفكار، إذن القيادة الرؤيوية هي المستقبل المثالي الجذاب الذي من الممكن الوصول إليه ولكن لحد الآن لم نحصل عليه.

الشكل رقم (07): طبيعة الرؤيا



المصدر: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص12.

في الشكل رقم (07) نلاحظ ظهور الرؤية كنجمة مرشدة تقوم بتوجيه الجميع في المنظمة إلى مسار وطريق المستقبل بطريق أفضل من ما هو موجود في الوقت الحاضر ويقوم القائد الرؤيوي بإرشاد التابعين على طول الخط عن طريق ربط الحاضر بالمستقبل.

نفهم من ذلك أن القائد الرؤيوي يتحدث إلى قلوب المرؤوسين مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء هام من المنظمة، ويتميز القائد الرؤيوي بالسمات التالية:

- القدرة على تفسير الرؤية للآخرين حيث يحتاج القائد إلى جعل الرؤية واضحة ضمن معاني الأفعال والأهداف عبر الاتصالات المباشرة وغير المباشرة.
- القدرة على التعبير عن الرؤية وذلك ما يعبر عنه سلوك القائد وهذا ما يتطلب التصرف بوسائل على إيصال ودعم الرؤية.
- القدرة على توسيع الرؤية في مختلف المواقف والأوضاع.<sup>(1)</sup>
- يضع معايير التميز التي تعكس المثل العليا ويربط بين الحاضر والمستقبل، كما يشجع الالتزام.
- يلهم الحماس.<sup>(2)</sup>

(1) المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص65.

(2) طارق محمد السويديان وفيصل عمر باشراحييل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، جدة، ط2، 2003، ص242.

## المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

لما كانت القيادة في جوهرها التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، وأهم هذه التصنيفات:

الفرع الأول: أنماط السلوك القيادي بناء على مصادر السلطة:

من التصنيفات الأولى المبتكرة للقيادة تصنيفها على أساس المصادر الثلاث للسلطة التي حددها ماكس ويبر Max Weber وتبعاً لذلك، يمكن تمييز ثلاثة أنماط هي:

**أولاً- النمط التقليدي Traditional:** يسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات التقليدية، القبلية والريفية وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس واحترام كبير السن وفصاحة القول والحكمة وفصل الخطاب ويتوقع من التابعين الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، ويقوم هذا النمط من القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد وعلى المبدأ القائل "القائد أكبر منك بيوم يعرف أكثر منك بسنة"، ويتميز سلوك هذا القائد بمحافظته على الوضع الراهن أو عدم حبه للتغيير، وتعتبر مقاومته للتطوير والتغيير عاملاً مهماً في تقوية نفوذه وتعزيز سلطاته القيادية.

**ثانياً- النمط الجذاب أو الملهم Charismatic:** تقوم هذه القيادة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، حيث يستطيع القائد التأثير بدرجة كبيرة في تابعيه، حيث يعتقد التابعون بأنه لا يخطئ وإذا أخطأ في ذلك يكون بسبب الظروف المحيطة به، وتتبع قوة القائد من خصائصه الشخصية وقواه السحرية في جذب الآخرين لما يريد، ويعتقد التابعون بأنه ملهم يملك ما لا يملكون، ويعرف ما لا يعرفون ويستطيع أن يعمل ما لا يستطيعون، لذلك ينظر له التابعون على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل فأى إشارة منه تعتبر بالنسبة لهم أمر يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه وهذا النمط يغلب عليه الصفة الشخصية ولذا لا يصلح كثيراً للمنظمات الرسمية ويكون أنسب ما يكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية.

**ثالثاً- النمط العقلاني Rational:** ويعتمد سلوك القائد على أساس مركزه الوظيفي في المؤسسة فقط، ويستمد سلطاته وقوته من مركزه الرسمي ولما لهذا الدور من سلطات وصلاحيات واختصاصات ويركز اهتمامه إلى حد بعيد على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه أن يفعلوا نفس الشيء

وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح أو القوانين ولذلك تعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، ولذلك يتصف هذا النمط القيادي بأنه غير شخصي فلا مكان للعواطف والعلاقات الإنسانية لأنه يتعامل مع مرؤوسيه ليس لاعتبارات شخصية وإنما لمجموعة من المعايير والقواعد والمبادئ والأسس المستخدمة في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: أنماط القيادة لدى المدرسة الكلاسيكية:

من بين المداخل الأخرى التي يمكن الاستناد إليها في فهم القادة هي محاولة التوصل إلى نماذج أو قوالب سلوكية تستخدم لتمييز فيما بينهم، تسمى النماذج القيادية، والنموذج القيادي هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتسم بها القائد في غالبية المواقف، ويرتكز المدخل الكلاسيكي لفهم القيادة إلى التمييز بينها وفقاً لدرجة السلطة التي يمتلكونها مقابل تلك التي يمنحونها لمساعدتهم، وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكن التمييز بين ثلاث نقاط على الخط المتصل للسلطة وهي (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة أو الترسلية).<sup>(2)</sup>

### أولاً - القيادة الأوتوقراطية:

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقاً للطريقة المفروضة وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة.<sup>(3)</sup>

كما يعرف هذا النمط من القيادة أيضاً بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) وقد دلت الدراسات المختلفة أن القائد الاستبدادي لا يكتسب عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يقوم باختيار الأهداف وتحديدها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال.

ويلاحظ أن القيادة الاستبدادية تتصف برفع شأن معتقدها حتى على حساب ومصالح الآخرين العاملين معهم، وغالباً ما ينسب القائد الأوتوقراطي كل نجاح في ذلك العمل لنفسه وجهوده بينما يقوم عند الفشل بإلقاء اللائمة على أتباعه ومرؤوسيه، ويتصف القائد الأوتوقراطي أيضاً بحبه للإشراف المباشر على أعمال مرؤوسيه

(1) علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 109-111.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، المنوفية، د ط، 2002، ص 564.

(3) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 434.

وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لاعتقاده بأنه الشخص الوحيد المؤهل لذلك، كما وأن تشكيكه في أعوانه يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.<sup>(1)</sup>

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل ، لا يكون بدرجة واحدة بل يكون بدرجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي وتظهر هذه الأنماط كالتالي:

- القائد الجائر: هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.
  - القائد المستبد العادل: غالبا ما يكون محبا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة، بيد أن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدها عنها.
- وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة، ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنشأة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ويصيبهم الإحباط.
- كذلك فإن الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة.<sup>(2)</sup>

ويرى ماكريجور في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية، أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية من أهمها:

- طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والخمول والتهرب من تحمل المسؤولية.
- الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية وتعد أساسا لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها.
- يحتاج الفرد دائما إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالمهام الملقاة على عاتقه.<sup>(3)</sup>

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 246-247.

(2) بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 286-287.

(3) عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص 31.

ثانيا - القيادة الديمقراطية:

من المعروف أن القيادة الديمقراطية، عميقة الجذور في التاريخ البشري، ترجع في أصولها إلى التاريخ اليوناني القديم، وعلى ضوء هذه الأصول وجدوا المصطلح Democracy يتكون من جزئين: Dem وتعني الحكم و Cracy وتعني الشعب، فهي حكم الشعب أو حكم الجماعة، والقيادة الديمقراطية هي التي تتأى عن حكم الفرد، فلا يوجد فرد يستطيع أن يباشر القيادة بمفرده.. يجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية كما تتمثل في مواقف معينة يتأثر فيها العاملون بتصرفات الإداري، بحيث يشترك هؤلاء الأفراد في تشكيل هذه التصرفات.<sup>(1)</sup>

ويتجلى أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين وكذلك تفويض جزء من السلطة لهم.<sup>(2)</sup>

إن التجارب الإدارية تؤكد أهمية إشراك المساعدين والمرؤوسين في الاتفاق على موقف معين، أو في اتخاذ القرارات ولا يعني هذا أبدا الضعف في شخصية القيادة بل تعزيزا لسلطتها، لكن علينا أن ننتبه إلى خطورة التمادي والمبالغة في المشاركة الديمقراطية التي قد تؤدي إلى التعطيل في اتخاذ القرارات إزاء موقف معين لا يتحمل التأخير أو التردد، وكثيرا ما تفشل الإدارة في موقف معين لأن القرارات قد وصلت ولكن بعد فوات الأوان.<sup>(3)</sup>

إن القيادة الديمقراطية هي أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته.<sup>(4)</sup>

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس فقط في دراسة المشكلات بل وفي اتخاذ القرارات كذلك، وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل الإنتاج، ويعمل كذلك على تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري.<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود- دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم العلوم الشرطية، - تخصص القيادة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص78.

<sup>(2)</sup> Jack miller and others, **supervision**, 3<sup>rd</sup>ed, New York, 1998, p353.

<sup>(3)</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص179-180.

<sup>(4)</sup> زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص83.

<sup>(5)</sup> نبيل أحمد محمود العرابيد، مرجع سابق، ص32.

فالقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.<sup>(1)</sup>

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: "مايو، ماسلو، ماكريجور"، بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي:

- إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل، وليس أسلوب الشدة.
- إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.
- إن استجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الانتماء.
- إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.
- إن الحفز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، خلافا لما يحققه الحفز الإيجابي والتعامل اللين من نتائج إيجابية في مستويات الأداء.
- إن لدى الفرد العادي حافزا ذاتيا لتعلم أداء العمل، إضافة إلى تمتعه بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
- إن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل وهو يسعى لذلك.
- إن لدى الإنسان نزوعا طبيعيا نحو النجاح والإنتاج، الأمر الذي يتطلب منحه نوعا من المرونة والاستقلال.
- إن حاجات الإنسان هي الدافع إلى العمل، وهي مرتبة هرميا، كلما أشبع حاجة ظهرت أخرى.
- إن الدوافع والاحتياجات هي محرك الإنسان، كذلك فإن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزءا من تحقيقه لذاته.

وبتحقيق هذه الافتراضات التي يعمل القائد من خلالها على إشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين بأكبر قدر ممكن، تتحقق الاستجابة المطلوبة لهذا القائد.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 248.

<sup>(2)</sup> سامية خميس أبو نداء، مرجع سابق، ص 68.

## ثالثاً- القيادة الحرة (الترسلية):

وتسمى أيضا بالقيادة الفوضوية كما يسميها البعض بقيادة عدم التدخل (Laissez-Faire Leadership) يتميز هذا النمط القيادي بأن القائد يسمح لمؤوسيه بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له تأثير في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة: (ازدواجية الجهود، إضاعة الكثير من الوقت، إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات، التردد وعدم الاستقرار).<sup>(1)</sup>

تركز هذه القيادة اهتمامها على حرية الأفراد في ممارسة أعمالهم، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وتفويض الصلاحيات للمؤوسين على أوسع نطاق ويتصف الآخذون بها بأنهم يتهربون من المتابعة وتحمل المسؤولية.<sup>(2)</sup>

حيث أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح (Permissive) والتودد (Friendly) تجاه أتباعه وتخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، وأخذ يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين، وأصبح يركز على إعطاء المعلومات إذا طلبت منه بدلا من أن يتولى زمام المبادرة (Initiative) في توجيه أتباعه.<sup>(3)</sup>

(1) بشير العلق، مرجع سابق، ص 288.

(2) هانم بنت حامد ياركندي، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية، مجلة رسالة الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، العدد 89، 2003، ص 8.

(3) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 247.



الفرع الثالث: أنماط القيادة الحديثة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي. فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة (القائد) على التكيف ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي: (1)

أولاً- القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership:

يعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي (تبادل المنفعة) بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يشجع مرؤوسيه على التوحد والاتساق مع أهداف المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية أو السلبية، وفقاً لتصرفات المرؤوسين. (2)

وهكذا تتمثل القيادة الإجرائية في علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا ما لا تستمر طويلاً، وقد تم تناول هذه القيادة من خلال عدة أشكال، يمكن إجمالها على النحو التالي:

- القيادة التي تعتمد على الرأي Opinion Leadership - قيادة الجماعة Group Leadership
- القيادة الحزبية Party Leadership - القيادة التشريعية Legislative Leadership
- القيادة التنفيذية Executive Leadership

ومن هنا نجد أن "بيرنز" يفتتح كتابه القيادة مؤكداً على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة وأن تحقيق هذه الرغبة يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة والإدارة السائدة، ومن ثم فقد سعى إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم ولكي يحقق ذلك فقد تعمق في الكتابات النفسية والاجتماعية، وذلك لتفسير الحاجات والدوافع والقيم لدى البشر ثم وضع أفكاره في مواجهة مع تلك الأفكار الخاصة بالقيادة الإجرائية، وذهب إلى أن هذه النظرية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة لبث حياة جديدة في المنظمات. (3)

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 157.

(2) Robbins Stephen et autres, **Management**, 4<sup>ème</sup> éd, Pearson éducation françaises, Paris, 2005, p186.

(3) الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية- دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 21، أبريل 2001، ص 6.

## ثانياً- القيادة التحويلية Transformational Leadership :

يعد بيرنز Burns أول من نادى بهذا النوع من القيادة، حيث ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978م ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985م وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.<sup>(1)</sup>

حيث يتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ويستشرف أمامهم صورة لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه.<sup>(2)</sup>

حيث تعتمد هذه القيادة على مقدار ما يمتلكه القائد من السمات والخصائص التي تؤهله ليصبح قائداً للجماعة، ومؤثراً فيهم، ومنها القدرة، المسؤولية، المشاركة، الإنجاز، والمكانة.<sup>(3)</sup>

إن القادة التحويليين يتميزون أيضاً بقدرتهم الخاصة على تقديم تغييرات مهمة بالانتباه لحاجات واهتمامات تابعيهم، مساعدتهم للنظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة وتشجيعهم على الوضع الراهن، القيادة التحويلية هي الأفضل فهما بالمقارنة مع القيادة التفاعلية (الإجرائية).<sup>(4)</sup>

وينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أنها هي القيادة التي تعمل لخدمة التغيير.<sup>(5)</sup>

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص158.

(2) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط1، 2009، ص420.

(3) صفاء الحضيف، القيادة التحويلية، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد 157، 2012/02/11م، ص8.

(4) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص94.

(5) محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، ص26.

### ثالثاً- القيادة الزعامية (الكاريزمية) Charismatic Leadership:

ما الذي يمكن القائد من الاستئثار بولاء مرؤوسيه؟ الإجابة على هذا السؤال تتعلق بتلك الخاصية الغامضة المسماة "سحر القيادة" أو "الكاريزما".<sup>(1)</sup>

فقد ظهر اتجاه حديث يعرف بالقيادة الزعامية أو البطولية Heroic أو ذات الرؤية المستقبلية Visionary وبالرغم من اختلاف المسميات إلا أنها تحمل في طياتها معنى واحد عبر عنه "روبرت هاوس"، و"بروس شامير" في نظرية عملية متكاملة أسماها القيادة الزعامية.

حيث يصف العالم بيرنس القيادة الكاريزمية كعملية متبادلة ومشاركة بين القائد والتابع بحيث يرفع كل واحد منهم الآخر إلى درجة أعلى من الأخلاق والتحفيز، فالقادة الكاريزميون يصنعون ذلك عن طريق إحياء القيم والأسس النبيلة للتابعين، فيعتنقون هذه القيم والأخلاقيات ويلجؤون إلى الوسائل الكاريزمية لشد انتباه التابعين.<sup>(2)</sup>

ويشبه مفهوم القيادة الملهمة، أو الزعامية، أو ذات الرؤية المستقبلية، نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية أو الرؤية المستقبلية خاصة فردية للقائد، وتمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب، بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وتشير بعض الدراسات إلى أن نظرية القيادة أو ذات الرؤى المستقبلية أو الزعامية، فاعتمد هاوس في بناء نظريته على نتائج كثيرة من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية، وقد حددت هذه الدراسات الخصائص التالية على أنها تزيد من إسهامات وزعامية ورؤية القائد:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين تجاه القائد.
- طاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.
- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية.
- تركيز المرؤوسين على تحقيق أهداف الأداء.
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> دين كيث سايمنتن، العبقورية والإبداع والقيادة، ترجمة شاعر عبد الحميد، عالم المعرفة، الكويت، سلسلة شهرية رقم 176، أكتوبر 1993، ص 173.

<sup>(2)</sup> منصور عبيد بن الشيخ جمعة المنصوري، القيادة الزعامية (الكاريزمية)، مجلة شهرية، أمنية - ثقافية، العدد 396، يناير 2008م، ص 16.

<sup>(3)</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 259-260.

## رابعاً- القيادة الحاملة (الخيالية أو الرؤيوية) Visionary Leadership:

يمكن اعتبار القادة التحويليين و الكاريزماتيين هم من نوع القيادة الحاملة، إن خلق وتوضيح رؤية وفرضها بالقوة وظيفة أساسية للقائد، وقد عرفت القيادة الحاملة على أنها فئة متميزة بسبب أهمية الرؤيا للنجاح التنظيمي وتفوق القيادة.

حيث يرى القادة الحالمون ما وراء الواقع الحالي، فهم يخلقون ويوضحون رؤيا حقيقية، جديرة بالثقة وجذابة عن المستقبل، ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل عن طريق البناء على الحاضر، هذا يعني أكثر من مجرد التخطيط ووضع الإرشادات للموظفين، يمكن النظر إلى الرؤيا على أنها مستقبل جذاب ومثالي وجدير بالثقة ولكن ليس من السهولة تحقيقه فهو أكثر من مجرد حلم، فالرؤيا Vision هي نظرة عالية الطموح عن المستقبل والذي يمكن للجميع الإيمان بها، ويمكن تحقيقها واقعا إلا أنه يتطلب أن يبذل الموظفون أقصى جهودهم.<sup>(1)</sup>

## خامساً- القيادة الرمزية Symbolic Leadership:

تعتبر القيادة الرمزية إحدى الطرق المستخدمة لتوصيل القيم الأخلاقية وتنفيذها بطريقة يقبلها المرؤوسين والقيادة الرمزية تعني استخدام الإشارات والرموز التي يضعها القائد للتأثير في ثقافة المنظمة، وفي نظام القيم الأخلاقية بها.

وتؤثر القيادة الرمزية في القيم الثقافية والأخلاقية من خلال خلق رؤية للقيم التنظيمية التي يمكن أن يؤمن بها المرؤوسين وأيضاً من خلال إشراكهم في الأنشطة اليومية التي تدعم تلك القيم، ويقوم القائد الرمزي بعمل رمز، احتفالات ولقاءات ويروج لشعارات تتناسب مع تلك القيم التي يريد ترويجها، ويجب أن يعرف القادة أن أي شيء يقولونه أو أي فعل يقومون به يؤثر على الثقافة والقيم، كما أن العاملين في المنظمة يتعلمون تلك القيم والمعتقدات والأهداف التنظيمية من خلال مشاهدتهم ومراقبتهم لما يقوم به القادة والمديرون.

وحتى يمكن للقيادة إدارة القيم بشكل فعال فلا بد من تعلم بعض المهارات وكيفية استخدام المحادثات والرموز والقصص، وأخيراً يجب ملاحظة أن القادة يجب عليهم استخدام الرموز ليس فقط من أجل خلق الثقافة التنظيمية ولكن أيضاً من أجل تغيير تلك الثقافة لتناسب البيئة التنافسية الجديدة، حيث يجب أن يتم التوافق بين

(1) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 97.

الثقافة و الإستراتيجية التي تعدها المنظمة لمواجهة الضغوط التنافسية وبذلك يمكن للمنظمة تحقيق أداء غير عادي.<sup>(1)</sup>

### سادسا - القيادة الخادمة **Servant Leadership**:

يمكن أن ينظر لها على أنها قيادة مقلوبة رأسا على عقب، فالقياديون الخادمون يتفوقون على المصلحة الشخصية لخدمة حاجات الآخرين، مساعدة الآخرين في النمو والتطور، ويمنحون الفرصة للآخرين للكسب ماديا وعاطفيا(معنويا) في حين يحققون أيضا الغرض الأكبر للمنظمة، إن انجاز الآخرين هو الهدف الأساسي للقيادة الخادمين ومثال ذلك الأم تيريزا التي كرست حياتها لخدمة الفقراء والعجزة.<sup>(2)</sup>

يعطي القائد الخادم اهتماما أقل للتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات العامل ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس، فالقائد ينهمك في خدمة أفرادهم ويساعدهم في السير نحو الأمام مصداقا للأثر النبوي الذي يصف القائد الخادم، فقال صلى الله عليه وسلم: "سيد القوم خادهم"، والخدمة هي التي أوقعت الإيمان في قلب عدي بن حاتم، فقد كان ذاهبا مع المصطفى صلى الله عليه وسلم إلى البيت، وفي الطريق التقى بامرأة عجوز، فقالت أريد أن أحدثك يا رسول الله، يقول عدي: فوقف معها طويلا، عندها قلت والله ما هذا بملك.<sup>(3)</sup>

### سابعا - قيادة الفريق **Team Leadership**:

حيث أن المنظمات أصبحت تستخدم فرق العمل على نطاق واسع، فقد ازدادت أهمية دور قائد الفريق وترتكز دور قائد الفريق حول محورين:

1- إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية. 2- تسهيل وتسيير عمليات الفريق.

وهذان المحوران يتضمنان ثلاث أدوار قيادية محددة: (القائد يعمل كحلقة وصل وارتباط بالجهات الخارجية، القائد يدير الصراعات، القائد مدرب، معلم ناجح، مؤازر).<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص261-262.

<sup>(2)</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص100.

<sup>(3)</sup> طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل، مرجع سابق، ص241.

<sup>(4)</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص221.

## المبحث الثالث: أسلوب القيادة الديمقراطية

تمخضت عن نظريات القيادة الإدارية عدة أنماط قيادية، ومن بين هذه الأنماط نمط القيادة الديمقراطية والذي سنتعرف عليه في هذا المبحث وذلك من خلال ثلاث مطالب حصرنا فيها ما يلي، في المطلب الأول سنتحدث عن أهم خصائص وسمات القائد الديمقراطي وكذلك محددات النمط الديمقراطي، وفي المطلب الثاني سنتطرق للأبعاد التي تركز عليها القيادة الديمقراطية، أما في المطلب الثالث فسنعلم من خلاله على تبيان أهم مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي وكذلك آثاره السلوكية.

## المطلب الأول: خصائص وسمات القائد الديمقراطي

قبل التطرق إلى خصائص وسمات القائد الديمقراطي فلا بد من تحديد بعض الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد إمكانية استخدام النمط الديمقراطي وهي كما يلي:

## الفرع الأول - محددات النمط الديمقراطي:

- ✓ البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط، لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.
- ✓ الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يتطلب الوضع سرعة الإنجاز أو السرية، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار الذي ينبغي اتخاذه.
- ✓ نوعية المرؤوسين، قد يفاجأ القائد بنوع المرؤوسين الذين لا يميلون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات أو قبول مبدأ تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء للعمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.
- ✓ نوعية القائد، فمن الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي، أساسا للتعامل مع المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

(1) سامية خميس أبو نداء، مرجع سابق، ص70.

### الفرع الثاني - خصائص القيادة الديمقراطية:

- القائد يتشاور مع مرؤوسيه ويحدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب أهداف المنظمة.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة مع جماعة عمله.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث - سمات القائد الديمقراطي:

- 1- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.
- 2- موضوعية القائد في الثناء والنقد.
- 3- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- 4- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- 5- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- 6- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- 7- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>
- 8- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي.<sup>(3)</sup>

(<sup>1</sup>) JP Helfer et autres, **Management( stratégie et organisation)**, 3<sup>ème</sup> éd, Vriber, Paris, 2000, p315.

(<sup>2</sup>) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص125.

(<sup>3</sup>) فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص237.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الديمقراطية:

كما أشرنا سلفاً بأن هذا النمط يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

الفرع الأول - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري، كما يعرفها دافز (Davis)، بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.<sup>(1)</sup>

حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري..، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد، فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين وهذا الجو يعد مناخاً صالحاً للعمل وبذل الجهد بتفانٍ وإخلاص.<sup>(2)</sup>

وأكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع القائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط أو خطوات معينة تتمثل بما يلي:

- اهتمام القائد الديمقراطي بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر وليسوا مجرد أدوات للعمل وأن يكون حريصاً على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم وبالطبع أن لا يتم ذلك على حساب العمل الرسمي.
- مراعاة القائد خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون يعمل بكل تفان وإخلاص، وعلى القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة مما يزيد من تماسكها والتخفيف من الصراعات والميول العدوانية التي قد تظهر في العمل.

(1) نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 183.

(2) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 122.



- في حال وجود أية شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يدافع عنها وبراعي مصالح العاملين وأن يحاول التقريب ما بين أهدافهم وأهداف الإدارة وأن يعظم النقاط المشتركة بينهم للوصول إلى أهداف مشتركة، ومن الأمور المهمة مراعاة القائد حاجات العاملين وتلبيتها لهم سواء أكانت حاجات مادية أم اجتماعية باستخدام طرق التحفيز الإيجابية من خلال فهمه للحوافز التي تحرك دوافع الأفراد.<sup>(1)</sup>

ويهدف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحقيق الغايات التالية:

- 1- تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين: حيث يعمل القائد الديمقراطي على تنمية الجهود التعاونية- روح الفريق - بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم، حيث أن أي تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفراداً، بل أنهم يعملون كأعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم على أساس التعاون.<sup>(2)</sup>
- 2- تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه: على القائد الديمقراطي تفهم الشخصية الإنسانية لمرؤوسيه، وذلك يتطلب من القائد ما يسمى بالحساسية لمشاعر مرؤوسيه، وتوقع رد فعلهم تجاه تصرفاته.<sup>(3)</sup>
- 3- تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومعالجتها: فالقائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج، وإنما يهتم أيضاً بالموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها، كل ذلك ثبت في التطبيق العلمي أنه من الأبعاد الهامة لإقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، ومن الوسائل الرئيسية التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه، اتصاله الشخصي والمزدوج معهم، ذلك أن إتاحة الفرصة من قبل القائد للمرؤوس بنقل شكواه والصعوبات التي يواجهها في العمل، كل ذلك يمكن أن يبديد قلقه، وينمي لديه الإحساس بالاستقرار، لأن قائده يفهم مشاكله ويعالجها، ومما يسهل على القائد تفهم مشاكل المرؤوسين أيضاً، إدراكه وتفهمه لكافة المؤثرات التي تؤثر في معنوية المرؤوسين، سواء كانت هذه المؤثرات بدنية أو شخصية أو اجتماعية، ومن تلك المؤثرات التي يجب أن يراعيها القائد، مقدار التعب والملل الذي ينتاب الفرد العامل وظروف العمل التي ترتبط بها.<sup>(4)</sup>

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 122-123.

(2) نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 185.

(3) نفس المرجع، ص 188.

(4) نفس المرجع، ص 191-192.

4- إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين: لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف تتمثل في الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني - مشاركة المرؤوسين:

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري، دعوة القائد لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.<sup>(2)</sup>

القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.<sup>(3)</sup>

حيث تتميز عملية المشاركة في القيادة الديمقراطية بـ:

- تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة وتقديرها.
- وقد تساعد المشاركة على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة وتضفي على العاملين شعورا بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم شعورا بالمسؤولية.
- إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى تقبلهم وولائهم له، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم.<sup>(4)</sup>

أما في ما يخص أشكال القيادة الديمقراطية فيرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة تتراوح بين الأنماط التالية:

(1) نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 196.

(2) نفس المرجع، ص 218.

(3) طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 79.

(4) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، نفس المرجع، ص 123.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث - تفويض السلطة:

تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الواجبات، والمسؤوليات التي تمثل التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وأخيراً السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفته.<sup>(2)</sup>

حيث يعرف التفويض بأنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد إلى آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين.<sup>(3)</sup>

حيث يعتبر التفويض أحد أهم وأخطر المهارات التي يجب أن يمارسها القائد الفعال، وتأتي أهميتها من كونها وسيلة تخفف من بعض الأعباء التي تنقل كاهل المرء، و الانتباه فقط للمهام الحساسة والهامة، أما خطورتها فتتأتى من كونها قد تسبب أضراراً فادحة للفريق أو المنظمة إن أسئ استخدامهما.<sup>(4)</sup>

إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي نتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات

(1) طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 80.

(2) نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 230.

(3) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على مستوى المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، د ط، 2009 ص 333.

(4) إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال، ط 1، 2009، ص 37.

والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يحوّل المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هل هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

✓ يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها، وبالتالي تأهيلهم للترقية إلى مناصب أعلى وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل.

✓ شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتزاز بثقة القادة وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.

✓ توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة والإستراتيجية في المنظمة.

✓ تقوية شعور الانتماء والالتزام للمنظمة والعمل بروح الفريق.

✓ يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري وابتعاده عن المركزية وتسريع المعاملات وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في الظروف كافة.<sup>(1)</sup>

وقبل أن يقوم القائد بتفويض السلطة للمرؤوس لابد وأن يراعي بعض المتطلبات لكي يكون التفويض فعالاً

ومن هذه المتطلبات ما يلي:

● أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها، محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

● شجاعة القائد وثقته بنفسه: فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وإنجازها، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم و يسلب اختصاصهم ويقوي معاونيه، وفي المقابل فإن شجاعة القائد وثقته بنفسه، لا يجب أن تصل إلى حد المغالاة في تفويض السلطة.<sup>(2)</sup>

● حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم: فقدرته وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها، تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 124.

(2) نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 233-234.

- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه: يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه، فكلما كانت وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه واضحة، كلما شجعه ذلك على تفويضهم السلطات الكافية لإنجاز المهام المفوضة إليهم، كما أن الاتصال الجيد يمكن القائد من إبلاغ من يفوضهم السلطة بسهولة ووضوح الخطط والتعليمات والحقائق، مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضة إليهم جيدا وإيجازها على أحسن وجه.<sup>(1)</sup>

(1) نفس المرجع، ص ص234 - 236.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي وآثاره السلوكية

الفرع الأول - مزايا وعيوب النمط الديمقراطي:

أولاً - المزايا:

- إن القيادة الديمقراطية تعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطائهم فرصة لإظهار قدراتهم، حيث تلغي السلبية التي توجد في النمط الأوتوقراطي والفوضى التي توجد في النمط الترسلّي.
- القيادة الديمقراطية تقوي تأييد وانتماء المرؤوسين لأهداف المنظمة، ويقلل من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل، ويزيد من التماسك بينهم، ويسود المرؤوسين جوا من الرضا عن العمل وتتميز علاقة المرؤوسين بروح الصداقة والتعاون وروح الفريق، ويزيد من إنتاجيتهم.

ثانياً - العيوب:

- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.
- عملية المشاركة تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد خصوصا في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمرا معقدا ومكلفا للجهد والمال.

وأضاف مغاري أيضا إلى أنه قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض الإنتاج في بعض الحالات.<sup>(1)</sup>

الفرع الثاني - الآثار السلوكية:

أولاً - الآثار السلوكية الإيجابية:

- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.
- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.

(1) نبيل أحمد محمود العرابيد، مرجع سابق، ص 34.

○ زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

○ خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم.

### ثانياً - الآثار السلوكية السلبية:

○ تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.

○ خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم، نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.

○ الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم، وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

○ لجوء القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق الغايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها.

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن لهذا النوع من أنواع القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.<sup>(1)</sup>

(1) سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص ص 69-71.

## خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بشقيه اللغوي والاصطلاحي، فلغة تعني يوجه أو يدل أو يهدي الآخرين، أما اصطلاحاً فتعددت التعريفات، ولكننا ركزنا على أهم العناصر المشتركة في هذه التعريفات حيث عرفنا القيادة بأنها "عملية يقوم بها شخص (القائد) تتمثل في قدرته على توجيه الأشخاص والتأثير في سلوكهم (المرووسين أو التابعين) وذلك من أجل استمالتهم وكسب تأييدهم لتحقيق الأهداف المرجوة".

ومن أجل تحقيق التأثير الإيجابي والتوجيه السليم واللذان يمثلان سر نجاح القائد، فلا بد من توافر صفات تميز القائد الناجح، ولعل من أهم هذه الصفات (العقيدة الصحيحة؛ الشورى، الاستناد إلى الحقائق وتقادي الظن الفطنة والحكمة، الشجاعة والثقة في النفس وفي الآخرين ... )، كذلك فإن للقيادة مصادر قوة تمكن القائد من بسط سيطرته وذلك من خلال (قوة الإكراه ومصدرها الخوف، قوة المكافأة ومصدرها توقعات الأفراد، القوة الشرعية ومصدرها المركز الرسمي...)، ولقيام القائد بدوره القيادي لا بد وأن تتوفر فيه مهارات قيادية، مثل (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية أي فن التعامل مع الغير، المهارات الفنية...). وفي ظل تلك المهارات يمكن للقائد القيام بمهامه المتمثلة في مهام رسمية وأخرى غير رسمية والتي من بينها وظائف القيادة الهيكلية ووظيفة خلق الدافعية والالتزام، وبناء قيم المنظمة...، ونجاح القائد في تأدية مهامه يتمشى والمنهج القيادي الذي يسلكه.

ومن أجل وضع تفسير دقيق للقيادة فقد انتهى الباحثون في موضوع القيادة إلى أن هناك نظريتان أساسيتان في هذا المجال تفسران موضوع القيادة، فالأولى تؤمن بأن القيادة هبة من الله لبعض الأشخاص المميزين، أي أنها تنتقل بالوراثة وأنها لا تكتسب، فالقادة يولدون ولهم سمات وخصائص مثل الصدق، الأمانة، الطموح...، وتظم هذه النظرية عدة نظريات (نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات...)، وبعد فشل هذه النظرية في التحديد الدقيق للصفات الموروثة وفشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في تكوين القائد، ظهرت نظرية القيادة المكتسبة والتي ترى أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، وممارسته أعمال قيادة أفرادها ويمكن القول أن القيادة الناجحة هي التي تجمع بين النظريتين.

كما يمكن النظر لنظريات القيادة من خلال ثلاث مداخل رئيسية (مدخل السمات، مدخل السلوك، مدخل الموقف)، حيث ركزت نظريات مدخل السمات على سمات القائد، ففي بادئ الأمر كان مسلماً في هذه السمات أي أن هذه السمات والخصال هي هبة من الله يعطيها لمن يشاء من عباده، ثم ظهرت نظرية السمات والتي حاول أنصارها تحديد سمات القائد الناجح، وبعد الفشل في التوافق على تحديد موحد لهذه السمات ظهر مدخل



السلوك والذي حاول تفسير القيادة من جانب السلوك والتصرفات الصادرة عن القائد، وبناء على المدخلين السابقين ظهر المدخل الموقفى والذي فسّر القيادة وفقا لثلاث مكونات هي: السمات الشخصية للقائد وكذا سلوكه والموقف الذي يعايشه القائد، فهذا المدخل ربط بين المدخلين السابقين إضافة إلى عامل الموقف ليلي هذه المداخل نظريات حديثة في القيادة مثل القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية الرؤيوية والخادمة.

حيث تمخضت عن هذه النظريات عدة أنماط قيادية يمكن تصنيفها إلى أنماط تقليدية وأخرى حديثة، أما التقليدية منها فتمثلت في النمط الأوتوقراطي والحر والنمط الديمقراطي وُلّي يتميز بتفويض السلطة وإشراك المرؤوسين والحرص على العلاقات الإنسانية، كما ظهرت عدة أنماط حديثة في القيادة مثل القيادة التبادلية والتحويلية التي تهدف إلى التغيير الجذري في المنظمة، والقيادة الكاريزمية وكذلك القيادة الحاملة أو الرؤيوية وقيادة الفريق والقيادة الرمزية.

وقد ركزنا في دراستنا على القيادة الديمقراطية والسمات التي يجب أن تتوفر في القائد الذي ينتهج هذا النمط من القيادة، وتعرفنا أيضا عن مزايا وعيوب هذا النمط والآثار السلوكية الناجمة عن تطبيقه.

# الفصل الثاني

## الإبداع داخل المنظمة

## تمهيد

لقد فرض العصر الذي نعيشه العديد من التحديات وذلك بسبب عولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتطورات المتسارعة في جل الميادين، حيث أدى ذلك إلى تعقد العمليات وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها وارتفاع حدة المنافسة...، مما يتطلب وجود تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات، فضلا عن تطوير طرق العمل والعمليات لزيادة وتحسين مستويات الأداء وبذلك رفع الإنتاجية كما ونوعا.

والتفكير الإبداعي كأحد اهتمامات الإدارة يهدف في المقام الأول إلى حل المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات وكذا أساليب العمل، ولذلك فعلى المنظمات السعي لتوفير المناخ الملائم للإبداع والعمل على تشجيع وتنمية التفكير الإبداعي بكل الطرق وعلى كافة المستويات.

ونظرا لأهمية الإبداع في المنظمات فقد سعينا في هذا الفصل إلى تفسير ظاهرة الإبداع داخل المنظمة من عدة جوانب وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سنركز في المبحث الأول على ماهية الإبداع، أما المبحث الثاني فستناول من خلاله كيفية تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات، وفي المبحث الثالث سنعرض الدور الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية الإبداع

في هذا المبحث سنتناول كل من مفهوم الإبداع وخصائصه، والعناصر المكونة للشخصية المبدعة، وكذلك سمات الشخصية المبدعة، هذا في المطلب الأول والذي عنوانه بمفهوم الإبداع، أما المطلب الثاني فسنتناول من خلاله المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية ومستويات الإبداع في المنظمات، وفي المطلب الثالث قمنا بتسليط الضوء على بعض النماذج والنظريات التي حاولت تفسير الشخصية المبدعة.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع

الفرع الأول - تعريف الإبداع وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه:

## أولاً - تعريف الإبداع

## 1- تعريف الإبداع لغة:

عِوَص مصطلحات الإبداع و إشكالياتها قضية واقعية قديمة متجددة في كل اللغات الحية التي تنمو وتتطور، ولكنها لم تلق الاهتمام اللازم للتصدي لها، على الرغم من كثرة خريجي الأدب العربي، وتعدد الجهات التي ترعى اللغة والمصطلح، مثل مجامع اللغة العربية المنتشرة في الوطن العربي.

ففي مجال الإبداع لا أكون مغاليا إذا قلت: أن لكل معجم مصطلحه الخاص كترجمة لكلمتي Creativity و Innovation على الرغم من وضوح تعريفهما في المعاجم والمصادر الإنجليزية وحتى الفرنسية، فنجد المعاجم العربية الرصينة على سبيل المثال - وهذا النقد لا يقلل من قيمتها وخدماتها الجليلة، ولكنه ينبه إلى نقطة ضعف خطيرة تتعلق بتغذية العقل بالمعلومات - نجد أن كلمة Creativity لم ترد في "مورد" البعلبكي(ط.2001)، وترجمة كلمة Innovation (ابتداع وابتكار وتجديد)، أما مكتب تنسيق التعريب في المغرب العربي فيترجم الكلمة نفسها Innovation مرة تجديد (في حقل الفلسفة) ومرة ابتكار(في حقل الاجتماع)، وغياب Creativity (المعجم الموحد لمصطلحات العلوم الإنسانية،1997). ومجمع اللغة العربية بالقاهرة يترجم Creativity بالابتكار و Creation بالإبداع والخلق، و Innovation ترجمها بـ"بذعة" وهو عمل محرم شرعا وبـ "ابتداع" دون شرح للأخيرة<sup>(1)</sup>.

(1) سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، د ط، 2009، ص3.

كما ورد في مختار الصحاح: أبدع الشيء: اخترعه لا على مثال، والبديع: المبتدع، وأبدع الشاعر: جاء بالبديع، وشيء بدع مبتدع، فالمبدع هنا هو من ينجز إنجازا جديدا لم يكن له مثيل سابق، كما وورد في لسان العرب: بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه إليه أحد<sup>(1)</sup>.

الإبداع لغة من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق<sup>(2)</sup>.

وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد<sup>(3)</sup>.

## 2- تعريف الإبداع اصطلاحا:

إن وضع تعريف للمفاهيم المستخدمة في أي علم من العلوم ليس بالأمر الهين على الإطلاق، ويعتبر تعريف الإبداع هو أكثرها صعوبة، فقد أشار تايلور Taylor في عام 1988، في تقرير غير منشور، قدمه إلى شركة Dow Chemical Company، إلى وجود عدد يتراوح بين 50 و60 تعريف مختلف في أدبيات علم النفس، ومما لا شك فيه أن العدد الإجمالي قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم، وفي مناقشة مستفيضة لقضية التعريف، أشار في عام 1999 إلى أن عدم الاتفاق بخصوص التعريف، يشكل عقبة خطيرة أمام تحقيق هدف زيادة إبداع المجتمع من خلال نظام التعليم، ويمكن بصفة عامة أن نقول أن أغلب التعريفات اعتمدت على النقاط الثلاث التالية في تعريفها للإبداع: (الشخص المبدع، المنتج الإبداعي، العملية الإبداعية)<sup>(4)</sup>، وفي ما يلي البعض من هذه التعريفات:

ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي "Joseph Schumpeter" 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

(1) عبد القادر رمزي و عبد الحليم محمود السيد وآخرون، التفكير الإبداعي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مجلة إسلامية المعرفة، هيرندون - الولايات المتحدة الأمريكية، العدد 41، صيف 2005، ص 31.

(2) سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل، عمان، ط1، 2008، ص 10.

(3) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2009، ص 5.

(4) نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، د ط، 2004، ص 40.

كما عرفه "Peter Drucker" بأنه: تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك (1).

كما يعرف الإبداع على أنه "عملية تفاعل تتم بين الفرد والمجال أو الميدان الذي يعمل فيه" (2)، ويعرفه إيريك لاردينويس على أنه فن طرح المشاكل وإنتاج حلول أصلية وفعالة وجديدة لها (3). الإبداع يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة (4).

ويعرف (cronbach 1984)، الإبداع بأنه التفكير المختلف Dwergent Thinking والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة تماما Reactivity is the ability to see something in a new way (5).

كما يعرف الإبداع أيضا بأنه العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنظمة أو الصناعة أو المجتمع (6).

ويعرف أيضا الإبداع بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة (7).

كما يرى سميث Smith أن التفكير الإبداعي هو عملية تعبر عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل بينها علاقات (8).

(1) بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 148.

(2) Daniel Wessel, "Organizing Creativity" How to generate, capture, collect, and realize ide as to improve individual creativity", Without edition, Country not listed, 2009, P24.

(3) Eric Lardinois, La créativité par la pratique Stimulation de la créativité, N éd, ID- Soutlion, Paris, 2005, p3.

(4) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، د ط، 2007، ص 305.

(5) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، البلد غير مذكور، د ط، 2006، ص 249.

(6) جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، د ط، 2001، ص 21.

(7) نايفة قطامي، نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، القاهرة، د ط، 2008، ص 14.

(8) عيد أبو المعاطى الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سلسلة تعلم العلوم 3، د ط، 2009، ص 170.

من خلال ما سبق يمكن وضع التعريف التالي للإبداع: "هو عملية يتم بمقتضاها التوصل إلى حل أصيل وفعال وجديد للمشكلات التي تواجهها في حياتنا اليومية"، وكذلك يمكن القول أن الإبداع هو:

- 1- تطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في العمل لمواجهة مختلف الظواهر أو تطوير الظواهر نفسها للاستفادة من ذلك في تحقيق الاستقرار والنمو.
- 2- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- 3- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية.
- 4- نمط عمل يمكن تنميته فرديا وجماعيا عن طريق التدريب إضافة إلى توفير المناخ الملائم له.

ثانيا - التمييز بين الإبداع والمفاهيم المتداخلة معه:

### 1- الإبداع والابتكار والاختراع:

**الابتكار** يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتحويل من الفكرة إلى المنتج<sup>(1)</sup>.

إن **الابتكار** هو عملية تتلاءم مع الإبداع كنتيجة موجودة، وكلما كانت العملية أكثر كفاءة، كلما كان من المحتمل أن يتمخض عنها الإبداع<sup>(2)</sup>.

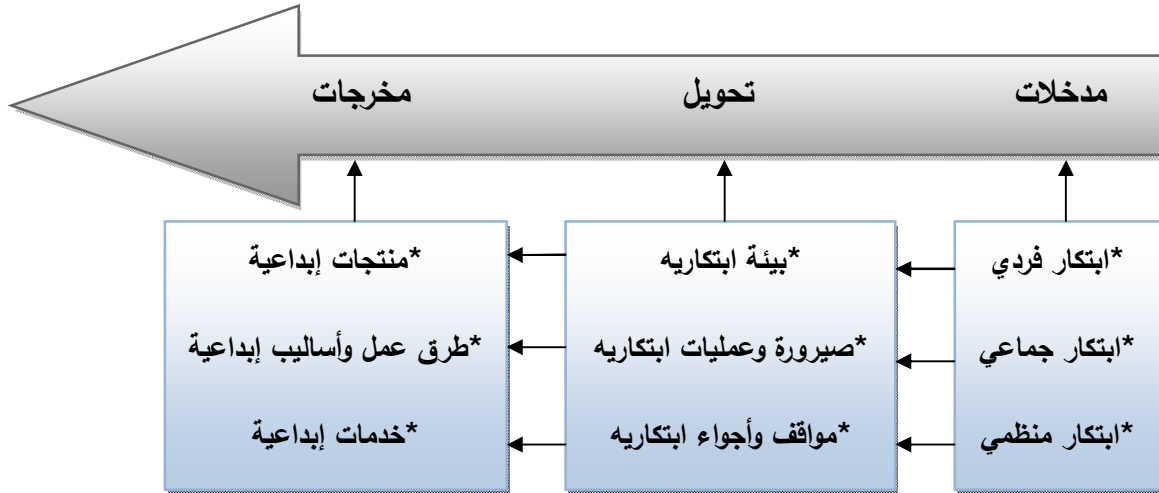
كما أن **الإبداع** يعرف على أنه قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل، فالإبداع هو خطوة إضافية لتطبيق الأفكار أو الأشياء المبتكرة<sup>(3)</sup>، والشكل (08) يوضح الترابط بين الابتكار والإبداع.

(1) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص47.

(2) برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008، ص41.

(3) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، ط1، 2008، ص42.

الشكل (08): الترابط بين الابتكار والإبداع



المصدر: طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، د ط، 2010، ص191.

وعليه يمكن استنتاج أن **الابتكار** يعني توليد الأفكار الجديدة، أما **الإبداع** فهو التطبيق العملي لتلك الأفكار الجديدة، وكما يوضح الشكل السابق فالعمليتان مترابطتان فلا إبداع بدون ابتكار.

وأما **الاختراع** فهو خلق فكرة وتطويرها وتجسيدها في الواقع، بالتالي نجد أن **الإبداع** هي أول خطوة في عملية الاختراع، فالإبداع يولد عدد من الأفكار الجديدة لتختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها وتتطلب هذه المرحلة القدرة على اختيار الأنسب والاستغناء عن الباقي وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة<sup>(1)</sup>.

2- **العبقريّة والموهبة**: العبقريّة Genius مصطلح يشير إلى القوى والطاقات والإنجازات العقلية الفائقة وغير العادية، فهو مصطلح يرتبط بالخيال، فالعبقري هو شخص يقوم بالإنتاج عبر مدى طويل من الزمن لعدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثيرها الواضح والكبير على الآخرين لسنوات عديدة.

أما **الموهبة Giftedness** فهي مصطلح يطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى عال أو قدرة فطرية أو استعداد موروث أو تكامل متقدم ومتسارع لوظائف العقل، وتظهر هذه المواقف المتقدمة في قدرات معرفية وتفوق أكاديمي وقدرات قيادية وقدرات فنية تعبيرية وحس فني وقدرة على الحدس، وعادة يرتبط هذا المصطلح بنشاطات الأطفال على خلاف الإبداع الذي يرتبط أكثر بنشاطات الكبار<sup>(2)</sup>.

(1) جمال خير الله، مرجع سابق، ص10.

(2) رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي، القاهرة، ط1، 2009، ص90-91.



3- **الذكاء والإبداع:** كثير من الناس يخلط بين الذكاء والإبداع على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك، فالذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة، فالذكاء يساعد الإنسان على فهم الأساسيات، مثل النظريات والقواعد والعلاقات في موضوع أو موقف معين بسرعة أكثر من المعتاد.

أما **الإبداع** فهو نشاط يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجددة، ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة (1).

### الفرع الثاني - خصائص الإبداع وعناصره:

#### أولاً- خصائص الإبداع:

##### 1- خصائص عملية الإبداع:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقبه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، لذلك حاول عدد من الباحثين دراسة خصائص الإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، وبناء على ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي (2):

- حل المشكلات بإبداع ليس صفة يمتلكها بعض الأفراد ولا يمتلكها البعض الآخر (3).
- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء أكان منتجات أو عمليات أو إجراءات.
- الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره (4).
- أن يكون مستهدفاً وليس أمراً عرضياً رغم وجود إمكانية لحصول تغييرات طارئة غير مخطط لها (5).
- يعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائياً، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح (6).

(1) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 11.

(2) محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 58.

(3) دافيد ويتون و تيم كامبرون، الإدارة والقيادة - الذات .. أنت كما تفكر، ترجمة محمد محمود عبد الحليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، السلسلة 30، د ط، 2001، ص 322.

(4) حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 39.

(5) طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 194-195.

(6) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 18.

- إن التفكير الإبداعي ليس شيئاً غامضاً، أو غير واضح للتحليل بالضرورة، إنه مثل أي عملية سيكولوجية تخضع للبحث والتحليل العلمي وكذلك للمعالجة والضبط التجريبي<sup>(1)</sup>، كما أنه يكون بديهي حدسي<sup>(2)</sup>.  
والجدول رقم (05) يلخص وجهات نظر أخرى بخصوص مميزات أو خصائص الإبداع.

الجدول رقم (05): خصائص الإبداع التنظيمي

الكاتب/السنة/الصفحة	الخصائص
Kateetal (النعمي وآخرون، 1996:67)	القبول / الوقت الإضافي /فكرة أو ممارسة يتبناها الفرد والجماعات /تحديد قنوات الاتصال / التركيب الاجتماعي / إعطاء النظام قيم أو ثقافة.
(Zaltman, et.al.,1973:34)	الكلفة الأولية / كلفة الاستمرارية / معدل كلفة التغطية / دفع المستحقات / الاستحسان الاجتماعي / ادخار الزمن / زيادة الإزعاج / انتظام المكافأة / القابلية للتجزئة / التعقيد / وضوح النتائج / التوافق والانسجام / تداعي الأفكار واختمارها / آلية الجذب وانتشار الأفكار.
Siegel &kaemerer (النعمي وآخرون، 1996:67)	(القيادة / المالكين / تنوع الأعراف / استمرارية التطوير / التماسك)، أي اعتماد المتغيرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه المنظمة من إبداع(إداري أو تكنولوجي).

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص361.

- 2- خصائص الإداريين المبدعين: يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر ويتميز الإداري المبدع بالخصائص التالية:
- الثقة بالنفس لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة في حال الفشل بل يزيده ذلك إصراراً وتصميم على متابعة الجهود.
  - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن الحلول وهو أحد الأركان المهمة للإبداع<sup>(3)</sup>.
  - دائم الاطلاع وذو خيال واسع.
  - يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات.
  - يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية<sup>(4)</sup>.

(1) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص95.

(2) نايفة قطامي، نزيه حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص30.

(3) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 314.

(4) محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص15.

▪ وهناك العديد من الخصائص الأخرى مثل (الجرأة في إبداء الرأي، الاستقلالية الفردية: أي كرهه للسلطة التي تفرض عليه، القدرة على التكيف والتجريب والتجديد...) (1).

### 3- خصائص المنظمات المبدعة:

- ✓ غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي، وحفز العاملين على الجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- ✓ تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.

وأضاف كانتر سمات أخرى تجسدت في شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد (2).

وفي أحد البحوث عن إبداع المنظمات الأمريكية، تبين أن من خصائص هذه المنظمات: المثابرة في التجريب والممارسة، الاستجابة لمقترحات العاملين، الالتزام بأخلاقيات العمل، الالتزام بالمهارة الأصلية، بساطة الهيكل التنظيمي، واستقلالية المرؤوس وتفويضه جانب من الصلاحيات والسلطة (3).

### ثانياً - عناصر (شروط التفكير الإبداعي) الإبداع:

إن الإبداع يجب أن يكون فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد شكل أو نمط جديد لمنتج أو خدمة لم يكن معروفاً من قبل أو النظر إلى الأمور الحالية بعيون جديدة، وفيما يلي توضيحاً للمقومات الأساسية للتفكير الإبداعي في النقاط التالية (4):

- الحساسية للمشكلات Sensitivity of Problems: تظهر من خلال وعي المبدع للحاجة إلى التغيير أو هي الرؤية والوعي بالعيوب والنقائص في خبرات الحياة اليومية (5).
- الطلاقة Fluency: المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وهي أنواع (6):
  - الطلاقة اللفظية: القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ على أن يكون لتركييب اللفظ خصائص معينة.
  - طلاقة التداعي: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.

(1) محمد حسن محمد حمادات، نفس المرجع، ص 315.

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 361.

(3) سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص 20.

(4) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 129.

(5) عيد أبو المعاطي الدسوقي، مرجع سابق، ص 175.

(6) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 29.

- طلاقة الأفكار: القدرة على ذكر أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد ولا يؤخذ في الاعتبار نوع هذه الأفكار، أي لا يؤثر على درجة الشخص لأن النوع أو الكيف في الأفكار يختص بها عامل الأصالة.
- الطلاقة التعبيرية: القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين<sup>(1)</sup>.
- الطلاقة الشكلية: هي الإنتاج السريع للأمتثلة والتوضيحات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية<sup>(2)</sup>.
- المرونة Flexibility: وهي ما يتميز به بعض المبدعين عن غيرهم في مجال القدرة على تغيير التفكير.
- الأصالة originality: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار الطريفة غير الشائعة<sup>(3)</sup>.
- الاستنباطية elaboration: وهي القدرة على الربط بين عدد من الأفكار والتفكير بها في الوقت نفسه، إذ لا يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.
- القبول acceptance: أي أنه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين<sup>(4)</sup>.

### الفرع الثالث - أهمية الإبداع والسمات الشخصية للمبدع

#### أولا - أهمية الإبداع

تظهر أهمية الإبداع في المنظمات في ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وتحسين صورتها ومكانتها وجعل خدماتها أو منتجاتها جذابة للمستهلكين.
- تحسين النوعية للمنتجات والخدمات من خلال التقليل من التالف والمرفوض.
- نجاح المنظمة بشكل كبير حيث يمكن أن تكون قائمة للسوق<sup>(5)</sup>.

#### ثانيا - سمات الشخصية المبدعة

تشير البحوث والدراسات إلى أهم صفات المبدعين وسماتهم العامة، وقد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع<sup>(6)</sup>.

(1) رمضان الشيخ، نفس المرجع، ص130.

(2) جمال خير الله، مرجع سابق، ص29.

(3) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، د ب ن، ط1، 1999، ص298.

(4) جمال خير الله، مرجع سابق، ص30.

(5) نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007، ص111.

(6) جمال خير الله، مرجع سابق، ص24.

حيث تتحصر هذه السمات في (السمات العقلية، السمات الانفعالية، السمات الاجتماعية، سمات شخصية عامة)<sup>(1)</sup> ويمكن ذكر بعض هذه السمات في ما يلي:

- ✓ السماح بقدر من عدم اليقين uncertainty والغموض ambiguity، والثقة بالنفس self- confidence.
- ✓ اللاتقليدية unconventionality، والدافع الحقيقي motivation intrinsic.
- ✓ التصميم على النجاح determination to succeed.
- ✓ مستوى ذكاء فوق المتوسط العام above average intelligence<sup>(2)</sup>.
- ✓ غير راض دائما وتراه مدفوعا من داخله للتوجه إلى المجهول.
- ✓ معتر بنفسه إلى حد أنه يستطيع أن يقف بمفرده إذا اقتضى الأمر ذلك<sup>(3)</sup>.
- ✓ القدرة على الاستفادة من الفرص مع حسن احتساب المخاطر وكيفية التعامل معها.
- ✓ القراءة و الاطلاع المستمر في مجال التخصص بهدف الثقافة.
- ✓ الشجاعة والإقدام نحو المبادرة بالأفكار غير المألوفة<sup>(4)</sup>.
- ✓ لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
- ✓ يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته، فهناك درجة من الأنانية<sup>(5)</sup>.
- ✓ لدى الأشخاص المبدعين التزام قوي مستند إلى إيمان قوي بما يعملون.
- ✓ لدى الأشخاص المبدعين معنى لما قد يبدو أنه مشوش تشوشا كاملا لدى الغير<sup>(6)</sup>.

(1) أبو المعاطى الدسوقي، مرجع سابق، ص 166-167.

(2) نيغل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 103.

(3) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 310-311.

(4) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 219-221.

(5) محمد مقبل، الإبداع الإداري، منشور بتاريخ 2008/01/06، ص 5، تاريخ التصفح 2012/02/13 على الساعة 21:35.

[www.alnoor.info/learn](http://www.alnoor.info/learn)

(6) ألان رويو، الذكاء الإبداعي "الإمكانات والقدرات"، ترجمة عادل محمود الرشيد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط2، 2008، ص 30.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع و مراحلها

الفرع الأول - مستويات الإبداع:

أولاً - أنواع الإبداع

قبل التطرق إلى مستويات الإبداع سنذكر أنواع الإبداع والتي يعتقد البعض أنها متعلقة فقط بتكنولوجيا الإنتاج، لكن في حقيقة الأمر ما ذلك الشكل من الإبداع إلا نتيجة لسلسلة معقدة من الإبداعات ونذكر منها<sup>(1)</sup>:

1- الإبداع في العملية: ويتعلق بتطوير عمليات جديدة، لتصنيع منتجات معينة، أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.

2- الإبداع في المنتج: ويتعلق بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية.

3- الإبداع في الخدمة: وهو ما يرتبط بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة، سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة، أو من حيث تطوير الأنشطة والعمليات التي يتم فيها تقديم الخدمات.

4- الإبداع في الإدارة: ويتعلق هذا بتطوير النظم الإدارية، لتقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة.

5- الإبداع في التسيير: ويظهر بصورة خاصة في تحسين أداء المنظمة من خلال الوظائف الرئيسية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

6- الإبداع في التسويق: وهو يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت وتقديم تسهيلات مالية<sup>(2)</sup>.

كما يمكن التطرق لأنواع أخرى من الإبداع وفقاً لتقسيمات حسب وجهة نظر عدد من الباحثين و

الجدول (06) يوضح هذه التقسيمات.

<sup>(1)</sup> حفيفي صليحة، دور الإبداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - المركز الجامعي بخميس مليانة، د ت ن، ص 356.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 356.

الجدول (06): أنواع الإبداع من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الرقم	الباحث/السنة/الصفحة	أنواع الإبداع
01	(March & Simon, 1958 :177)	1- مبرمج (روتيني أو نمطي) 2- غير مبرمج (غير نمطي)
02	(Mansfield, 1967:561)	1- إبداع العملية 2- إبداع المنتج
03	(Knight, 1967:482-485)	1- إبداع منتج 2- إبداع خدمة 3- إبداع عملية إنتاج 4- إبداع هيكل أو بناء المنظمة 5- إبداعات الأفراد 6- إبداع جذري أدائي 7- إبداع جذري هيكل 8- إبداع روتيني 9- إبداع غير روتيني، ويتضمن (إبداع معاناة وإبداع فيض) 10- إبداع ذي مخاطرة 11- إبداع بطيء
04	(Evan & Black, 1967:521)	1- تكنولوجيا (هيكلية) 2- إداري (برامجي)
05	Dalton, 1968 (Zaltman, et al., 1973:17)/(Whiet, 1984:52)	1- تكنولوجيا 2- إداري 3- إبداع القيمة
06	Crossman, 1971 (Zaltman, et al., 1973:32)	1- وسيلي (أدائي) 2- نهائي (غاية)
07	(Norman, 1971:207-210)	1- روتيني (تباينات) 2- جذري (إعادة توجيه) ويتضمن (نظامي، وخاص (شاذ)، وهامشي)
08	(Rogers & Shoemaker, 1971:101)	1- إبداعات بقرارات سلطة (فرد) 2- إبداعات بقرارات جماعية
09	(Daft, 1978:199)	1- إداري 2- فني (تكنولوجي)
10	(Daft & Becker, 1987:127)	1- إبداع في الأهداف 2- إبداع في التركيب التنظيمي 3- إبداع في المنتج التكنولوجي 4- إبداع العملية 5- إبداع في مجموعة الزبائن المطلوب خدمتهم
11	(Wortman, 1981:60-62)	1- مصادفة 2- مخطط 3- غير مخطط (تلقائي)
12	(الدليمي، 1990 :31) Marquis, 1982	1- إبداعات مصدرها إمكانات تكنولوجية 2- إبداعات مصدرها طلب السوق أو حاجة عوامل الإنتاج
13	(Thusman & Nadler, 1982:153)	1- تركيبية 2- مضاف (تزايدية) 3- متقطع (غير مستمر)
14	(Calantone, et al., 1988:13)	1- داخلي 2- خارجي
15	(Ibarra, 1993:472)	1- إداري 2- تكنولوجي
16	(Moorhead & Griffin, 1995:256)	1- جوهري 2- نمطي 3- كمي
17	(شريف، 1997 :341)	1- جذري 2- تدريجي 3- فني 4- إداري

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 364-365.

## ثانيا - مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع داخل المنظمة وهي:

**أولاً- الإبداع على مستوى الفرد:** وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات وسمات إبداعية وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول إمكانية أن يكون كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية دون غيرهم.

**ثانياً- الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي تقوم به الجماعات، فالإبداع لا يقتصر على الفرد، بل إن الإبداع الجماعي قد يكون متاحاً أكثر عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق<sup>(1)</sup>، ويتميز الإبداع على مستوى الجماعة بما يلي:

- الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً إبداعية أفضل.
- الجماعات منسجمة الأفراد أكثر ميلاً للإبداع.
- الجماعات حديثة التكوين تميل إلى الإبداع، أكثر من الجماعات القديمة.
- يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة<sup>(2)</sup>.

كما يقال بأن الإبداعية الجماعية أفضل من الجهد الفردي، إلا أن العلماء والمبدعين يعارضون هذه المقولة باعتبار أن تعاون الجماعات أمر في غاية الصعوبة والتعقيد بل هو أمر نادر الحدوث، ذلك أن الناتج الفردي الإبداعي يفوق كثيراً الجهد الجماعي، بهذا الصدد عموماً، ويمكن للإفراد التعامل مع الأفكار الجديدة وإيجاد الحلول الجذرية للمشاكل بصورة أفضل مما تستطيعه الجماعات<sup>(3)</sup>.

**ثالثاً- الإبداع على مستوى المنظمة:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي، وهنا أيضاً تؤدي نظم المعلومات دوراً مهماً من خلال ما توفره من معلومات عن البيئة

(1) لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص20.

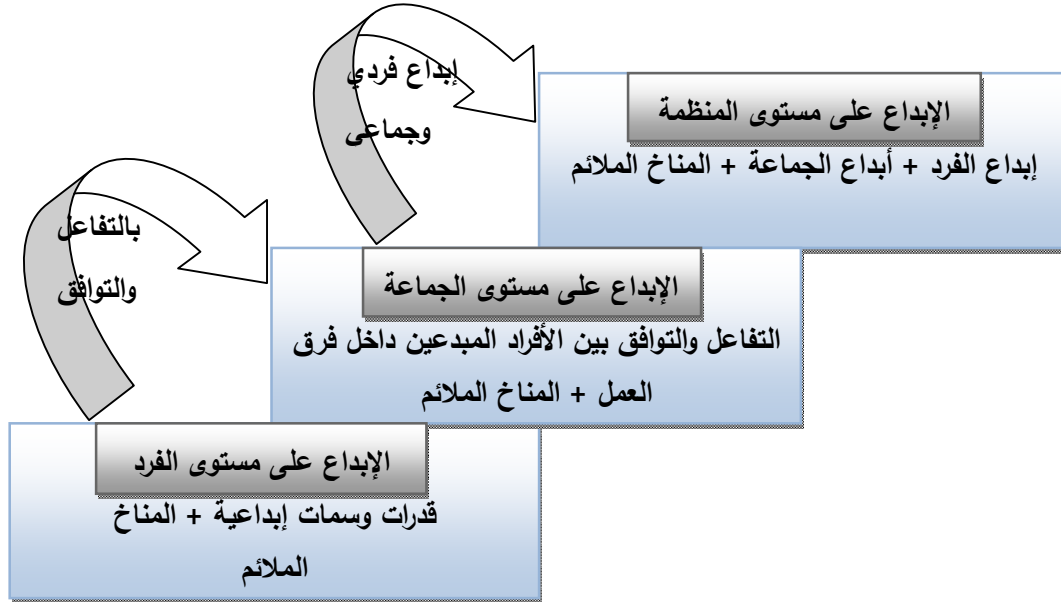
(2) فايز جمعة النجار ونازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع- دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص265.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط1، 2000، ص ص61-62.



الداخلية والخارجية للمنظمة، هذه المعلومات التي تعد مدخلا أساسيا لبناء المعرفة والإبداع<sup>(1)</sup>، والشكل (09) يوضح مستويات الإبداع داخل المنظمة.

الشكل (09): مستويات الإبداع داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المراحل السابقة.

وقد ميّز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: (الإبداع الفني، الإبداع الإداري)، أما الإبداع الفني فيتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها السلع أو الخدمات<sup>(2)</sup>، أما الإبداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات، والأدوار، والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة<sup>(3)</sup>، كما قام تايلور بوضع خمس مستويات للإبداع وهي:

1. الإبداع التعبيري: يعني الحل المستقل الذي لا يهتم فيه المهارة أو الأصالة مثل رسوم الأطفال التلقائية.
2. الإبداع الإنتاجي: ويعني المنتجات الفنية والعلمية، والتي تتميز بوضع أساليب تؤدي إلى منتجات كاملة<sup>(4)</sup>.
3. الإبداع الإختراعي: وهذا المستوى من الإبداع لا يتطلب المهارة أو الحذق، بل يتطلب المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل<sup>(5)</sup>.

(1) نازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص 114.

(2) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 135.

(3) حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 31.

(4) عيد أبو المعاطي السوقي، مرجع سابق، ص 173.

(5) حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، سلسلة علم المعرفة 24، 1990، ص 18.

4. الإبداع التجديدي: ويعني التطوير والتحسين، والذي يتضمن استخدام المهارات الفردية التصورية<sup>(1)</sup>.
5. الإبداع الانبثاقي: من أرفع صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما، وهي أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني - مراحل العملية الإبداعية:

تعددت وجهات النظر بالنسبة للباحثين والكتاب فيما يخص مراحل العملية الإبداعية، وبصفة عامة، هناك أربع مراحل أساسية تمر بها العملية الإبداعية تتمثل في (الإعداد، الحضانة، الإشراق، التحقق)<sup>(3)</sup>:

- 1- مرحلة الإعداد (التهيؤ أو الاستعداد): ويبدأ بها البحث فتظهر العديد من الأشياء والموضوعات في العالم الخارجي، وفيها يحصل المبدع على المعرفة والمهارات، وأساليب التناول وبتفتح للمشكلة المراد دراستها، كما يستحضر الخبرات السابقة عند تخطيطه لحل المشكلة، أو الوصول إلى شيء جديد<sup>(4)</sup>.
  - 2- التفكير العميق (التحضير أو البزوغ أو الإفراخ): وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة<sup>(5)</sup>.
  - 3- مرحلة الإلهام (الإشراق أو البصيرة): تشرق الفكرة كاملة، وفجأة على المبدع، فلحظات الإبداع قد تكون لحظات تألق أو انطلاق، وتتنظم الأمور كل في مواقعها، ويقوم المبدع بإنتاج مزيج جديد من الأفكار<sup>(6)</sup>.
  - 4- مرحلة التحقق والمصادقية: وهنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) للاختبار والتأكد من صحته ومصادقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد<sup>(7)</sup>.
- والجدول رقم (07) يوضح بعض النماذج الأخرى الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي.

(1) عيد أبو المعاطي الدسوقي، نفس المرجع، ص173.

(2) جمال خير الله، مرجع سابق، ص21.

(3) دافيد ويتون و تيم كامبرون، مرجع سابق، ص323.

(4) عيد أبو المعاطي الدسوقي، نفس المرجع، ص185.

(5) محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، دار حورس الدولية، الإسكندرية، الجزء الأول، ط1، 2005، ص226.

(6) عيد أبو المعاطي الدسوقي، نفس المرجع، ص186.

(7) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص294.

## الجدول (07): النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي.

المرحلة	النموذج	الرقم
1- الوعي 2- المعرفة 3- الربط 4- التفضيل (الاختيار) 5- الاقتناع 6- الشراء.	Lavide & Steiner, 1961 (Zaltman, etal., 1973:61)	01
1- اللاوعي 2- الوعي 3- إدراك واسع 4- اقتناع 5- فعل (إجراء).	Colley, 1961 (Zaltman, etal., 1973:61)	02
1- الوعي 2- الرغبة 3- التقويم 4- التجربة 5- التبنى.	Rogers, (Zaltman, etal., 1973:61)	03
1- التوليد 2- القبول 3- التطبيق.	Thompson, 1965 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	04
1- إدراك (تصور) الحاجة للتغيير 2- اقتراح التغيير 3- تبني التغيير وتنفيذه.	Wilson, 1966 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	05
1- خلق الفكرة أو تطويرها 2- إدخالها حيز التطبيق وتبنيها.	Knight, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	06
1- المدخلات (القوى) المعدة لجعل المنظمة مبدعة 2- المخرجات المتجسدة بأنواع التغييرات التي جرت على العملية.	Becker & Whisler, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	07
1- توليد الفكرة 2- تبنيها 3- تطبيقها.	Shepard, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	08
1- الوعي 2- المعلومات 3- التقويم (رفض رمزي) 4- تبني رمزي 5- التجربة (رفض التجربة) 6- الموافقة على التجربة 7- التبنى والتطبيق.	Klonglan & Coward, 1970 (Zaltman, etal., 1973:61)	09
1- التقويم 2- الاستهلال 3- التطبيق 4- الروتينية.	Hage & Aiken, 1970 (Zaltman, etal., 1973:62)	10

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 367.

المطلب الثالث: نماذج و نظريات الإبداع

الفرع الأول - نماذج الإبداع:

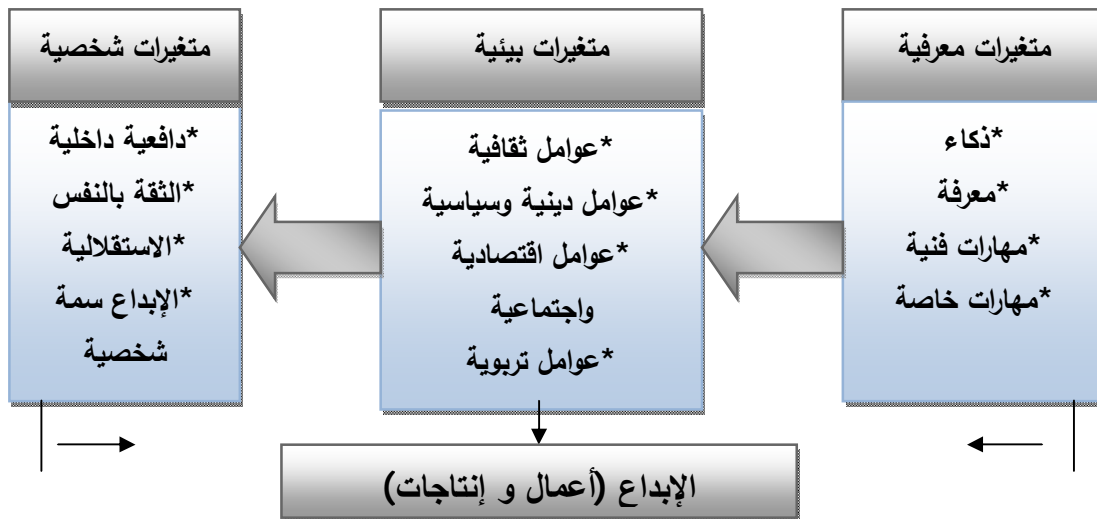
يختلف الإبداع في المنظمات عن الإبداع الفردي أو الجماعي لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً، ويرتبط بعدة عوامل تدعم أو تحد من الإبداع ولا تقتصر على عملية اتخاذ القرار فقط، بل تبدأ من التخطيط والتنظيم والاتصالات والمعلومات والتدريب ونظم الحوافز، باعتبارها عوامل تساعد أو تحد من تنمية التفكير الإبداعي بالمنظمات<sup>(1)</sup>، لذلك ظهرت عدة نماذج نذكر منها ما يلي:

أولاً - نموذج أيزنك لعناصر الإبداع:

حدد أيزنك ثلاث متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات هي:

- 1- متغيرات معرفية: تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة للعاملين في المنظمة.
- 2- متغيرات بيئية: تضم العوامل الثقافية، والعوامل الدينية والسياسية، والاقتصادية والاجتماعية والتربوية.
- 3- متغيرات شخصية: الدافعية الداخلية، والثقة بالنفس، والاستقلالية والإبداع، حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى إنتاجات إبداعية<sup>(2)</sup>، والشكل (10) يوضح ذلك.

الشكل (10): نموذج أيزنك لعناصر الإبداع

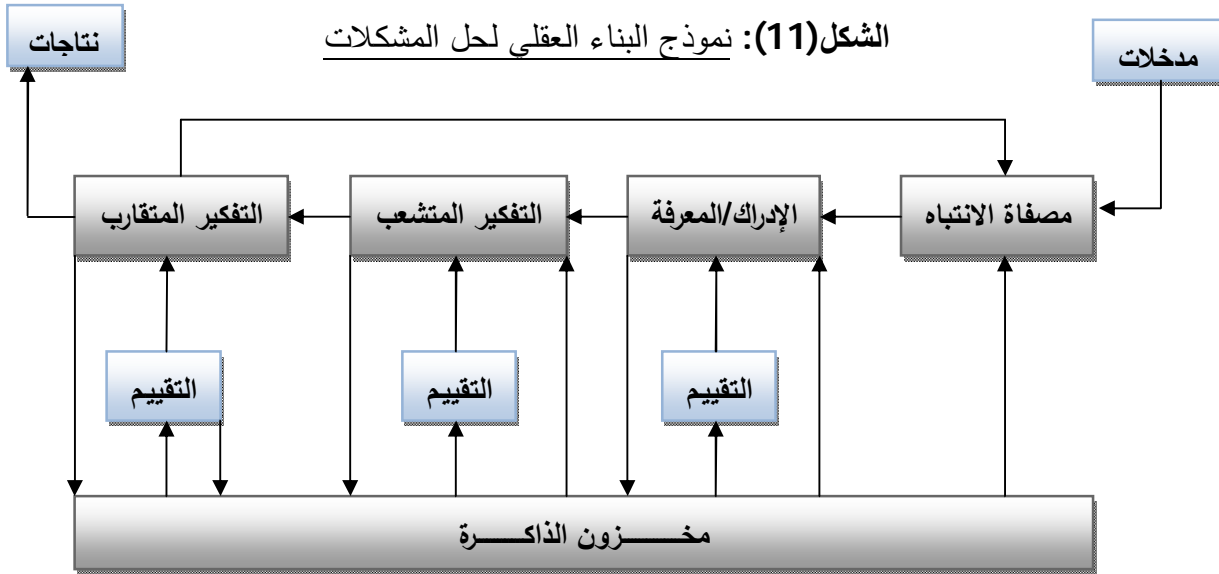


المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص 25.

(1) لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص 23.

(2) نفس المرجع، ص 25.

ثانيا- نموذج البناء العقلي لحل المشكلات: يستوعب هذا النموذج التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار ولبحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دورا في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول لفكرة أصلية أو حل جديد للمشكلة، فمن غير الممكن الوصول إلى حل المشكلات دون نشاطات أو خطوات تفكيرية إبداعية، وقد يشتمل حل المشكلات على جميع أنواع عمليات البناء العقلي، بينما يقتصر التفكير الإبداعي على بعض منها<sup>(1)</sup>، والشكل (11) يوضح نموذج البناء العقلي.



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص26.

ثالثا- نموذج كلارك التكاملي للإبداع: يتكون نموذج كلارك التكاملي للإبداع من أربع مكونات لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي:

- 1- الحدس (الاستبصار): عبارة عن حالة وعي قصوى تتبع من واقع اللاشعور أو التغيير في مستوى الشعور.
  - 2- المشاعر: حالة الشعور المتأثرة عاطفيا وتتطلب وعيا ثلثيا وتحقيق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية للخارج.
  - 3- الحس: حالة الموهبة في إيجاد نتائج جديدة يراها الآخرون، وتحتاج مستويات مرتفعة من التطور العقلي والبدني والمهارة في مجال الموهبة.
  - 4- التفكير: حالة تفكير منطقي يمكن قياسه وتطويره بالتدريب المكثف<sup>(2)</sup>.
- والشكل (12) يوضح هذا النموذج.

<sup>(1)</sup> لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص26.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص27.

الشكل (12): نموذج كلارك التكاملي للإبداع



المصدر: لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص 27.

### الفرع الثاني - نظريات الإبداع

ترتبط عملية الإبداع، التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة، ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بـ "حل المشكلات"، و"التفكير المنظم أو البناء"، و"التفكير الإبداعي"<sup>(1)</sup>، ولمناقشة عملية الإبداع، سننضم على ما قام به عدد من العلماء وذلك بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة فيها وهي<sup>(2)</sup>:

(1) جيمس جي مارش و هيربرت آيه سايمون وآخرون، المنظمات، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط2، 2001، ص 297.

(2) محمد مقبل، مرجع سابق، ص 3.

أولاً- نظرية (March & Simon:1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، وبدائل، ثم إبداع حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو التغيرات البيئة الخارجية) أو الداخلية.

ثانياً - نظرية (Burns &Stalker :1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ثالثاً- نظرية (Wilson :1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت 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 الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

رابعاً - نظرية (Harvey & mill :1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية- الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقاً (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية (1).

(1) محمد مقبل، مرجع سابق، ص 4.

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

**خامساً - نظرية (Hage & Aiken: 1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كآلاتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
  - مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
  - مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة.
  - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وذلك لزيادة التخصصات المهنية وتنوعها (المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل) (1).

**سادساً - 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 لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- مرحلة البدء وتحتوي المراحل التالية
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق وتحتوي:
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل (2).

(1) محمد مقبل، مرجع سابق، ص 4.

(2) نفس المرجع، ص 4-5.



## المبحث الثاني: تنمية وتشجيع الإبداع

سنتعرف في هذا المبحث على المعوقات التي تكبح الإبداع في المنظمات، هذا في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنعرض بعض الأساليب والطرق التي تعمل على تنمية الإبداع لدى الأفراد، كما سنبرز دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى الأفراد.

## المطلب الأول: معوقات الإبداع

أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة الدواء التي تسعى إلى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات، أن الشركات غالباً ما تواجه ستة عوائق في طريق الإبداع، تلك العوائق تشمل الثقافة والإستراتيجية والإجراءات والطرق والأدوات والوقت<sup>(1)</sup>.

فعوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المنظمة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين، ليس عندهم الجرأة والإبداع، ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبطين من الموظفين، لذلك علينا البحث عن معوقات الإبداع في منظماتنا وعلاجها فوراً<sup>(2)</sup>.

وعليه يمكن ذكر أهم المعوقات الشائعة في المنظمات:

- العلاقة المتوترة بين رؤساء العمل والمرؤوسين. - غياب أنظمة الحوافز الخاصة بالموهوبين والمبدعين<sup>(3)</sup>.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين<sup>(4)</sup>.
- الأقوال السلبية والمثبطة مثل (جربنا هذه الفكرة من قبل، ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً، ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال، هذه ليست وظيفتي، لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا، هذا مستحيل، هذه فكرة غبية، لا يمكنك عمل ذلك، ليس عندنا وقت الآن)، والعديد من الأقوال التي لا يمكن حصرها.
- عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي<sup>(5)</sup>.
- الرسمية العالية والتقنين الكبير للعمل وكذلك الثقافة السائدة في المنظمة<sup>(6)</sup>.

(1) برفين جويتا، مرجع سابق، ص 112.

(2) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 131.

(3) نايفة قطامي، نزيه حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص 151.

(4) نازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص 135.

(5) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 131-132.

(6) رقام ليندة، مداخلة بعنوان: دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع تحت عنوان: الريادة والإبداع - إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية، 15- 16/03/2005، ص 9.

كما قام القحطاني بتحديد عشرة معوقات للإبداع وهي: القيادة الإدارية، مقاومة التغيير، ضغوط العمل، عدم توافر الحوافز الكافية، تكاليف الإبداع، اللوائح والأنظمة، القيم والمفاهيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، بيئة وظروف العمل، معايير تقييم الأداء<sup>(1)</sup>.

وفي دراسة قام بها "أدامس" توصل إلى تحديد المعوقات التالية (المعوقات الإدراكية، المعوقات الانفعالية، المعوقات الثقافية، المعوقات البيئية، المعوقات الفكرية، المعوقات التعبيرية)<sup>(2)</sup>، وأهم هذه العوائق تتمثل في:

أ- **المعوقات الشخصية:** وهي التي تتعلق بالفرد من حيث التكوين، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية، مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته.

ب- **المعوقات التنظيمية:** وهي المعلومات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المنظمة، فالسياسات والإجراءات والأهداف والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة، وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع<sup>(3)</sup>، فالنمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو تبادل الآراء والمقترحات<sup>(4)</sup>.

ت- **المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم، وسياسة التعليم ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة، ونظر المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

ث- **المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام، وغير ذلك<sup>(5)</sup>.

كما أن الإبداع قد يعاقب بما يسمى مثلث الإبداع في حال إهماله من قبل المنظمة والذي يتكون من:

- 1- حاسة الخلق والإبداع الفطرية لدى الشخص العبقري: ينفرد بها أفراد معينين حيث يجب البحث عنهم.
- 2- منطقة نفوذ الشخص المبدع: لا يرتبط الإبداع بمجال عمل المبدع فقط، فقد يبدع في مجالات أخرى.
- 3- نوع ومدى تقدير الآخرين لإبداعاته واستقبالهم لها<sup>(6)</sup>.

والجدول (08) يوضح بعض الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع.

(1) محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 69.

(2) حاتم على حسن رضا، مرجع سابق، ص 45.

(3) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 316-317.

(4) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 302.

(5) محمد حسن محمد حمادات، نفس المرجع، ص 316-317.

(6) زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، عمان - الأردن، ط 1، 2006، ص 179.

الجدول (08): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الالتزام	التفاصيل
القيادة Leadership	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الآمرة فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة characteristics Job	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع.
الهيكل Structure	الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع
المناخ Climate	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر والتحديات، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة Culture	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة واضحة بين الأدوار.

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 93.

### المطلب الثاني: أساليب وطرق تنمية الأفكار الإبداعية

هناك العديد من الأساليب والطرق العلمية التي تعمل على زيادة وتنمية الأفكار الإبداعية لدى الأفراد داخل المنظمات، فمنها أساليب فردية وأخرى جماعية نذكر منها ما يلي:

**أولاً- أسلوب العصف الذهني:** هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت وهنا يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممن يهتمم التوصل إلى حل بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، حيث تتم هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية:

1- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين:

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، ثم يقوم قائد الاجتماع بتحديد مشكلة فجائية للجميع.
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل للحل مشجعا الغريب والسخيف منها، والعمل على تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.

2- تنقية بدائل الحل:

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها في مجموعات وتشجيع اقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول، ثم تحديد أحسن 3- 5 حلول.

3- اختيار وتحديد خطة العمل:

- اختصار عدد أعضاء الجماعة والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
  - مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها ثم اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه<sup>(1)</sup>.
- ولنجاح هذه الأسلوب يجب مراعاة ما يلي:
- أ- تأجيل الحكم على الأفكار: ذلك لأن الأفراد المشاركين في العملية قد يحجمون عن الإدلاء بأرائهم إذا علموا بأن تقييمها سيتم في الجلسة.
- ب- الكم يولد الكيف: بمعنى أن كثرة الأفكار مهما كانت سخيفة ستؤدي إلى توليد أفكار جيدة<sup>(2)</sup>.

**ثانيا - الهيكل العظمي للسمة Diagram Bone fish:** ويقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكـل العظمي للسمة، حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة)، ثم يتم رسم خط مستقيم، ثم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزاوية مقدارها (45°)، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة والأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب، واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها، وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لها، ويركز على المشكلة الفعلية، والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة<sup>(3)</sup>.

**ثالثا - طريقة دلفي:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- 1- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
- 2- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرؤى.
- 3- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة لطلب رأيهم.
- 4- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- 5- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص230.

(2) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص275.

(3) انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص28.

6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة.

7- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة<sup>(1)</sup>.

**رابعاً - التفكير بالمقلوب:** أي إذا كانت لديك فكرة إبداعية فمن أجل ابتكار فكرة إبداعية أخرى عليك أن تفكر عكس الفكرة، أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة فمثلاً: الطالب في الجامعة لماذا يذهب إليها؟ عندما تعكسه، لماذا الجامعة لا تذهب إلى الطالب، وهذا ما حدث في الفترة الماضية لقد ظهر ما يعرف بالدراسة عن بعد عبر الانترنت وغيرها<sup>(2)</sup>.

**خامساً - أسلوب التحدي:** إن التحدي الإبداعي ليس مجرد الحكم على الأمور ولكن الرغبة في الخروج عن المألوف والوصول إلى الأفكار الجديدة، وهو الإقرار بأن الوضع الحالي قد يكون مبنياً على أساس لم يعد له وجود، وعند استخدام هذا الأسلوب تثار أسئلة مثل:

- لماذا يتم العمل بهذه الصورة؟ وهل يجب أن يكون هكذا؟ وهل هناك طرق أخرى متاحة.

وقد يتطرق أسلوب التحدي للمفهوم الأساسي وراء أي عملية، فما هو المفهوم هنا؟

- هل هذا المفهوم مازال صالحاً ومناسباً؟ وهل هذه هي الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا المفهوم؟

أو قد يركز أسلوب التحدي الإبداعي على مفهوم أشمل مثل:

- ما هي الفكرة المسيطرة علينا هنا؟ ما هو الأساس الذي قام عليه هذا النوع من التفكير.

ويبحث أسلوب التحدي الإبداعي في مجالات يفترض أنها ثابتة أو في عوامل جوهرية ينظر إليها على أنها مسلمات لا تقبل التغيير أو موضوعات أخرى يريد الناس تجاهلها.

**سادساً - أسلوب الدمج:** بمعنى أن نقوم بدمج كلمتين أو أكثر للحصول على إبداع جديد مثل: سرير + عجلات = سرير متحرك وطبقت هذه الفكرة في المستشفيات<sup>(3)</sup>.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص232.

(2) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص283.

(3) نفس المرجع، ص ص286-287.

سابعاً - أسلوب الجماعة الصورية: تتم هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية:

- 1) تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أمام أعضاء الجماعة.
- 2) يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- 3) يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على السبورة بدون أسماء الأعضاء.
- 4) تتم المناقشة الجماعية والتحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل.
- 5) الاقتراح حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياها في ترتيب.
- 6) يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة والبدائل الذي يأخذ أقل مجموع يكون هو أحسن بديل<sup>(1)</sup>.

ثامناً - خريطة العقل (الخريطة الذهنية): تستخدم هذه الطريقة لهيكلية الأفكار والمفاهيم بما يضمن توافرها في صلب الأفكار، وهي تستخدم في كتابة التقارير أو عند إعداد جداول الأعمال وتستخدم وفقاً للخطوات التالية:

1. استخدم صفحة خالية تماماً وضع في منتصفها مستطيلاً خالياً.
2. حدد الآن الموضوع الرئيسي للمناقشة وضعه في المستطيل الخالي.
3. قم بإثارة أفكار جماعات العمل واكتب جميع الأفكار التي تحصل عليها حول المستطيل على أن يكون لكل منها رقماً مختلفاً وذلك لإبراز الهيكل الكلي.
4. صل جميع الأفكار السابقة بعضها ببعض بغرض إبراز التابع على أن يكون العمل في اتجاه عقارب الساعة<sup>(2)</sup>.

تاسعاً - قبعات التفكير الست (Six Thinking Hats (de Bone): القبعات الست هي نموذج يستخدم لاستكشاف المنظورات المختلفة ضمن الحالة المعقدة أو التحدي ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة في أغلب الأحيان كالفكرة الجيدة... وكل القبعات تسمى باللون الذي يساعد الذاكرة لوصف منظور واحد يتم تبنيه متى لبست القبعة المعينة، يشير إلى نمط معين من التفكير، حتى يسهل التمييز والتفرقة وقد حددت هذه القبعات أنماط التفكير المختلفة:

<sup>(1)</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 232-233.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 234.

- (1) القبة السوداء: لاشك أن اللون الأسود يرمز إلى الظلام والحزن والكآبة ومن هنا فهذه القبة لأصحاب التفكير التشاؤمي والحذر السلبي والمؤمن بالمنطق الرفض، فعندما ترتديها فأنت تفعل بعضا مما يلي:
- التركيز على الجوانب السلبية للموقف والميل الشديد لتوقع الفشل، ورفض الجديد متجها إلى تقليل فرص النجاح، والتشاؤم المبالغ فيه والتركيز على نقاط الضعف في أي فكرة.
  - اللجوء إلى النقد للفكرة مع التذليل بالحجج والأدلة من منظور سلبي معتم.
- (2) القبة الصفراء: لاشك أن اللون الأصفر يرمز إلى النور والإشراق، ولذلك فهذه القبة هي قبة التفاؤل والتفكير الإيجابي، ومن يرتديها يهتم بالآتي:
- التركيز على احتمالات النجاح بدل احتمالات الفشل، والتركيز على الجوانب الإيجابية في الفكرة مثل كسب المنافسة، أو الربح الكبير أو ضعف المنافسين.
  - التقليل من شأن المعوقات والمشكلات التي تعترض الفكرة<sup>(1)</sup>.
  - التركيز على النقد البناء للفكرة وتدعيمها بالأسباب المرجحة للنجاح، والسعي وراء الأهداف الطموحة والاستعداد لبذل الجهد نحوها، والتركيز على العطاء والإنتاج والإنجاز وليس بالضرورة الإبداع.
  - النظرة التفاؤلية والإيجابية والرغبة الأكيدة للتجريب والبحث واستخدام المنطق الإيجابي الذي يبين الفكرة من جوانبها الإيجابية إيمانا بالسعي والتطوير.
- (3) القبة البيضاء: يرمز اللون الأبيض إلى السلام والموضوعية والحياد، ولذلك فهي قبة التفكير المحايد ذو النظرة الموضوعية للأمور ومن يرتديها يركز على ما يلي:
- تناول الأفكار بالحياد موضحا درجات الصواب والخطأ فيها وبنفس المستوى.
  - متلقي جيد للمعلومات وطرح جيد لها، كما أنه متجرد من العواطف أو المشاعر وهو مستمع ومنصت جيد بدون إبداء الرأي، كما أنه يركز على أسئلة محددة للحصول على الحقائق.
- (4) القبة الحمراء: يرمز اللون الأحمر إلى الخطر والنار والحرارة، لذلك فهذه القبة هي قبة التفكير العاطفي المتأثر بالمشاعر والعواطف والانفعال والحسد والتفكير الفطري ولذلك فمن يرتديها يهتم:
- التركيز على المشاعر والأحاسيس (السرور، الغضب، الحب، الغيرة، الشك..)، حتى ولو كان ليس موضعها، وعدم الالتفات إلى الحقائق حيث يركز على الجانب العاطفي غير العقلاني.
  - إمكانية رفض الحقائق أو الآراء بدون مبرر منطقي، بل يكون على أساس الإحساس الداخلي فقط.

(1) رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص ص 294-297.

(5) القبة الخضراء: يرمز اللون الأخضر إلى الحياة الجديدة والولادة والنبات ولذلك فهي قبة التفكير الإبتكاري، ومن يرتديها يهتم بما يلي:

- التركيز على كل ما هو جديد والميل الشديد إلى التفكير العميق وعصف الذهن والتخيل.
- الميل لاستعمال طرق الإبداع ووسائله للبحث عن الطرق الجديدة.
- قبول تحمل المخاطر وعدم الرضا العام لما هو قائم والرغبة المستمرة في التطوير والتحديث.

(6) القبة الزرقاء: يرمز اللون الأزرق إلى البحر والسماء، واللتين يحكما النظام المحكم من الله عز وجل، ولذلك فهذه قبة التفكير المنظم أو الموجه، ومن يرتديها يركز على:

- برمجة التفكير طبقا لخطوات محددة للوصول إلى انجاز معين، كما يركز على توجيه المناقشة للخروج بأمر علمية، كما أن له ميل لقبول الآراء الأخرى حيث يعمل على توظيفها بأسلوب منطقي<sup>(1)</sup>.

من خلال ماسبق يتبين لنا أن القبة التي يجب أن يرتديها صناع النجاح والتميز هي القبة الخضراء الممثلة للتفكير الإبداعي على أن يعقبها بلبس القبة الصفراء.

والجدول (09) يوضح طرق أخرى لتنمية التفكير الإبداعي على مستوى الفرد أو الجماعة.

<sup>(1)</sup> رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص ص 297-300.



الجدول(09): طرق تنمية التفكير الإبداعي

الطرق	الوصف
الطرق الفردية	لعب الأدوار وفيها يتقمص الفرد الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور وتسهم هذه الطريقة في تنمية خيال الفرد دون التقيد بأية قيود.
	العلاج النفسي يمكن استخدام العلاج النفسي في تعديل بعض سمات الشخصية التي تعوق ظهور الإبداع ونموه، حيث يمكن أن يتحكم الشخص في معدل فشله مما يمكن أن يعيق عمله أو يخلص من بعض الحيل الدفاعية التي تقف حائلا بينه وبين انجاز الأعمال الجديدة الطريقة.
	تعديل الاتجاهات تستخدم طرق النمذجة والتقليد والتعميم والتعليم الاجتماعي لتعديل الاتجاهات، ومن هذه الاتجاهات تنمية الوعي بالإبداع كما تستخدم هذه الطريقة اكتساب الاتجاهات نحو الإبداع وعدم الخوف من كل ما هو جديد.
	حصر الخصائص تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد الخصائص الأساسية للنتائج أو الفكرة ثم تعديل كل خاصية بأكثر من طريقة بعد استعراض كل الخصائص وتعديلاته الممكنة، حيث يمكن تقييم ما تم التوصل إليه لاختيار أفضل التعديلات المقترحة تمهيدا لوضعها موضع التنفيذ.
	استخدام أسخف فكرة تقوم هذه الطريقة على اختيار أسخف فكرة من بين عدة أفكار يمكن أن يكون قيمة كبيرة في الوصول إلى حلول جديدة.
الطرق الجماعية	السوسيو دراما تهدف هذه الطريقة إلى استخدام وفحص ودراسة مشكلة معينة باستخدام الأساليب الدرامية حيث يتقمص كل فرد دورا يقوم به، وفي نهاية التنافس يتم تحليل النتائج التي توصل إليها الأفراد ومن خلال عملية التقويم في ضوء محاكاة موضوعية.
	التحليل المورفولوجي ويهدف هذا الأسلوب إلى تكوين العناصر الجزئية(لأفكار) ودمج بعضها ببعض بطريقة جديدة، من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة، ويقوم على: تحليل المشكلة إلى أبعادها المهمة، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأصيل القابل للتنفيذ.
	القائمة المعدة مسبقا تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار، حيث تتضمن مجموعة من البنود، تمثل كل منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للمشكلة المطروحة، وتأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجاباتها.
	التأليف بين الأشتات ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة، التي لا يبدو بينها صلة، ويقوم المدير بعرض المشكل على الأعضاء، ليبدوا آراءهم ثم يتم تقييم هذه الآراء وفقا لمعايير مثل: جودة الأفكار وأصالتها، مساهمتها في حل المشكل، إمكانية تنفيذها عمليا.
	المجموعة الاسمية يقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو لأفكاره تجاه المشكل، ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على المجتمعين، وتؤجل المناقشة حتى ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم، ثم ترتب هذه الأفكار، ليتم التصويت عليها وتختار الفكرة التي حازت على أعلى درجة من المجتمعين.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المرجعين السابقين (محمد حسن محمد حمادات، ص ص321-322). و (انجود شحادة بلواني، ص ص29-30).

## المطلب الثالث: دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين

نظرا لأهمية الإبداع في المنظمات، والذي يحقق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ونظرا لأهمية الأفراد المبدعين من العاملين سواء على مستوى المدراء أو الموظفين، فإن الكثير من الباحثين يقترح عدد من الخطوات حيث تشير هذه الخطوات إلى أن المنظمة تستطيع أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بها وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب<sup>(1)</sup>.

يتوافر للمنظمات مدى واسع من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن استخدامها لدعم القدرات الإبداعية للعاملين فيها، ولا يمكن أن نقرر بشكل حاسم أن أحد المناهج أفضل من غيره، وما ينبغي على المدراء عمله هو أن يقرروا أيًا من هذه المناهج يناسب احتياجات وموارد المنظمة التي ينتمون إليها، إن أساليب توليد الأفكار وخاصة تلك التي لا تحتاج إلى تدريب مكثف، ربما تكون أرخص البدائل التي تظهر فوائدها بشكل سريع، فهو الأسلوب الأكثر ملائمة حينما يكون المطلوب هو إيجاد وسائل لتحسين فعالية مجموعات حل المشاكل الموجودة بالفعل، مثل مجموعات تنمية المشروع، وهذا الأسلوب الأكثر في حد ذاته، ومن غير المحتمل أن يكون تأثيره واسعا على الأداء الإبداعي في المنظمة الأوسع نشاطا، ومن أجل ذلك، نجد أن الاستراتيجيات ذات المدى الأطول للتدريب على الإبداع، والاختيار والتقييم من أجل الإبداع، تكون هي المطلوبة، مع ما يقابل ذلك بالطبع من زيادة الموارد المطلوب استثمارها لتحقيق ذلك.

إن النظر إلى الخصائص التنظيمية التي يمكن أن تعوق الإبداع تعتبر أمرا غاية في الأهمية من أجل التنفيذ الفعال لأي مبادرة تتعلق بالتدريب أو بالاختيار<sup>(2)</sup>.

ويقترح الدكتور/ علي محمد عبد الوهاب عدد من الخطوات التي من الممكن أن تقوم بها المنظمة لتنمية

وتشجيع الإبداع وهي:

(1) محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص18.

(2) نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص95.

1. التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للعاملين.
2. أن يكون المديرين والمشرفين قدوة للعاملين في التفكير المجرد، وأن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة واللوائح حجرة عثرة ترفض تقبل وتطبيق الجديد من الأفكار.
3. تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المادية منها أو المعنوية.
4. تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام العصف الذهني، أو أسلوب دلفي أو غيرها من الأدوات التي تثير النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات.
5. تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها<sup>(1)</sup>.

ولقد أسهم علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرات الإبداعية لدى الفرد سيما وأن الإبداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم اكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة.

لذلك فالقائد الحريص على عمله المتفهم للنفس البشرية يستطيع أن يكون دافعا ومشجعا للإبداع، من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في الكشف عن القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض المديرين قد يخلقون - عن قصد أو غير قصد - مجموعة من الحواجز الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على المناخ العام بالمنظمة التي ينتمون إليها، بما يسهم في الحد من القدرة على الإبداع والابتكار من خلال إحباط المبدعين وعدم تشجيعهم، بل يصل الأمر إلى سرقة أفكارهم أو رفضها، أو اتهام أصحابها بالخروج عن المألوف، لذلك وضع العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات وهي كما يلي<sup>(2)</sup>:

(1) محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص 18-19.

(2) محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 71.

- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- ✓ تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى ولو بدت غريبة.
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
- ✓ استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العامل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الجامدة.
- ✓ مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
- ✓ بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.
- ✓ رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- ✓ العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني<sup>(1)</sup>.
- ✓ إعطاء تنمية المورد البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المنظمة وحاجات وأهداف العاملين، وإخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأي مع بذل الجهود في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز.
- ✓ الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين على اتخاذها إطارا مرجعيا في مختلف أوجه العمل<sup>(2)</sup>.
- كما يوضح حمود أن العالمان \*كينكي و كرتز\* اقترحا أنه على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال عدة رسائل منها ما يلي:

(1) نفس المرجع، ص ص 71-72

(2) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2009، ص 57.

- التأكد المستمر من أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- التأكد من أن المبدعين ليسوا منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
- منع العاملين من الانهماك في المشاكل الآتية والبسيطة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد.
- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
- على المدير أن يكون مساعدا وميسرا للأفراد وليس عقبة أمامهم<sup>(1)</sup>.
- تجاوز العقليات السلبية سيما إذا تقدم العاملين بعرض فكرة أو مقترح جديد.
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل، والترحيب بالآراء والأفكار المتباينة.
- قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>(2)</sup> محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 73.

## المبحث الثالث: دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع

يبرز تأثير القيادة الديمقراطية من خلال أبعادها ثلاث: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومشاركة المرؤوسين إضافة إلى تفويض السلطة، حيث تترابط هذه الأبعاد ترابطاً وثيقاً فلا يمكن أن نتحدث مثلاً عن تفويض السلطة دون قيام علاقات إنسانية جيدة بين القائد ومن سيفوضه السلطة وكذلك مشاركة المرؤوسين، وعلى العكس فقيام علاقات إنسانية جيدة بين القادة ومرؤوسيهم تكون أفضل من خلال مشاركة المرؤوسين وتفويضهم جزء من السلطة.

وعليه سنحاول إسقاط كل بعد من هذه الأبعاد على واقع الإبداع داخل المنظمة ونرى القدر الذي يساهم به كل بعد في تحقيق الإبداع.

## المطلب الأول: مساهمة العلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع

إن اهتمام القائد الديمقراطي بالعلاقات الإنسانية وذلك من خلال تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وكذا معرفة المشكلات التي تواجههم حيث يعمل على حلها، كما أنه يسعى لإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين، كل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة، مما يؤدي إلى تنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين<sup>(1)</sup>.

ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة قُدوة للعاملين في التفكير المتجدد، فلا نتوقع من المرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً بالجديد، ومن ناحية أخرى عندما يولي القائد الثقة لمرؤوسيه فإن ذلك سيساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفعالية التفكير والأداء الإبداعي، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية<sup>(2)</sup>.

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو أحد أهم المهام الرئيسية للقياديين، من خلال دورهم في صياغة أسلوب التعامل القائم بين القائد ومرؤوسيه، من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، ويعتبر القائد هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين

(1) طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 79.

(2) نفس المرجع، ص 90.

لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثير، ولكن ليس بنفس قوة تأثير القائد، حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها<sup>(1)</sup>.

حيث تشير دراسة صقر إلى أن مساندة القائد لمروسيه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب ابتكاري، ولقد أظهر أن وجود معايير موضوعية لقياس الأداء ونظام جيد للحوافز تعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الإبداعي، فمن المعروف أن قدرة الموظف على الإنتاج والعطاء تتناسب طرديا مع درجة ارتياحه<sup>(2)</sup>.

حيث تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، ويؤكد النمر أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل، يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج كما ونوعا<sup>(3)</sup>.

ومما سبق يمكن القول بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعتبر جسر لعبور طريق التطور والاستمرار بالنسبة للمنظمات، إذا ما أحسن قادتها إدارة هذه العلاقات بالشكل المناسب، حيث يعمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على تهيئة المناخ المناسب والأرضية الخصبة للإبداع، وذلك من خلال قيام القائد بمنح المكافآت و التحفيزات المادية والمعنوية للمرؤوسين الذين يتميزون في أدائهم وذلك وفقا لنظام تقييم واضح وعادل، وعلى القائد أيضا أن يعايش هموم ومشاكل مرؤوسيه بحيث يعمل على حلها، كما يشاركهم أيضا في احتفالاتهم، وعلى القائد أيضا أن يلبي احتياجات مرؤوسيه سواء كانت حاجات اقتصادية أو اجتماعية.

(1) حاتم على حسن رضا، مرجع سابق، ص 89.

(2) محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 82.

(3) نفس المرجع، ص 81-82.

## المطلب الثاني: مساهمة مشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع

المشاركة تمثل الأساس الديمقراطي للعمل الإداري الذي يتم انجازه من خلال الجماعات وفرق العمل<sup>(1)</sup>، ومثالا لذلك فإن شركة تويوتا حددت في عام 1991، هدف للموظفين وهو أن يضع الموظفون 48 اقتراحا شهريا لتحسين عملية تصنيع السيارات، وقد أقرت إدارة الشركة أكثر من 98% من الاقتراحات المقدمة<sup>(2)</sup>، حيث تتطلب المشاركة استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذ القرار، كما تتطلب بعض المواقف الإدارية لمشاركة المساعدين أو المستشارين ومن يتأثر بالقرار سلبا أو إيجابا، وتعتمد درجة المشاركة على طبيعة المشكلة المراد حلها والتخصص والوقت المتاح لحل المشكلة والإمكانات المتوفرة وشبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتوفرة، حيث تمتاز المشاركة بما يلي:

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الثقة بين القائد ومرؤوسيه.
- 2- تشجيع التغيير الفعال و الإيجابي كما تسهم في ترشيد القرارات الإدارية.
- 3- تعطي فرصة للعامل لإبداء الرأي في مشاكل التنظيم ونتيجة لذلك يتولد لديهم الشعور بالالتزام لتنفيذ القرارات التي تمت مشاركتهم فيها.
- 4- تساعد في خلق مناخ تنظيمي متعاون<sup>(3)</sup>.

بناء على هذه المزايا التي يتمتع بها بعد المشاركة يمكن استنتاج عدة نقاط بخصوص مساهمته في تحقيق الإبداع داخل المنظمة وهي كالتالي:

إن المعنويات المرتفعة لدى العاملين والثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم يخلقان التحدي لدى المبدع وحب المخاطرة وتحمل الصعاب والمشقة وفاء للثقة التي منحها إياه قائده، وكذلك التشجيع على التغيير الفعال والذي يعد بمثابة نقطة الانطلاق للمبدع، فلا يمكن أن يكون هناك إبداع بأي صورة ما لم تتوفر الرغبة للتغيير، أما فيما يخص المناخ التنظيمي المتعاون والذي يكون كنتيجة مباشرة لأسلوب المشاركة فهو يعمل على تكامل الأفكار بين أفراد الجماعة أو فرق العمل، حيث يساعد بشكل كبير الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة.

(1) تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية- مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ط1، 2012، ص174.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص248.

(3) تحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص174.



كما تعمل الفرصة التي تمنح للعامل لإبداء رأيه على إظهار أو أخرجت الإبداع أو الكشف عن الأفكار الكامنة، فالإبداع بطبيعة الحال كامن بداخل المبدع وينتظر توفر الظروف التي تساعد على الظهور للعلن، ويمكن القول أن أهم عامل يساهم في ظهور أفكار المبدعين هو إتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم.

### المطلب الثالث: مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإبداع

إن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها مما يترتب عليه وجود أسباب قوية للأخذ بالتفويض، وأهم هذه الأسباب:

- كبر حجم المنظمات واتساع نشاطها.
- أن القائد لا يستطيع صنع واتخاذ القرارات ويتابع ويؤدي كل الأعمال بمفرده وبالتالي يلجأ للتفويض.
- يوفر التفويض للقائد وقت مناسب للنظر والقيام بالأعمال ذات الأهمية الأكبر.
- يساعد على بناء و إعداد كوادر وقيادات للمنظمة في المستقبل.
- يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكارية في حل المشكلات وانجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر ايجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار<sup>(1)</sup>.

إن التفويض يعتبر أحد ركائز التنمية الإدارية، من خلال الاهتمام بالأفراد وتكريس القوانين والأنظمة التي تسهل من أداء مهامهم، وتترك لهم جانب من الحرية في التعامل وحل المشكلات التي تعيقهم أثناء عملهم، وهذا ما يكسب المفوض مهارات فكرية جديدة تجعله قادر على مواجهة الصعوبات<sup>(2)</sup>.

حيث يمارس القائد تفويض السلطة للعاملين انطلاقاً من ثقته بقدراتهم ومهاراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم وبمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، فعندما يتم تفويض السلطة للعاملين فهم مسؤولون عن تحمل النتيجة النهائية للقرارات التي تم اتخاذها عن طريقهم.

(1) حاتم على حسن رضا، مرجع سابق، ص 138-139.

(2) بن عزوز كوار، القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 90.

وعليه يعد تفويض السلطة عاملاً مساعداً لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية، ولكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط<sup>(1)</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن تفويض السلطة يعمل على إظهار القدرات الإبداعية للمفوض وذلك في شكل أساليب عمل جديدة، ففي مقابل السلطة التي منحها القائد للمفوض في إنجاز المهام الموكلة إليه، هناك مسؤولية تحمل تبعات الإخفاق في إنجاز تلك المهام، وذلك يولد نوع من الدافعية والمخاطرة لدى المفوض من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أفضل، من هنا يتبادر لذهن المفوض أساليب عمل جديدة، حيث يعمل على استخدام أفضلها، كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض وذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية.

(1) محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 81.

### خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى تعريف الإبداع من خلال عرض وجهات نظر العديد من الباحثين في هذا المجال، كما عملنا على التفريق بين الإبداع وبعض المفاهيم المتداخلة معه مثل (الابتكار، الاختراع، الموهبة، العبقرية، الذكاء)، ثم بينا بعض الخصائص التي يتميز بها الإبداع وكذلك عناصر الإبداع (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، المثابرة)، كما تطرقنا إلى أهمية الإبداع والسمات الشخصية للمبدع، وأوضحنا مستويات الإبداع داخل المنظمة حيث قسمت إلى الإبداع على المستوى الفردي وعلى مستوى الجماعة ثم على مستوى المنظمة ككل، أما فيما يخص مراحل الإبداع فقد وجدنا اختلاف كبير بين الباحثين ولكننا ذكرنا أهم المراحل التي تمر بها عملية التفكير الإبداعي والمتمثلة في (مرحلة الإعداد، مرحلة تحضين الأفكار، مرحلة الإشراق، وأخيرا مرحلة التحقق والمصادقية)، وكذلك بينا بعض النماذج والنظريات التي تناولت عملية الإبداع، هذا ما تطرقنا إليه في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المعوقات التي تكبح الإبداع، والأساليب والسبل التي تنمي وتشجع التفكير الإبداعي، وكذلك الدور الذي تلعبه المنظمات للقضاء على تلك المعوقات والعمل على تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين، أما في المبحث الأخير فقد حاولنا إظهار الدور أو المساهمة التي يقدمها النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، حيث أسقطنا أبعاد القيادة الديمقراطية الثلاث على الإبداع داخل المنظمة وأظهرنا دور كل بعد على حدة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوظيفة

## تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، واستكمالاً للإجابة عن إشكالية الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظرياً على مركب تكرير الملح بـ الوطاية- بسكرة.

حيث سنقوم بعرض تقديم عام للمركب محل الدراسة وكذلك الهيكل التنظيمي ونشاط المركب والتركيبية العمالية له، هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنعرض من خلاله المنهج المستخدم في الدراسة وكذا عينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والوسائل الإحصائية التي يمكن من خلالها تحليل تلك البيانات، وفي المبحث الثالث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة، بينما في المبحث الرابع والأخير سنقوم باختبار وتفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمركب تكرير الملح بالوطاية (بسكرة)

سنعرض في هذا المبحث تقديم عام عن المركب محل الدراسة، وذلك من خلال التعرض إلى التعريف بالمركب، ونشاطه وكذا أهدافه، كل ذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنستعرض من خلاله الهيكل التنظيمي للمركب.

## المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير الملح بالوطاية

## أولاً- التعريف بالمركب:

يقع مركب تكرير الملح ببلدية الوطاية على بعد 25 كلم شمال ولاية بسكرة، ويتربع على مساحة 13 هكتار منها 2 هكتار مغطاة، وهو واحد من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح E.N.A.S.E.L الواقع مقرها بمدينة قسنطينة، وقد انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر 1976، بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (SONAREM سابقاً) لاحتياجات الملح الحجري بجبل ملاح بمنطقة الوطاية الذي يبعد عن المركب بـ3 كلم، حيث قدرت هذه الاحتياجات بـ150 مليون طن، وقد أشرفت على إنجاز هذا المركب ثلاث شركات أجنبية هي: RAVO CORPORATION الأمريكية و DRAVO CONSTRUCTION الإيطالية، وشركة DOLLEANS الفرنسية، ولكن هذه الأشغال توقفت خلال الفترة 1980-1982 نتيجة خلافات بين الشركة صاحبة المشروع والشركات الأجنبية المكلفة بالإنجاز، أما الانطلاق الفعلي للإنتاج فقد كان 1982/10/13 تحت إشراف خبراء من شركة DRAVO CONSTRUCTION أين تم إنتاج 290 طن من الملح المكرر في غضون 41 يوماً من تاريخ الانطلاق.

بعد ذلك رحلت شركة DRAVO CONSTRUCTION في نوفمبر 1985 لتخلفها شركة SALTEC Lavalin على عمليات الإنتاج والصيانة والمتابعة ولقد كان الهدف من إنشاء المركب في البداية تلبية احتياجات مركب المواد البلاستيكية ENIP بـ سكيكدة المقدرة بـ70 000 طن سنوياً من الملح الصناعي وكذا تغطية احتياجات شرق البلاد بـ40 000 طن سنوياً من الملح الغذائي إضافة إلى تلبية جزء من احتياجات آبار البترول بـ30 000 طن سنوياً من الملح الصناعي.

هذا ويعد مركب الملح بـ الوطاية أهم الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية ENASEL التي أنشئت بموجب المرسوم 444-85 المؤرخ 1983/08/16، وقد تحولت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الوطنية إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) في 1990/06/04. حيث يقدر رقم أعمالها بـ76565.809.23 دج في سنة 2010.

و ENASEL شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ504 000 000 دج وهي أكبر منتج وموزع جزائري للملح، حيث تعتمد هذه الشركة في إنتاجها على 05 سبخات وهي:

- 1- بطيوة/ وهران.
- 2- سيدي زيان/ غليزان.
- 3- قرقور العمري/ سطيف.
- 4- المغير/ الوادي.
- 5- أولاد زواي/ أم البواقي.

حيث يقدر إنتاجها السنوي بـ 300 000 طن من الملح الشمسي، ينتج منه معمل تصفية الملح الموجود بالوطاية/ بسكرة ما يقدر بـ 50 000 طن، ويتنوع هذا الإنتاج حيث يمس مجالات عديدة وهي: الغذاء، واذابة الثلوج، الزراعة، الصيدلة، مواد التجميل، الصناعة، معالجة المياه.

ENASEL توظف 1100 عون بوحداتها التسع للإنتاج والتوزيع الموزعة على كامل التراب الوطني والتي تحقق سنويا متوسط ربح يقدر بـ 1 مليار دج و 15 مليون دولار أمريكي حيث ربع هذه القيمة ناتج عن الصادرات.

يعد الملح المكرر المنتج من قبل المركب محل الدراسة من أجود أنواع الملح على المستوى الدولي ذلك أن نقاوته تصل إلى 99,99%، خاصة وأنه مطابق للمعايير الدولية، وهذا ما أهله لأن يكون قطبا صناعيا هاما وقد تحصل على شهادة الجودة الشاملة في 2004/11/20 و المتمثلة في ISO.9001:2000 .

وفي سنة 2006 تعطلت آلة تكرير ملح الجبل وتوقف إنتاج الملح المكرر ليواصل الإنتاج بالمعالج، والمركب الآن تحصل على شهادة الإيزو ISO.14001 و ISO.18001.

**ثانيا - نظام العمل بالمركب وأهميته:**

1- بالنسبة للإداريين: يعملون 8 ساعات يوميا من 8 صباحا إلى 16 زوالا.

2- بالنسبة للعمال في ورشات الإنتاج:

سابقا: يشتغل العمال 24 ساعة يوميا باستثناء يومي الخميس والجمعة أسبوعيا، ويعمل عمال التكرير والمعالجة في شكل ثلاث دوريات تتناوب فيما بينها كل ثمان ساعات من الساعة 5 صباحا إلى الساعة 13 زوالا ومن 13 زوالا إلى 9 ليلا، ومن 9 ليلا إلى 5 صباحا.

أما حاليا: يتم العمل 24 ساعة في اليوم طيلة أيام الأسبوع بما فيها الخميس والجمعة.

**ثالثا - أهمية المركب:**

للمؤسسة الوطنية للأملاح أهمية كبيرة ودور كبير في الاقتصاد الوطني من خلال ما تنتجه الوحدات التابعة لها والتي من بينها المركب محل الدراسة وذلك من خلال:

- دورها الفعال في التنمية الاقتصادية.
- المساهمة في القضاء على التبعية الاقتصادية في مجال نشاطها.
- المساهمة في التخفيض من حدة البطالة خاصة في المناطق المتواجدة بها.
- التعاون مع وزارة الصحة للحد من بعض الأمراض عن طريق توفير اليود في الملح، وكذلك تزويد المخابر التي تعنى بتصنيع الدواء ببعض المنتجات التي تحتاجها.
- فك العزلة عن دائرة الوطاية.

## رابعاً- الهيكل التنظيمي للمركب:

يتم إعداد الهيكل التنظيمي في المديرية العامة للمؤسسة بقسنطينة، وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الذي أنشئ في 2009/03/03 تم إجراء تعديلات عليه ابتداء من 2011، بحيث تم إنشاء مكتب الدراسات، وإرجاع دائرة النقل للمركب، وضم مركز التكوين الموجود في المنطقة، ويتكون الهيكل التنظيمي الحالي للمركب من الدوائر والمصالح التالية:

**1/ مدير المركب:** هو المسئول الأول في المركب أمام المديرية العامة يقوم بالإشراف على تسييره وحسن سير نشاطه، ويقوم بمساعدته عدد من الدوائر والمصالح بما فيها الأمانة التي تقوم بالعديد من المهام منها: استقبال الاتصالات، تنظيم المواعيد، تسجيل مختلف المراسلات وحفظ نسخ منها.

**2/ دائرة المحاسبة والمالية:** تقوم بتسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب، وتضم هذه الدائرة ثلاث خلايا:

- **خلية المحاسبة العامة:** تقوم بالتقييم المحاسبي وإعداد القوائم المالية والتصريحات المالية الجبائية وكل ما يتعلق بالجوانب المحاسبية والجبائية للمركب.

- **خلية المالية:** تقوم بمتابعة الحركات المالية الداخلة والخارجة (قبض حقوق المركب، متابعة ديونه و سدادها)، وجميع عمليات المقاربة البنكية والتسويات.

- **خلية الصندوق:** تقوم بمتابعة حركة المبالغ الداخلة إلى الصندوق والخارجة منه، كما تقوم بتحويل مبالغ من وإلى الحساب البنكي لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة وتلبية جميع المعاملات التي لا تتعدى مبلغ: 5000 دج.

ونشير إلى أن دائرة المحاسبة والمالية لا تضم خلية المحاسبة التحليلية مما يدل على عدم وجود متابعة دقيقة لمختلف التكاليف.

**3/ دائرة المستخدمين:** تعمل على تلبية حاجة المركب للعنصر البشري وتقوم بتكوين العمال عن طريق إجراء ملتقيات قصيرة (ثلاثة أو أربعة أيام) ونادراً ما تلجأ لعمليات تكوين مطولة نظراً لتكالييفها الباهضة، ويتمثل الجزء الأهم من نشاطها في حساب الأجور وتطبيق القوانين المنصوص عليها في قانون العمل، لذلك فهي تضم ثلاث خلايا: خلية الأجور، خلية الوسائل العامة، خلية المنازعات.

**4/ الدائرة التجارية:** تقوم بتزويد المركب باحتياجاته من المواد الأولية والحرص على تليبيتها لأحسن سعر وأفضل جودة وفي الآجال المحددة وبالكميات المطلوبة، وتقوم بتصريف وتسويق منتجات المركب، تضم هذه الدائرة ثلاث مصالح:

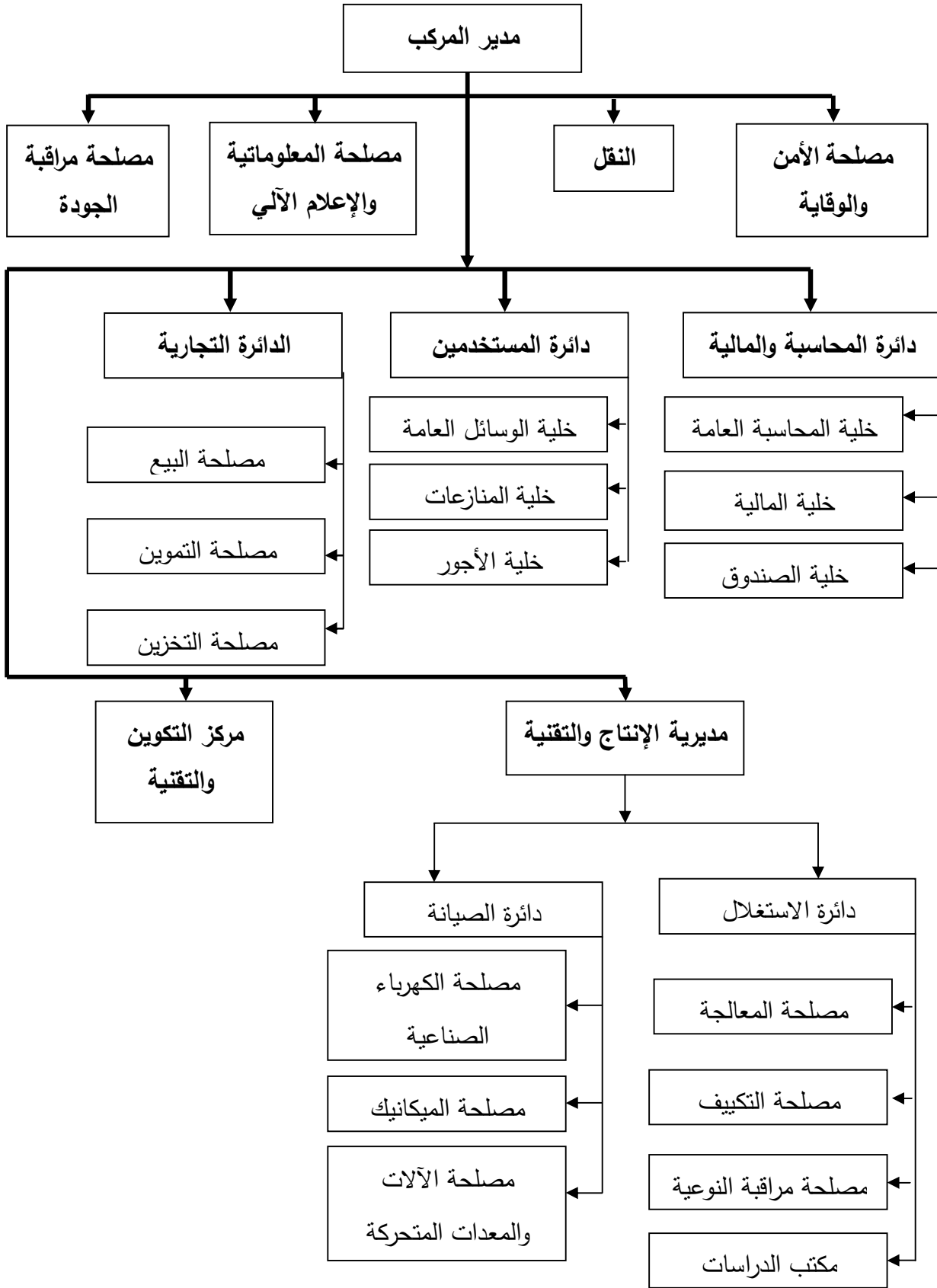
- **مصحة التموين:** مهمتها تموين المركب بكل ما يتطلبه نشاطه: مواد أولية، أغلفة، متفجرات، قطع غيار، مادة اليود.

- **مصحة التخزين:** تقوم بمتابعة حركة المخزونات الداخلة والخارجة وتسييرها، سواء كانت مواد أولية أو منتجات تامة الصنع.



- **مصلحة البيع:** هي نقطة التعامل المباشر مع العملاء تقوم بإبرام صفقات البيع ومتابعة الزبائن والبحث عنهم و فترة المبيعات، وتقوم بفتح نقاط بيع جديدة وتنظيم حملات إخبارية لمنتجات المركب.
- 5/دائرة الاستغلال:** تعتبر من أهم الدوائر وأكبرها، حيث تقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة وتضم هذه الدائرة العديد من المصالح:
- **مصلحة المعالجة:** تختص هذه المصلحة بالملح القادم من الشطوط، حيث تشرف على معالجة الملح الخام الذي ينقل في شاحنات من وحدة المغير الواقعة على مسافة 120 كلم من المركب، ليتم تحويله إلى ملح غذائي أو صناعي عن طريق التنظيف وإزالة الرواسب والشوائب العالقة به، حيث أن الملح الغذائي يكون أكثر بياضا وبلوراته أصغر حجما من الملح الصناعي.
- **مصلحة التكييف:** تعمل هذه المصلحة على تحضير وتكييف الملح الصناعي والغذائي بجميع أنواعهما التي تفوق 40 نوعا، حيث تقوم بتعبئة الملح وتعليبه بعد إضافة اليود إلى الملح الغذائي (سواء كان مكر أو معالج) أثناء عملية شحنه من المخازن إلى مصلحة التكييف.
- **مراقبة النوعية (الجودة):** تضم هذه المصلحة مخبر الوحدة الذي يشرف على عمليات معالجة المياه ومراقبة نسبة مادة اليود والمواد الكيميائية الأخرى في الملح، كما يسهر على متابعة نوعية الملح المنتج لضمان جودته وفقا للمعايير الوطنية والدولية حيث يحرص على نقاوة تصل إلى 99,99 % للملح المكرر و 98,60 % للملح المعالج، إلى جانب ذلك فهو يهتم بالبحث لاكتشاف استعمالات جديدة للملح خاصة في المجال الصناعي، كما يعمل هذا المخبر على التنسيق مع المخبر المركزي التابع للإدارة العامة بقسنطينة، الذي يتولى عمليات البحث والتطوير وكذا تقديم الاستشارة التقنية في مختلف المجالات إضافة إلى التحقيق في شكاوى الزبائن عن نوعية الملح الذي ينتجه المركب.
- 6/دائرة الصيانة:** تشرف هذه لدائرة على صيانة جميع آلات المركب ووسائل النقل وكافة التجهيزات، وتحثل هذه الدائرة أهمية بالغة في المركب نظرا للدور الذي تلعبه في الحفاظ على استمرارية أشغال الآلات التي أهنك معظمها بنسبة 100% منذ أمد، وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي: مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء الصناعية، مصلحة الآلات والمعدات المتحركة.
- 7/ مصلحة الوقاية والأمن:** التابعة للمدير مباشرة حيث تسهر على أمن العمال داخل المركب بتوفير ما يلزم لذلك من ملابس وأحذية وخوذات واقية وكذا تعليق لافتات تلخص التدابير الوقائية والإسعافات الأولية في حالة الحوادث إلى جانب ذلك تسهر هذه المصلحة على الحفاظ على ممتلكات المركب.
- 8/دائرة المعلوماتية (الإعلام الآلي):** تشرف هذه الدائرة على كل ما يتعلق بأجهزة الإعلام الآلي والمعلوماتية والاتصالات الخارجية عبر الانترنت لتسهيل أعمالهم، ومتابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة وصيانتها.
- والشكل رقم(13) يوضح الهيكل التنظيمي للمركب محل الدراسة.

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح بالوطاية- بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية للمركب محل الدراسة.

المطلب الثاني: نشاط المركب والتشكيلة العمالية له

الفرع الأول - نشاط المركب:

أولاً- الإنتاج: يعتبر مركب تكرير الملح الوحيد على المستويين الوطني والإفريقي الذي ينتج الملح المكرر وبعض الأنواع الأخرى من الملح حيث يعمل على استغلال ملح الشطوط لإنتاج ملح معالج، وبشكل عام ينتج المركب 3 أصناف من الملح حسب الاستعمال (ملح غذائي، ملح صناعي وأملاح خاصة)، ولكل صنف تشكيلة واسعة من الأنواع يمكن تصنيف أهم هذه الأنواع في:

### (1) أملاح غذائية:

1- ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب.

2- ملح الطبخ (شمسي) بمختلف أنواع التعليب.

### (2) أملاح صناعية:

1- ملح صناعي بمختلف أنواع التعليب.

2- ملح أقراص لمعالجة المياه.

### (3) أملاح خاصة:

1- ميدي سال: وهو ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.

2- سلما: ملح خاص لآلات الغسيل.

3- راحة: ملح الحمام.

4- جسيم: ملح خاص للتصبير.

5- آنية: ملح خاص لغسيل الأواني.

ثانيا- تطور المبيعات: إن تطور المبيعات يختلف باختلاف مجال الوحدات حيث تضم ثلاث مجالات: تطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق المحلي) وتطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق الخارجي) وتطور المبيعات ما بين الوحدات.

ثالثا - التصدير: يتعامل المركب مع ثلاث دول هي: العراق، تونس، الأردن، حيث توقف التصدير للعراق سنة 2003 بسبب الحرب.

رابعا - المنافسة: للمركب عدة منافسين، واحد منهم من المنطقة نفسها (الوطاية) بولاية بسكرة، و02 من الحمراية و05 من سطيل بولاية الوادي، بالإضافة إلى مستغلين آخرين للشطوط، مما يدل على تركيز أكبر المنافسين للمركب في سطيل بالوادي.

خامسا- الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسة: جائزة التقييم الجزائري والجائزة الجزائرية للجودة 2006، وتحصلت منذ 2004 على شهادة المطابقة إيزو 9000 نسخة 2000 .

## الفرع الثاني - التشكيلة العمالية للمركب:

يبلغ عدد عمال المركب 88 عاملاً، يتوزعون على أكثر من مستوى يصنفون حسب تنظيم المؤسسة إلى ثلاث أصناف وهي: الإطارات 17، المسيرين 39، أعوان التنفيذ 32، وذلك لسنة 2012 (فترة إجراء الدراسة).

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث المنهج المستخدم في الدراسة، وأداة جمع البيانات وكذلك الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، إضافة إلى التعريف بعينة الدراسة.

## المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه، حيث يعرف منهج الدراسة بأنه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى، وتعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحاً (نظرية)، وهي هدف كل بحث علمي"، ويعرف منهج الدراسة أيضاً بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة"<sup>(1)</sup>.

وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على المنهج التحليلي الذي يعرف على أنه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"<sup>(2)</sup>.

## المطلب الثاني: عينة الدراسة

قبل التطرق إلى عينة الدراسة سنعرف مجتمع الدراسة، حيث يعنى بمجتمع الدراسة بأنه "جميع المفردات التي تدخل ضمن الدراسة سواء كانت إنساناً، أو جماداً أو حيواناً"<sup>(3)</sup>.

وقد تمثل مجتمع دراستنا هذه في كافة العاملين في مركب تكرير الملح بالوطاية- بسكرة، من إطارات ومتحكمين ومنفذين، ومن أجل التعرف على رأي كافة العاملين بالمركب بخصوص موضوع الدراسة لجأنا لاختيار عينة من هذا المجتمع.

حيث تعرف العينة على أنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ويتم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>(4)</sup>، وعلى ضوء هذا التعريف للعينة، اخترنا عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تتصف العينة العشوائية البسيطة بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي، لها حجم معين

(1) مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2000، ص58.

(2) بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.

(3) أيمن أحمد راشد ومحمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د س ن، ص16.

(4) نفس المرجع، ص16.

ولها نفس الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع" (1). والعينة العشوائية البسيطة تفي بغرض جمع البيانات اللازمة للتحليل، وتعميم نتائج الدراسة على المجتمع المدروس.

وعليه قمنا بتوزيع 70 استبيان على العاملين بمختلف مستوياتهم بالمركب بشكل عشوائي، ثم تم استرجاع 58 استبيان، وبعد مراجعة هذه الاستبيانات والتدقيق في الإجابات التي تحتوي عليها، تم قبول 50 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث مثلت هذه العينة ما نسبته 56,8% من المجتمع محل الدراسة، وهي نسبة يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات حسب طبيعة الموضوع المدروس، وذلك بغرض جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة، كما أنه يتطلب أيضا الاستعانة ببعض الوسائل الإحصائية.

#### الفرع الأول - أداة الدراسة:

استخدمنا في دراستنا هذه أداة واحدة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، حيث يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد، عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد (2).

وقد تمت صياغة أسئلة هذه الاستمارة بناء على فرضيات الدراسة، حيث تم توجيه الأسئلة للعاملين لإبداء رأيهم حول مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، وقد قسمنا هذه الاستمارة إلى ثلاث محاور هي:

#### 1- محور خاص بالبيانات الشخصية للمستجيب:

يظهر هذا المحور البيانات الشخصية للمستجيب والمتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

#### 2- محور خاص بالقيادة الديمقراطية:

قسمنا هذا المحور حسب أبعاد القيادة الديمقراطية والمتمثلة في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومشاركة المرؤوسين، وتفويض السلطة، حيث مثلنا كل بعد من هذه الأبعاد كالتالي:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: ومثلناها بالعبارات التالية (1، 2، 3، 4، 5).
- مشاركة المرؤوسين: ومثلناها بالعبارات التالية (6، 7، 8).
- تفويض السلطة: ومثلناها بالعبارات التالية (9، 10، 11، 12).

(1) معتوق أحمد، الإحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر العاصمة، د ط، 2007، ص 90.

(2) عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي "خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، د ط، 1999، ص 55.

## 3- محور خاص بالإبداع:

قسمنا هذا المحور إلى أربع عناصر والتي تمثل في مجملها الإبداع، وهي الحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والأصالة، والمرونة، حيث مثلنا كل عنصر من هذه العناصر كالتالي:

- الحساسية للمشكلات: ومثلناها بالعبارات التالية (13، 14، 15، 16، 17).
- الطلاقة: ومثلناها بالعبارات التالية (18، 19، 20، 21، 22).
- الأصالة: ومثلناها بالعبارات التالية (23، 24، 25، 26، 27).
- المرونة: ومثلناها بالعبارات التالية (28، 29، 30، 31، 32).

وقد استخدمنا في هذه الاستبيان مقياس لكرت الخماسي والذي يتكون من 05 درجات، وقد رتبنا هذا

المقياس كالتالي:

## الجدول رقم(10): مقياس لكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرتبة	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع: [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com)، تاريخ التصفح: 2012/05/02 على الساعة 22:00.

## الفرع الثاني - الوسائل الإحصائية المستخدمة:

بعد جمعنا للاستمارات التي وزعناه على العاملين وبعد التدقيق فيها ومراجعتها، تم فرز الاستمارات التي تصلح للتحليل والدراسة، ومن أجل تحليل تلك البيانات التي تحويها، لجأنا لاستخدام برنامج SPSS17 وهو اختصار للعبارة Statistical Package for Social Science أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث يستخدم بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، كالإحصاءات الوصفية واختبارات الفرضيات، مما يساعد الباحث في فهم ما يدور حوله، ويوفر له المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ لقرارات الرشيدة<sup>(1)</sup>، وقد اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية التي يحتوي عليها هذا البرنامج، والتي تفي بغرض تحليل بيانات هذه الاستمارات وهي كالتالي:

**1- معامل الثبات ألفا كرونباخ:** ويستخدم هذا المعامل لإجراء اختبار الثبات لعبارة الاستمارة، حيث يأخذ معامل الثبات قيمة تتراوح بين (0 - 1)، ففي حالة عدم وجود ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون أقل من 70,7%، وعلى العكس ففي حالة ثبات البيانات تكون قيمة المعامل أكبر من أو يساوي 70,7% وذلك حسب (Navarro et al) و (Carmines and Zeller) حيث وجدنا أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان كرونباخ ألفا أكبر من أو يساوي 0,707<sup>(2)</sup>.

(1) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، ط1، 2008، ص7.

(2) أظني جوهرية، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، يومي 21/22/2012 فيفري، ص12.

**2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** يعرف التكرار بأنه " وصف لعدد المرات التي يتكرر فيها حدوث الشيء"، ونقوم بحساب التكرار من أجل وصف استجابات أفراد العينة حسب أحد المتغيرات المدروسة<sup>(1)</sup>، حيث سنستخدم التكرارات في وصف البيانات المتحصل عليها من حيث الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وكذا استجاباتهم بخصوص عبارات الاستمارة.

كما سنستخدم النسب المئوية في تمثيل البيانات المتحصل عليها مثل البيانات الشخصية للمستجيبين، وذلك من خلال تمثيلها في الجداول أو التمثيلات البيانية.

**3- المتوسط الحسابي:** يعرف المتوسط الحسابي لـ N بأنه نسبة محصلة جمع هذه الأعداد إلى عددهم<sup>(2)</sup>، ونقوم بحسابه لمعرفة اتجاه آراء المستجيبين حول عبارات الاستمارة، حيث يعد الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية.

**4- الانحراف المعياري:** يعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمجموع مربعات انحرافات قيم المجموعة (Xi)، عن وسطها الحسابي الحقيقي مقسوما على (n-1)<sup>(3)</sup>.

وقد استخدمنا الانحراف المعياري من أجل معرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان عن متوسطاتها الحسابية.

**5- معامل الارتباط بيرسون:** نستعمل هذا المعامل من أجل الكشف عن نوع العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث يمكن أن تكون هذه العلاقة طردية أو عكسية، وينحصر هذا المعامل بين (-1 و +1)، وتكون العلاقة طردية (العلاقة الطردية تعني أن المتغيران يزدادان في نفس الاتجاه) كلما كان هذا المعامل محصور في المجال (>0 معامل الارتباط = +1)، والعكس تكون العلاقة عكسية (العلاقة العكسية تعني زيادة متغير باتجاه معين يقابلها نقصان المتغير الثاني بعكس اتجاه المتغير الأول) كلما كان هذا المعامل محصور في المجال (<0 معامل الارتباط = -1)<sup>(4)</sup>.

**6- معامل الالتواء:** يعرف الالتواء بأنه درجة البعد عن التماثل، حيث نعمل به في حالة التوزيعات وحيدة القمة<sup>(5)</sup>.

**7- تحليل التباين:** يعتبر التباين من مقاييس التشتت المهمة التي تعتمد على كل درجة من درجات التوزيع ومدى انحرافها عن الوسط الحسابي<sup>(6)</sup>.

(1) محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، دار وائل، عمان، ط3، 2006، ص86.

(2) أحمد شيبات، الإحصاء الوصفي، جامعة منتوري، قسنطينة، ط، د س ن، ص51.

(3) حسن ياسين طعمة وإيمان حسين حنوش، الإحصاء الوصفي، دار الشفاء، عمان، ط1، 2009، ص232.

(4) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مقدمة في الإحصاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ط، د س ن، ص41.

(5) محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2008، ص138.

(6) عبد الجبار توفيق البياتي، الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص116.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنقوم باختبار ثبات وصدق أداة الدراسة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتطرق لتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين، وفي المطلب الثالث سنقوم بتحليل عبارات الاستمارة، وفي المطلب الرابع سنقوم بتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة والمتغيرات الشخصية للمستجيبين.

**المطلب الأول: معامل ثبات وصدق أداة الدراسة**

**الفرع الأول - ثبات أداة الدراسة:**

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات، كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والذي يقيس الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة ممثلاً في العبارات التي تناولها، حيث سنقبل معامل الثبات الذي يفوق أو يساوي 70,7%<sup>(1)</sup>، ونرفض معامل الثبات الذي تكون قيمته دون هذه النسبة. أولاً - بالنسبة للأبعاد المكونة للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية):

**الجدول رقم(11):** معامل الثبات لعبارات بعد العلاقات الإنسانية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0,881

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لعبارات بعد العلاقات الإنسانية تفوق 70,7% حيث كانت نسبتها 88,10%، وعليه فإن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

**الجدول رقم(12):** معامل الثبات لعبارات بعد مشاركة المرؤوسين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
3	0,814

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن معامل الثبات للعبارات الثلاث المكونة لبعد مشاركة المرؤوسين تفوق 70,7% حيث كانت نسبتها 81,40%، وعليه فإن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

**الجدول رقم(13):** معامل الثبات لعبارات بعد تفويض السلطة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0,751

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

(1) أظني جوهره، مرجع سابق، ص12.



تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لعبارات بعد تفويض السلطة تفوق 70,7% حيث كانت نسبتها 75,10%، وعليه فإن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

ثانيا - بالنسبة للمتغير التابع (الإبداع داخل المنظمة):

الجدول رقم(14): معامل الثبات لعبارات المتغير التابع والمتمثل في الإبداع

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
20	0,872

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن معامل الثبات للعبارات العشرين المكونة للمتغير المستقل (الإبداع داخل المنظمة) تفوق 70,7% حيث كانت نسبتها 87,20%، وعليه فإن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

الجدول رقم(15): معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
32	0,927

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان تفوق 70,7% حيث كانت نسبتها 92,7%، وعليه فإن ثبات هذه العبارات والممثلة لهذا الاستبيان مقبول.

الفرع الثاني - صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الأداة هو أن الفقرات التي تحويها الأداة ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وللتأكد من صدق الأداة هناك نوعان من الصدق:

1- الصدق الظاهري: من أجل تأكيد صدق محتوى أداة الدراسة، تمت مناقشة عباراتها مع الأستاذ

المشرف، وكذلك تم عرضها على (08) من الأساتذة ذوي الاختصاص في الموضوع محل الدراسة،

وبناء على آراء هؤلاء المحكمين تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر.

2- الصدق التقاربي: ويتمثل في مدى تعبير فقرات الاستبيان عن أبعاد الدراسة، وذلك من خلال

التأكد من أن كل بعد من أبعاد الدراسة ممثل بالشكل المناسب.

الجدول رقم(16): الصدق البنائي لفقرات العلاقات الإنسانية

الفقرات	الإحصائيات	العلاقات الإنسانية	الدالة الإحصائية
الفقرة الأولى	معامل بيرسون	0,742**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	0,897**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	0,854**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	0,848**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الخامسة	معامل بيرسون	0,775**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية للفقرات المعبرة عن بعد العلاقات الإنسانية كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثانية بنسبة 89,70% ، والقيمة الأقل جاءت في الفقرة الأولى وبنسبة 74,20%.

الجدول رقم(17): الصدق البنائي لفقرات مشاركة المرؤوسين

الفقرات	الإحصائيات	مشاركة المرؤوسين	الدالة الإحصائية
الفقرة الأولى	معامل بيرسون	0,794**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	0,912**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	0,852**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
	العينة	50	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية للفقرات المعبرة عن بعد مشاركة المرؤوسين كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثانية بنسبة 91,20%، والقيمة الأقل جاءت في الفقرة الأولى وبنسبة 79,40%.

الجدول رقم(18): الصدق البنائي لفقرات تفويض السلطة

الفقرات	الإحصائيات	تفويض السلطة	الدالة الإحصائية
الفقرة الأولى	معامل بيرسون	0,686**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	0,765**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	0,777**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	0,794**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية للفقرات المعبرة عن بعد تفويض السلطة كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الرابعة بنسبة 79,40%، و القيمة الأقل جاءت في الفقرة الأولى وبنسبة 68,60%.

الجدول رقم(19): الصدق البنائي للفقرات التي تمثل الإبداع داخل المنظمة

الفقرات	الإحصائيات	الإبداع داخل المنظمة	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0,680**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0,638**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 3	معامل بيرسون	0,739**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 4	معامل بيرسون	0,659**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 5	معامل بيرسون	0,622**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 6	معامل بيرسون	0,544**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 7	معامل بيرسون	0,485**	دالة إحصائية

	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 8	معامل بيرسون	0,394**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,005	
الفقرة 9	معامل بيرسون	0,593**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 10	معامل بيرسون	0,533**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 11	معامل بيرسون	0,492**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 12	معامل بيرسون	0,578**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 13	معامل بيرسون	0,440**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,001	
الفقرة 14	معامل بيرسون	0,679**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 15	معامل بيرسون	0,459**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,001	
الفقرة 16	معامل بيرسون	0,507**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 17	معامل بيرسون	0,414**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,003	
الفقرة 18	معامل بيرسون	0,589**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,000	
الفقرة 19	معامل بيرسون	0,440**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,001	
الفقرة 20	معامل بيرسون	0,357*	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0,011	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لل فقرات المعبرة عن المتغير التابع (الإبداع) كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثالثة بنسبة 73,90% عند مستوى دلالة 0,01، بينما القيمة الأقل جاءت في الفقرة العشرين وبنسبة ضعيفة جدا 35,70% وعند مستوى دلالة 0,05 إلا أنه تم قبولها، وكذلك بالنسبة لل فقرات (07، 08، 11، 13، 15، 17، 19) كانت ضعيفة أي أقل من 50% ولكن تم قبولها.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية المستخدمة في هذه الدراسة في (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، والتي سنستعرضها في الجداول والأشكال الموالية:  
الفرع الأول - الجنس:

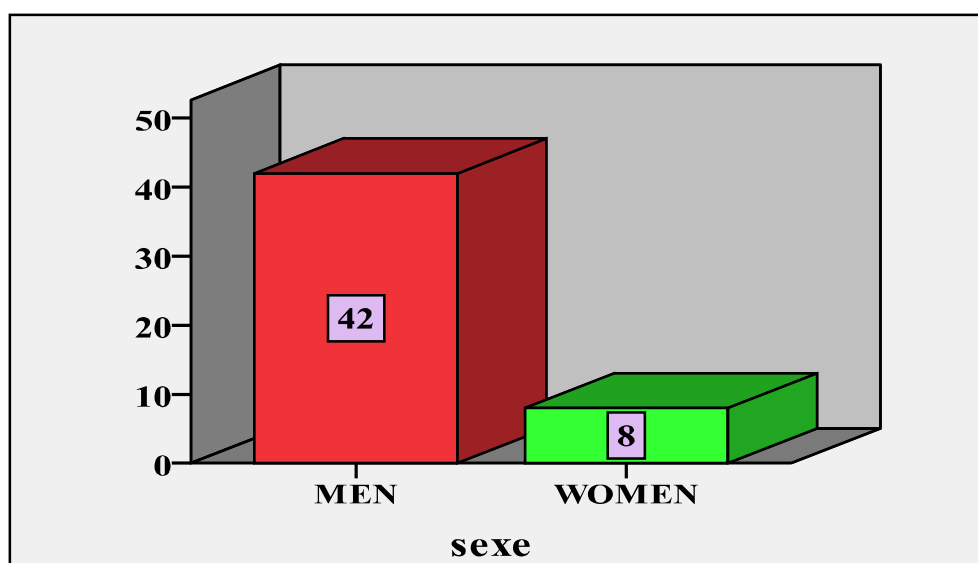
الجدول رقم (20): توزيع العمال حسب الجنس

النسب المئوية%	التكرارات	الجنس
84%	42	ذكر
16%	8	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن مجموع العمال الذين هم ضمن عينة الدراسة 50 عاملا، وأن الذكور يحتلون المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 42 عاملا أي ما يعادل نسبة 84% من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فبلغ عددهن 08 عاملات، حيث يمثلن ما نسبته 16% من أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (14): توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفرع الثاني - السن:

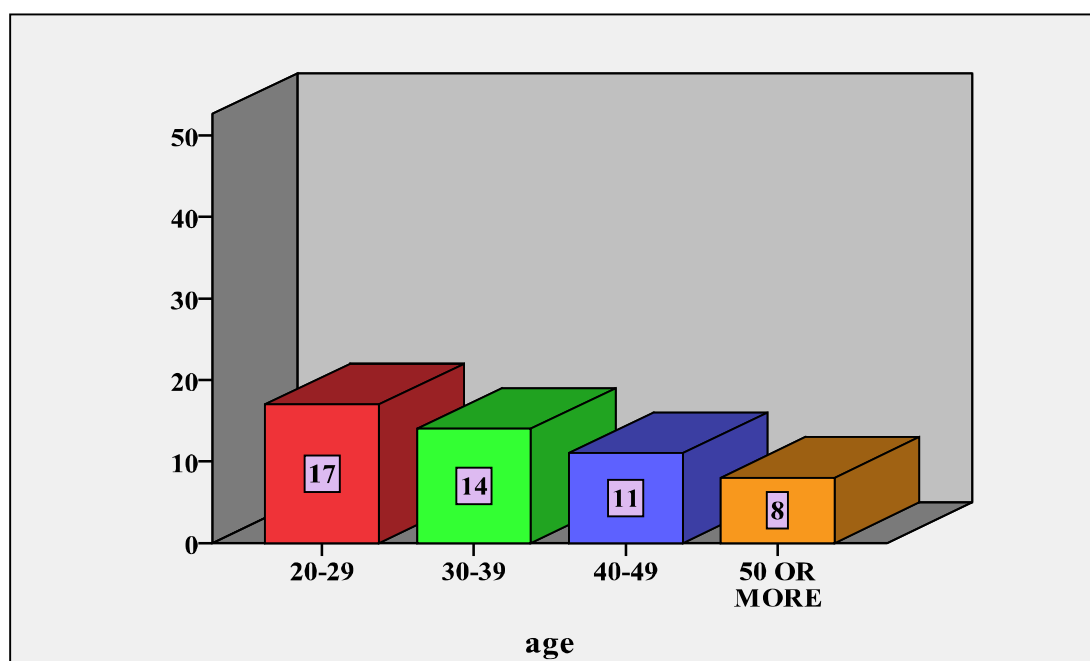
الجدول رقم(21): توزيع العمال حسب السن

النسب المئوية%	التكرارات	السن
34%	17	29 - 20
28%	14	39 - 30
22%	11	49 - 40
16%	8	50 أو أكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (20-29)، حيث بلغ عددهم 17 عامل والذين يمثلون نسبة 34% من أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة (30-39) والتي بلغ عدد أفرادها 14 فرد وبلغت نسبتهم من أفراد العينة المدروسة 28%، بينما جاءت الفئة (40-49) في المرتبة الثالثة بعدد عمال بلغ 11 عامل وبنسبة بلغت 22% من أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفئة (50 أو أكثر) في آخر الترتيب، حيث بلغ عدد العمال المنتمين لهذه الفئة 08 عمال، ومثلوا ما نسبته 16% من أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم(15): توزيع العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفرع الثالث - الخبرة:

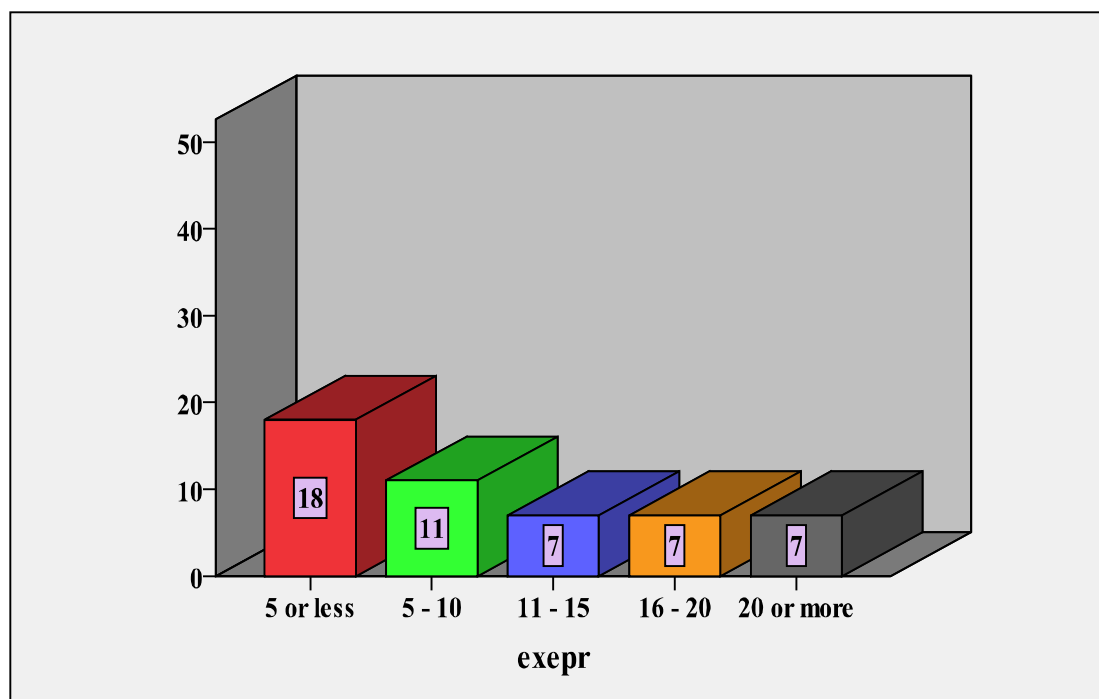
الجدول رقم(22): توزيع العمال حسب الخبرة

النسب المئوية%	التكرارات	الخبرة
36%	18	أقل من 5
22%	11	5 - 10
14%	7	11 - 15
14%	7	16 - 20
14%	7	أكثر من 20
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد العينة المدروسة لا تتجاوز خبرتهم 05 سنوات حيث بلغ عددهم 18 عاملا، أي بنسبة 36% من أفراد عينة الدراسة، فيما بلغ عدد أفراد الفئة التي تتراوح خبرتهم من (5 - 10) إلى 11 عاملا، أي بنسبة 22% من أفراد عينة الدراسة، بينما تساوى عدد أفراد الفئتين من (11 - 15) و(16 - 20) و(أكثر من 20)، حيث بلغ عددهم 7 أفراد لكل فئة، حيث مثلت كل فئة ما نسبته 14% من أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم(16): توزيع العمال حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

## الفرع الرابع - المستوى التعليمي:

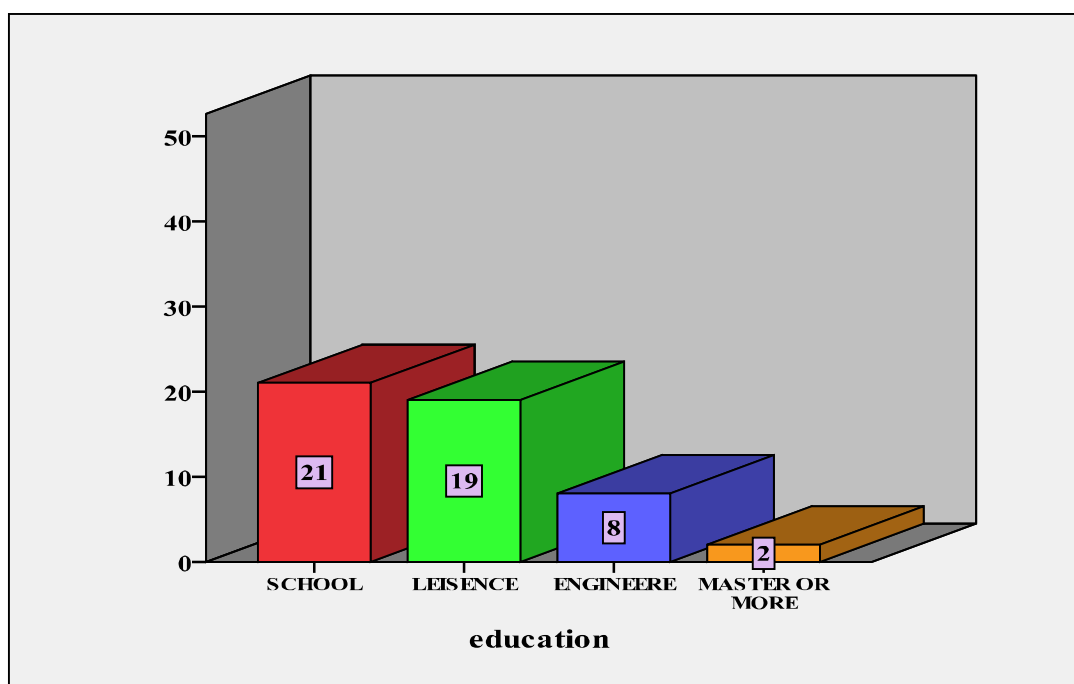
الجدول رقم(23): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
42%	21	بكالوريا فأقل
38%	19	الليسانس
16%	8	مهندس
4%	2	ماجستير فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق يظهر لنا بأن المستوى التعليمي الغالب في المركب محل الدراسة هو (بكالوريا فأقل) حيث بلغ عدد العمال الذين ينتمون إلى هذا المستوى التعليمي 21 عاملاً، حيث مثلوا ما نسبته 42% من أفراد عينة الدراسة، يليه مستوى الليسانس بـ 19 عاملاً، ثم مستوى مهندس بـ 8 عمال، ليأتي في المرتبة الأخيرة، مستوى ماجستير فأكثر بـ 2 عاملاً.

الشكل رقم(17): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.



## الفرع الخامس - المستوى الوظيفي:

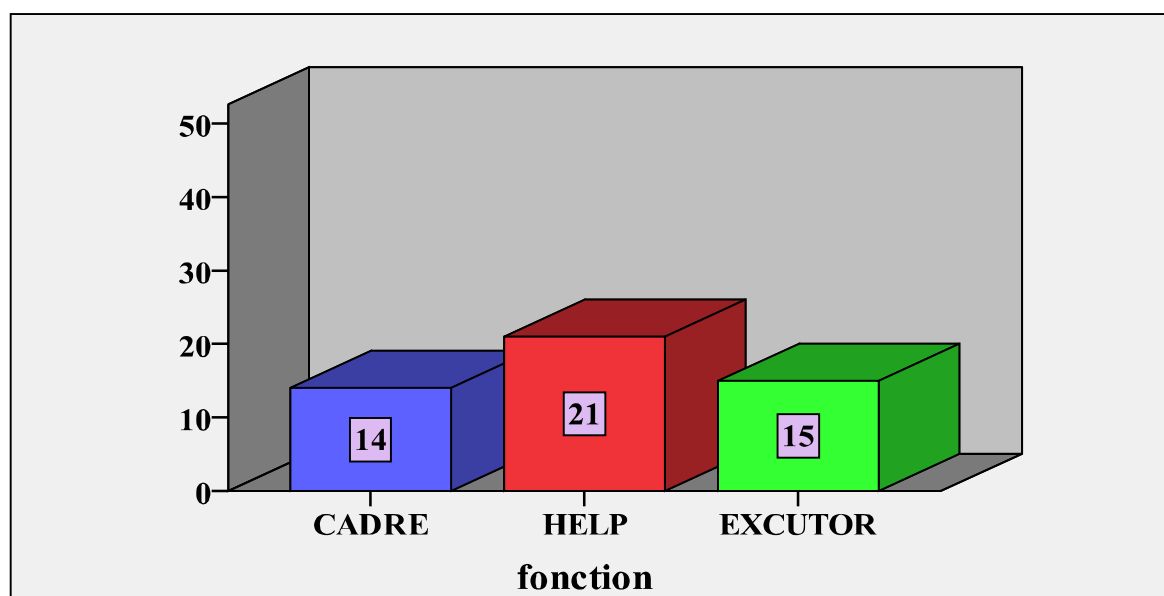
الجدول رقم(24): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

المستوى التعليمي	التكرارات	% النسب المئوية
إطار	14	28%
عون تحكم	21	42%
منفذ	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من خلال الجدول السابق أن المستوى الوظيفي المتمثل في أعوان التحكم جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 21 عاملا ونسبة 42% من أفراد عينة الدراسة، فيما يحتل المنفذون المرتبة الثانية بعدد عمال بلغ 15 عاملا ونسبة 30% من أفراد عينة الدراسة، بينما يأتي الإطارات في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم 14 أطارا ونسبة 28% من أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم(18): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

والجدول رقم(25) يلخص كل المتغيرات الشخصية المستخدمة في هذه الدراسة من(الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم(25): ملخص المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

Σ%	النسب المئوية%	عدد العمال	الفئات أو المستويات	المتغيرات الشخصية
%100	%84	42	ذكر	الجنس
	%16	8	أنثى	
%100	%34	17	من 20 - 29	السن
	%28	14	من 30 - 39	
	%22	11	من 40 - 49	
	%16	8	50 أو أكثر	
%100	%36	18	أقل من 5 سنوات	الخبرة
	%22	11	من 5 - 10	
	%14	7	من 11 - 15	
	%14	7	من 16 - 20	
	%14	7	أكثر من 20 سنة	
%100	%42	21	بكالوريا فأقل	المستوى التعليمي
	%38	19	الليسانس	
	%16	8	مهندس	
	%4	2	ماجستير فأكثر	
%100	%28	14	إطار	المستوى الوظيفي
	%42	21	عون تحكم	
	%30	15	منفذ	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستمارة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل عبارات الاستمارة وذلك باستخدام، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والذي سنحكم من خلاله على الاتجاه العام لإجابات المستجيبين، وسنستخدم الانحراف المعياري للحكم على تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، والجدول الموالي يبين المجالات التي يقع في ضمنها الاتجاه العام للإجابات (المتوسط الحسابي).

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي وفقا لمستويات سلم ليكارت الخماسي

المجالات (المتوسط الحسابي)	المستويات (الإجابات)
[ 1,79 - 1 ]	موافق بشدة
[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
[ 3,39 - 2,60 ]	محايد
[ 4,19 - 3,40 ]	غير موافق
[ 5 - 4,20 ]	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com).

الفرع الأول - تحليل العبارات الممثلة لأبعاد القيادة الديمقراطية:

أولا - تحليل العبارات الممثلة لبعده العلاقات الإنسانية:

الجدول رقم (27): الاتجاه العام للإجابات عن عبارات بعد العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال الذي يقع ضمنه المتوسط الحسابي	الاتجاه العام للإجابات
العبرة الأولى	2,16	1,25	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الثانية	2,34	1,28	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الثالثة	2,40	1,26	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الرابعة	2,38	1,26	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الخامسة	2,36	1,32	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
المتوسط الحسابي للبعد	2,32	1,05	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (27) أن متوسطات العبارات الخمس الممثلة لبعده العلاقات الإنسانية انحصرت كلها في المجال [ 2,59 - 1,80 ] وهذا المجال حسب المقياس المستخدم في الدراسة يدل على أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين كانت بالموقف.

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فتراوحت بين (1,25 - 1,32)، وهي قيم مرتفعة نسبياً حيث تدل على أن الإجابات بعيدة نسبياً عن وسطها الحسابي بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي تمثل بعد العلاقات الإنسانية.

ثانياً - تحليل العبارات الممثلة لبعده مشاركة المرؤوسين:

الجدول رقم (28): الاتجاه العام للإجابات عن عبارات بعد مشاركة المرؤوسين

الاتجاه العام للإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مشاركة المرؤوسين
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,19	2,38	العبارة الأولى
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,35	2,42	العبارة الثانية
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,34	2,54	العبارة الثالثة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,10	2,44	المتوسط الحسابي للبعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (28) أن متوسطات العبارات الثلاث الممثلة لبعده مشاركة المرؤوسين انحصرت كلها في المجال [ 1,80 - 2,59 ] وهذا المجال حسب المقياس المستخدم في الدراسة يدل على أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين كانت بالموقف.

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فتراوحت بين (1,19 - 1,35)، وهي قيم مرتفعة نسبياً حيث تدل على أن القيم بعيدة نسبياً عن وسطها الحسابي بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي تمثل بعد مشاركة مرؤوسين.

ثالثا- تحليل العبارات الممثلة لبعث تفويض السلطة:

الجدول رقم(29): الاتجاه العام للإجابات عن عبارات بعد تفويض السلطة

الاتجاه العام للإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تفويض السلطة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,21	2,30	العبرة الأولى
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,27	2,34	العبرة الثانية
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,15	2,18	العبرة الثالثة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,09	2,00	العبرة الرابعة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	0,89	2,20	المتوسط الحسابي للبعث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول(29) أن متوسطات العبارات الأربعة الممثلة لبعث تفويض السلطة انحصرت كلها في المجال [ 1,80 - 2,59 ] وهذا المجال حسب المقياس المستخدم في الدراسة يدل على أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين كانت بالموقفة.

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فتراوحت بين (1,09 - 1,27)، وهي قيم مرتفعة نسبيا حيث تدل على أن القيم بعيدة نسبيا عن وسطها الحسابي بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي تمثل بعد تفويض السلطة.

الفرع الثاني- تحليل العبارات الممثلة للإبداع داخل المنظمة:

الجدول رقم(30): الاتجاه العام للإجابات عن عبارات متغير الإبداع داخل المنظمة

الاتجاه العام للإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع داخل المنظمة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,14	2,08	العبرة الأولى
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,22	2,26	العبرة الثانية
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,15	2,18	العبرة الثالثة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,15	2,12	العبرة الرابعة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	0,96	2,08	العبرة الخامسة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,16	2,06	العبرة السادسة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,04	2,04	العبرة السابعة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,16	2,10	العبرة الثامنة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	0,99	2,16	العبرة التاسعة
موافق	[ 1,80 - 2,59 ]	1,13	2,26	العبرة العاشرة

العبرة الحادية عشر	2,16	1,21	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الثانية عشر	2,26	1,19	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الثالثة عشر	2,12	1,15	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الرابعة عشر	2,32	1,20	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الخامسة عشر	2,36	1,12	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة السادسة عشر	2,46	1,46	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة السابعة عشر	2,26	1,12	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة الثامنة عشر	1,96	0,94	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة التاسعة عشر	2,02	0,97	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
العبرة العشرون	1,74	1,02	[ 1,79 - 1 ]	موافق بشدة
المتوسط الحسابي للمتغير	2,15	0,61	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (30) أن متوسطات العبارات الممثلة لمتغير الإبداع داخل المنظمة انحصرت كلها في المجال [ 2,59 - 1,80 ] وهذا المجال حسب المقياس المستخدم في الدراسة يدل على أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين كانت بالموقف، باستثناء العبرة الأخيرة (20) والتي كان متوسط حسابها 1,74 والذي يقع في المجال [ 1,79 - 1 ] وهذا المجال حسب المقياس المستخدم في الدراسة يدل على أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين حول هذه العبرة كان بالموافقة الشديدة.

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فتراوحت بين (0,94 - 1,46)، وهي قيم مرتفعة نسبيا حيث تدل على أن القيم بعيدة نسبيا عن وسطها الحسابي بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي تمثل بعد العلاقات الإنسانية. والجدول الموالي يلخص التحليل السابق لعبارات الاستبيان ويوضح الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص متغيري الدراسة.

الجدول رقم(31): ملخص الاتجاه العام للإجابات عن عبارات متغيري الدراسة

المتغيرات وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال الذي يقع ضمنه المتوسط الحسابي	الاتجاه العام للإجابات
العلاقات الإنسانية	2,32	1,05	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
مشاركة المرؤوسين	2,44	1,10	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
تفويض السلطة	2,20	0,895	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
القيادة الديمقراطية	2,32	0,894	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
الإبداع داخل المنظمة	2,15	0,61	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق
المتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة	2,23	0,68	[ 2,59 - 1,80 ]	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

في هذا الجدول الذي يلخص الخطوات السابقة بخصوص تحليل عبارات الاستبيان يظهر لنا بأن متوسط إجابات المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) بلغ **2,32**، حيث وقع هذا المتوسط في المجال **[ 2,59 - 1,80 ]** والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا المتغير كانت بالموافقة.

أما في ما يخص المتغير التابع (الإبداع داخل المنظمة) بلغ **2,15**، حيث وقع هذا المتوسط في المجال **[ 2,59 - 1,80 ]** والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا المتغير كانت بالموافقة.

كما أن المتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة والواقع في المجال **[ 2,59 - 1,80 ]** يظهر بأن أغلب إجابات المستجيبين عن عبارات الاستبيان جاءت بالموافقة.

أما في ما يخص المتوسط الحسابي لكل عبارة الاستبيان، أي لكل العبارات التي تمثل متغيري الدراسة فكان **2,23** والواقع في المجال **[ 2,59 - 1,80 ]** وهذا يعني أن الاتجاه العام بخصوص اجابات المستجيبين حول كل العبارات التي تمثل متغيري الدراسة جاءت بالموافقة.

أما بالنسبة للانحراف المعياري لمتغيري الدراسة فكانت قيمته **0,68** وهي قيمة كبيرة نسبيا تدل على بعد الإجابات عن متوسطها الحسابي.

المطلب الرابع: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة والمتغيرات الشخصية للمستجيبين

1- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة ومتغير الجنس:

الجدول رقم(32): الفروق في متغير الجنس بالنسبة لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع التباين	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع	التباين بين المجموعات	1	1,477	4,183	0,046
	التباين ضمن المجموعات	48	0,353		
القيادة الديمقراطية	التباين بين المجموعات	1	0,024	0,029	0,865
	التباين ضمن المجموعات	48	0,817		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05.

2- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة ومتغير العمر:

الجدول رقم(33): الفروق في متغير العمر بالنسبة لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع التباين	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع	التباين بين المجموعات	3	0,421	1,128	0,34 8
	التباين ضمن المجموعات	46	0,373		
القيادة الديمقراطية	التباين بين المجموعات	3	0,391	0,472	0,703
	التباين ضمن المجموعات	46	0,828		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع وكذلك القيادة الديمقراطية، تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0,05.



## 3- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة ومتغير الخبرة:

الجدول رقم(34): الفروق في متغير الخبرة بالنسبة لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع التباين	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع	التباين بين المجموعات	4	0,324	0,853	0,500
	التباين ضمن المجموعات	45	0,380		
القيادة الديمقراطية	التباين بين المجموعات	4	0,738	0,915	0,463
	التباين ضمن المجموعات	45	0,806		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع وكذلك

القيادة الديمقراطية، تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0,05.

## 4- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة ومتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(35): الفروق في متغير المستوى العلمي بالنسبة لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع التباين	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع	التباين بين المجموعات	3	0,420	1,126	0,348
	التباين ضمن المجموعات	46	0,373		
القيادة الديمقراطية	التباين بين المجموعات	3	0,612	0,753	0,526
	التباين ضمن المجموعات	46	0,813		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع وكذلك

القيادة الديمقراطية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0,05.

## 5- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة ومتغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(36): الفروق في متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمتغيري الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع التباين	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع	التباين بين المجموعات	2	0,176	0,459	0,635
	التباين ضمن المجموعات	47	0,384		
القيادة الديمقراطية	التباين بين المجموعات	2	0,524	0,645	0,529
	التباين ضمن المجموعات	47	0,813		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع وكذلك القيادة الديمقراطية، تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0,05.

**المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة**

في هذا المبحث سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام عدة وسائل إحصائية منها الارتباط واختبار فيشر وكذلك التوزيع الطبيعي، كما أننا سنعمل على تفسير تلك النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل لنخرج بتوصيات بناء على تلك التفسيرات، قد تفيد المركب محل الدراسة وكل من له علاقة بموضوع الدراسة.

**المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي**

في هذا المطلب سنعمل على التحقق من أن البيانات التي نقوم بتحليلها تخضع للتوزيع الطبيعي فهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، حيث سنقوم بحسابه من خلال حساب معامل الالتواء SKEWNESS والتقلطح KURTOSIS، حيث أنه إذا كان معامل الالتواء لبيانات معينة محصور في المجال (-3 ، 3) فإن تلك البيانات تتوزع على نحو طبيعي، وكذلك معامل التقلطح إذا كان أقل من 7، هذا حسب دراسة Cao & Dowlatshahi<sup>(1)</sup>.

(1) أظني جوهره، مرجع سابق، ص13.

الجدول رقم(37): معاملي الالتواء و التقلطح لمتغيرات الدراسة

معاملي التقلطح		معاملي الالتواء		البعد أو المتغير
الخطأ المعياري	المعامل	الخطأ المعياري	المعامل	
0,662	-0,933	0,337	0,439	العلاقات الإنسانية
0,662	-1,086	0,337	0,336	مشاركة المرؤوسين
0,662	-0,171	0,337	0,859	تفويض السلطة
0,662	-0,511	0,337	0,593	القيادة الديمقراطية
0,662	2,146	0,337	1,181	الإبداع داخل المنظمات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملي الالتواء لأبعاد القيادة الديمقراطية الثلاث كان محصورا بين ( 0,336 - 0,859 ) وأن معاملي الالتواء لمتغير القيادة الديمقراطية كان 0,593، بينما جاء معاملي الالتواء لمتغير الإبداع 1,181، مما يدل على أن كل متغيرات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي وذلك لأنها تدخل ضمن المجال (-3 ، 3).

أما فيما يخص معاملي التقلطح فجاء سالبا (-0,511) بالنسبة لمتغير القيادة الديمقراطية، بينما كان في المتغير التابع موجبا (الإبداع) 2,146 بحيث لم يتعدى في كلا المتغيرين قيمة 7 وعليه فالبيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة تتوزع على نحو طبيعي.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05"، استخدمنا الانحدار الخطي البسيط واختبارات فيشر، حيث سنختبر كل من الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05، والفرضية الثانية" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05، والفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05"، وقبل إجراء هذا الاختبار سنقوم بإثبات العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والتابع وهذا من خلال معاملي الارتباط بيرسون، كما سنقوم من خلال اختبار F بقبول أو رفض إحدى الفرضيتين  $H_0$  أو  $H_1$ ، و أيضا سنستخدم اختبار T ستودنت، للتعرف على ما إذا كان هناك تأثير تحدثه القيادة الديمقراطية في الإبداع داخل المنظمة.

الفرع الأول- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

أولاً- معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد:

سنستخدم معامل بيرسون للارتباط ومعامل التحديد، وذلك من أجل إثبات وجود العلاقة من عدمه، بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة.

الجدول رقم(38): معامل ارتباط بيرسون بين العلاقات الإنسانية والإبداع

مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط	طرفي العلاقة
0,000	0,387	0,622	العلاقات الإنسانية والإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة موجبة(طردية) بين العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,622، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,387، وهذا يعني أن 38,70% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في العلاقات الإنسانية، ولاختبار معنوية هذا الارتباط سنستخدم جدول تحليل التباين، علما أن الشكل العام لمعادلة خط الانحدار هو:  $Y = a_1 + bx_1$

ثانيا- اختبار تحليل التباين: قمنا بتحليل التباين لاختبار F، وذلك من أجل اختبار فرضية العدم" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05"، وكذلك اختبار T لمعرفة تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

1- اختبار F

الجدول رقم(39): اختبار F لبعده العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	30,299	1	7,128	الانحدار
		48	11,292	الخطأ
		49	18,420	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق لدينا F المحسوبة 30,299 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

2- اختبار T ومعادلة خط الانحدار

الجدول رقم(40): اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط للعلاقات الإنسانية والإبداع

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	مصدر التباين
0,000	7,757	1,305	الثابت $ax_1$
0,000	5,504	0,363	العلاقات الإنسانية $bx_1$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

أ- من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر للعلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 5,504 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05.  
ب- اعتمادا على النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن صياغة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$Y_1 = 1,305 + 0.363x_1$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل المتمثل في العلاقات الإنسانية، وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في المتغير التابع Y بـ 0,363.

الفرع الثاني- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

أولاً- معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد:

سنستخدم معامل بيرسون للارتباط ومعامل التحديد، وذلك من أجل إثبات وجود العلاقة من عدمه، بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة.

الجدول رقم(41): معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة المرؤوسين والإبداع

مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط	طرفي العلاقة
0,000	0,30	0,548	مشاركة المرؤوسين والإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة موجبة(طردية) بين مشاركة المرؤوسين والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,548، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,30، وهذا يعني أن 30,00% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في مشاركة المرؤوسين، ولاختبار معنوية هذا الارتباط سنستخدم تحليل التباين.

ثانيا - اختبار تحليل التباين: قمنا بتحليل التباين لاختبار F، وذلك من أجل اختبار فرضية العدم" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05"، وكذلك اختبار T لمعرفة تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

1- اختبار F

الجدول رقم(42): اختبار F لبعد مشاركة المرؤوسين

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	20,583	1	5,528	الانحدار
		48	12,892	الخطأ
		49	18,420	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق لدينا F المحسوبة 20,583 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

2- اختبار T ومعادلة خط الانحدار

الجدول رقم(43): اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط لمشاركة المرؤوسين والإبداع

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	مصدر التباين
0,000	7,878	1,410	الثابت $ax_1$
0,000	4,537	0,303	مشاركة المرؤوسين $bx_1$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

أ- من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر لمشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4,537 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، كما أن قيمة T الجدولية كانت.

ب- اعتمادا على النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن صياغة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$Y_1 = 1,41 + 0,303x_1$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل المتمثل في مشاركة المرؤوسين، وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في المتغير التابع Y بـ 0,303.

الفرع الثالث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

أولاً- معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد: سنستخدم معامل بيرسون للارتباط ومعامل التحديد، وذلك من أجل إثبات وجود العلاقة من عدمه، بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة.

الجدول رقم(44): معامل ارتباط بيرسون بين تفويض السلطة والإبداع

مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط	طرفي العلاقة
0,000	0,265	0,515	تفويض السلطة والإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة موجبة (طردية) بين تفويض السلطة والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,515، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,265، وهذا يعني أن 26,5% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في تفويض السلطة، ولاختبار معنوية هذا الارتباط سنستخدم جدول تحليل التباين.

ثانيا - اختبار تحليل التباين:

لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05 تم تحليل التباين لاختبار F ، وذلك من أجل اختبار فرضية العدم " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05".

## 1- اختبار F

الجدول رقم(45): اختبار F لبعد تفويض السلطة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,876	1	17,283	0,000
الخطأ	13,544	48		
المجموع	18,420	49		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق لدينا F المحسوبة 17,283 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

## 2- اختبار T ومعادلة خط الانحدار

الجدول رقم(46): اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط لتفويض السلطة والإبداع

مصدر التباين	المعاملات	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت $ax_1$	1,374	6,824	0,000
تفويض السلطة $bx_1$	0,352	4,157	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

أ- من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4,157 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05.  
ب- اعتمادا على النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن صياغة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$Y_1 = 1,374 + 0.352x_1$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل المتمثل في تفويض السلطة، وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تنتج زيادة في المتغير التابع Y بـ 0.352.



الفرع الرابع- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

أولاً- معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد:

سنستخدم معامل بيرسون للارتباط ومعامل التحديد، وذلك من أجل إثبات وجود العلاقة من عدمه، بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة.

الجدول رقم(47): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية والإبداع

مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط	طرفي العلاقة
0,000	0,412	0,642	القيادة الديمقراطية والإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة موجبة (طردية) بين القيادة الديمقراطية والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,642، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,412، وهذا يعني أن 41,20% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في القيادة الديمقراطية، ولاختبار معنوية هذا الارتباط سنستخدم جدول تحليل التباين.

ثانيا - اختبار تحليل التباين:

لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05 تم تحليل التباين لاختبار F ، وذلك من أجل اختبار فرضية العدم" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05".

1- اختبار F

الجدول رقم(48): اختبار F للمتغير المستقل(القيادة الديمقراطية)

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	33,581	1	7,582	الانحدار
		48	10,838	الخطأ
		49	18,420	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق لدينا F المحسوبة 33,581 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

2- اختبار T ومعادلة خط الانحدار

الجدول رقم(49): اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الديمقراطية والإبداع

مصدر التباين	المعاملات	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت $ax_1$	1,127	5,970	0,000
القيادة الديمقراطية $bx_1$	0,440	5,795	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

أ- من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر للقيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 5,795 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05.  
ب- اعتمادا على النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن صياغة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$Y_1 = 1,127 + 0.440x_1$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل المتمثل في القيادة الديمقراطية، وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في المتغير التابع Y بـ 0.440.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول - النتائج المتوصل إليه في الدراسة:

في هذا الفصل قمنا بالدراسة التطبيقية والتي بدأت بجمع البيانات عن طريق الاستبيان، ثم تم أفرغ هذه البيانات في برنامج SPSS 17، ليتم تحويلها إلى معاملات ومؤشرات ونسب عن طريق البرنامج، ثم قمنا بتحليل تلك المعاملات والمؤشرات والنسب ليتم من خلالها التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية:

- 1) الجنس: أغلب عمال المركب هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 42 عاملاً، بينما كان عدد الإناث 08 عاملات.
- 2) العمر: أغلب عمال المركب تنحصر أعمارهم في الفئة (20- 29) حيث بلغ عددهم 17 عاملاً من العينة محل الدراسة.
- 3) الخبرة: أغلب عمال المركب لا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 18 عاملاً من العينة محل الدراسة.

4) المستوى التعليمي: المستوى التعليمي لأغلب عمال المركب بكالوريا فأقل، حيث بلغ عددهم 21 عاملا من العينة محل الدراسة.

5) المستوى الوظيفي: المستوى الوظيفي الغالب هو أعوان التحكم، حيث بلغ عددهم 21 عاملا.

#### ثانيا - النتائج العامة:

1) يتوفر لدى المركب محل الدراسة نمط القيادة الديمقراطية.

2) تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمركب محل الدراسة قدرات إبداعية.

#### ثالثا - النتائج المتعلقة بالفروق بين متغيري الدراسة والمتغيرات الشخصية:

1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغيرات كل من (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0,05.

#### رابعا - نتائج اختبار الفرضيات:

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

## الفرع الثاني - تفسير نتائج الدراسة:

في هذا الفرع سنقوم بتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بناء على الجداول والمعاملات التي تحويها.

## أولاً - تفسير نتائج المتغيرات الشخصية:

1- بالنسبة للجنس: من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا بأن أغلب عمال المركب هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 42 عاملاً، بينما كان عدد الإناث 08 عاملات، وهذا التفاوت في العدد قد يكون سببه:

- نوع نشاط المركب والذي يتطلب الجهد العضلي في أحيان كثيرة.

- الموقع الجغرافي للمركب حيث تعد المنطقة التي يتواجد بها معزولة نوعاً ما.

2- بالنسبة للسن: من خلال الجدول رقم (21) يتبين لنا بأن أغلب عمال المركب تنحصر أعمارهم في الفئة (20- 29) حيث بلغ عددهم 17 عاملاً من العينة محل الدراسة، وهذا يعني أن أغلب عمال المركب هم من الشباب، حيث تمتاز هذه الفئة بالنشاط والأداء المتميز.

3- بالنسبة للخبرة: من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا بأن أغلب عمال المركب لا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 18 عاملاً من العينة محل الدراسة، وهذا يدل على وجود خلل بخصوص دوران العمل، حيث تمثل قلة الخبرة لعدد كبير من العاملين في المركب تهديد لاستقرار المؤسسة ككل، حيث يمكن أن يظهر هذا التهديد في رداءة المنتج، أو في أساليب العمل وكذلك التسيير.

4- بالنسبة للمستوى التعليمي: من خلال الجدول رقم (23) يتبين لنا بأن المستوى التعليمي لأغلب عمال المركب بكالوريا فأقل، حيث بلغ عددهم 21 عاملاً من العينة محل الدراسة، ويرجع سبب ذلك إلى:

- نوع نشاط المركب والذي يتطلب الجهد العضلي في أحيان كثيرة، حيث لا أهمية للمستوى التعليمي خاصة في ورشات التصنيع.

- هناك إشارات ومهندسين وإداريين ضمن هذا المستوى ليس لأن مناصبهم لا تتطلب مستوى تعليمي أعلى، ولكن تم توظيفهم في فترة الثمانينات، حيث كان المستوى التعليمي متدني، ومرد ذلك للحقبة الاستعمارية.

بينما جاء المستوى التعليمي الليسانس في المرتبة الثانية بعدد عمال بلغ 19 عاملاً من العينة محل الدراسة وهو عدد لا بأس به مقارنة مع المستوى التعليمي الأول.

5- بالنسبة للمستوى الوظيفي: من خلال الجدول رقم (24) يتبين لنا بأن المستوى الوظيفي الغالب هو أعوان التحكم، حيث بلغ عددهم 21 عاملاً، يليهم المنفذون بـ 15 عاملاً، ثم الاطارات بـ 14 عاملاً، ومن خلال هذا الترتيب للمستوى الوظيفي للعمال يتبين لنا أن المركب مجهز بتقنيات متطورة وحديثة بدليل أن عدد أعوان التحكم فاق عدد العمال التنفيذيون.

## ثانيا - تفسير النتائج العامة:

1- يتوفر لدى المركب محل الدراسة نمط القيادة الديمقراطية: من خلال دراسة الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص أبعاد القيادة الديمقراطية وذلك في الجداول (27، 28، 29)، حيث تبين لنا من خلال الجدول (27) توفر بعد العلاقات الإنسانية، فكان الاتجاه العام للإجابات المستجيبين تجاه هذا البعد بالموافقة، كذلك الحال بالنسبة للجدول (28) والذي يدرس الاتجاه العام لإجابات المستجيبين حول بعد مشاركة المرؤوسين، فكانت أغلب اجابات المستجيبين بالموافقة، وأيضا الجدول (29) والذي تناول بدوره الاتجاه العام لإجابات المستجيبين نحو بعد تفويض السلطة، فكان الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بالموافقة كذلك، مما يدل على توفر كامل أبعاد القيادة الديمقراطية، وعليه يمكن القول بأنه تتوفر قيادة ديمقراطية لدى المركب محل الدراسة.

2- تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمركب محل الدراسة قدرات إبداعية: من خلال دراسة الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص المتغير التابع المتمثل في الإبداع داخل المنظمة والذي يتكون من 20 فقرة، فقد تبين من خلال الجدول (30) أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص فقرات هذا المتغير كانت بالموافقة، باستثناء الفقرة رقم (20) والتي جاءت بالموافقة الشديدة، وعليه يمكن القول بأن الأفراد العاملون بالمركب محل الدراسة يمتلكون قدرات إبداعية.

## ثالثا - تفسير نتائج اختبار الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات الشخصية ومتغيري الدراسة:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05، والجدول (32) يبين ذلك، حيث كان الفرق ذو الدلالة الإحصائية بالضبط عند مستوى معنوية 0,046، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي اعتمدناه في القياس وهو 0,05، حيث يمكن تفسير هذا الفرق على النحو التالي:

• هناك فوارق فيزيولوجية بين الذكور والإناث، في طرق التفكير والمخاطرة وتحمل الصعاب وكذلك الميل للاستقرار ومقاومة التغيير، وكذلك الالتزام باللوائح والقوانين والعديد من الفوارق الأخرى التي لا يمكن حصرها، كل هذا أدى إلى ظهور هذه الفوارق.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لباقي المتغيرات الشخصية وقد بينت الجداول (33، 34، 35، 36) ذلك، حيث خرجت كل هذه الفروق عن مستوى الدلالة الأدنى والمطلوب 0,05، حيث تراوحت من 0.34 إلى 0.63 وعليه فهذه الفروق ليست دالة إحصائيا.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0,05 و 0,01، والجدول (32، 33، 34، 35، 36) تبين ذلك، حيث خرجت كل هذه الفروق عن مستوى الدلالة الأدنى والمطلوب 0,05، حيث تراوحت من 0.46 إلى 0.86 وعليه فهذه الفروق ليست دالة إحصائيا.

رابعا- تفسير اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة (0,05)، من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمه قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام عدة وسائل إحصائية وهي كالتالي:

- من خلال الجدول (38) والذي يحوي معاملي الارتباط والتحديد يتبين لنا وجود علاقة موجبة وقوية (طردية) بين العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,622، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,387، وهذا يعني أن 38,70% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في العلاقات الإنسانية، وعليه يمكن القول بأن أي تحسن في العلاقات الإنسانية سيصاحبه زيادة أو تحسن في الإبداع داخل المنظمة، وهذا ما يدل على أن العلاقات الإنسانية تساهم في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

- من خلال الجدول (39) والذي يحمل عنوان اختبار F لبعد العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة، تبين لنا أن قيمة F المحسوبة 30,299 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (40) نلاحظ وجود أثر للعلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 5,504 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وهو ما يؤكد وجود التأثير.

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (40) يمكن صياغة معادلة خط الانحدار التي تجمع بين العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة بالشكل التالي:

$$Y = 1,305 + 0.363x_1$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل المتمثل في العلاقات الإنسانية، وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في المتغير التابع Y بـ 0,363.

❖ وخلاصة القول بشأن اختبار هذه الفرضية، هو أنه تم إثبات وجود ارتباط موجب وقوي وذلك وفقا لمعامل الارتباط لبرسون بين العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة، كما تم من خلال اختبار F رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وأيضا تم إثبات وجود تأثير للعلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع وذلك من خلال اختبار T، كما تم تأكيد اتجاه العلاقة من خلال معادلة خط الانحدار والتي كان ميلها إيجابي بقيمة 0,363، كل هذا يؤكد المساهمة أو الدور للعلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة (0,05)، من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمه قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام عدة وسائل إحصائية وهي كالتالي:

- من خلال الجدول (41) والذي يحوي معاملي الارتباط والتحديد يتبين لنا وجود علاقة موجبة وقوية (طردية) بين مشاركة المرؤوسين والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,548، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,30، وهذا يعني أن 30% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في مشاركة المرؤوسين، وعليه يمكن القول بأن أي تحسن في مشاركة المرؤوسين سيصاحبه زيادة أو تحسن في الإبداع داخل المنظمة، وهذا ما يدل على أن مشاركة المرؤوسين تساهم في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.
- من خلال الجدول (42) والذي يحمل عنوان اختبار F لبعد مشاركة المرؤوسين والإبداع داخل المنظمة، تبين لنا أن قيمة F المحسوبة 20,583 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (43) نلاحظ وجود أثر لمشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4,537 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وهو ما يؤكد وجود التأثير.

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (43) يمكن صياغة معادلة خط الانحدار التي تجمع بين مشاركة

$$Y = 1,410 + 0.303x_2$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل، مشاركة المرؤوسين،

وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في

المتغير التابع Y بـ 0.303 .

- ❖ وخلاصة القول بشأن اختبار هذه الفرضية، هو أنه تم إثبات وجود ارتباط موجب وقوي وذلك وفقا لمعامل الارتباط لبرسون بين مشاركة المرؤوسين والإبداع داخل المنظمة، كما تم من خلال اختبار F رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وأيضا تم إثبات وجود تأثير لمشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع داخل المنظمة وذلك من خلال اختبار T، كما تم تأكيد اتجاه العلاقة من خلال معادلة خط الانحدار والتي كان ميلها إيجابي بقيمة 0.303، كل هذا يؤكد المساهمة أو الدور لمشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة (0,05): من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمه قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام عدة وسائل إحصائية وهي كالتالي:

- من خلال الجدول (44) والذي يحوي معاملي الارتباط والتحديد يتبين لنا وجود علاقة موجبة وقوية (طردية) بين تفويض السلطة والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته **0,642**، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته **0,265**، وهذا يعني أن 26.5% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في تفويض السلطة، وعليه يمكن القول بأن أي تحسن في تفويض السلطة سيصاحبه زيادة أو تحسن في الإبداع داخل المنظمة، وهذا ما يدل على أن تفويض السلطة يساهم في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

- من خلال الجدول (45) والذي يحمل عنوان اختبار F لبعد تفويض السلطة والإبداع داخل المنظمة، تبين لنا أن قيمة F المحسوبة **17,283** عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$  وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (46) نلاحظ وجود أثر لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة **4,157** بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وهو ما يؤكد وجود التأثير.

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (46) يمكن صياغة معادلة خط الانحدار التي تجمع بين تفويض السلطة والإبداع داخل المنظمة بالشكل التالي:

$$Y = 1,374 + 0.352x_3$$

حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل، تفويض السلطة، وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في المتغير التابع Y بـ **0.352**.

❖ وخلاصة القول بشأن اختبار هذه الفرضية، هو أنه تم إثبات وجود ارتباط موجب وقوي وذلك وفقا لمعامل الارتباط لبرسون بين تفويض السلطة والإبداع داخل المنظمة، كما تم من خلال اختبار F رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وأيضا تم إثبات وجود تأثير لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع داخل المنظمة وذلك من خلال اختبار T، كما تم تأكيد اتجاه العلاقة من خلال معادلة خط الانحدار والتي كان ميلها إيجابي بقيمة 0.352، كل هذا يؤكد المساهمة أو الدور لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.



**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة (0,05): من أجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمه قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام عدة وسائل إحصائية وهي كالتالي:

- من خلال الجدول (47) والذي يحوي معاملي الارتباط والتحديد يتبين لنا وجود علاقة موجبة وقوية (طردية) بين القيادة الديمقراطية والإبداع داخل المنظمة وذلك وفقا لمعامل الارتباط الذي كانت قيمته 0,515، عند مستوى دلالة 0,000، كما نلاحظ أن معامل التحديد كانت نسبته 0,412، وهذا يعني أن 41.20% من التغيرات الحاصلة في الإبداع داخل المنظمة راجع إلى التغيرات الحاصلة في القيادة الديمقراطية، وعليه يمكن القول بأن أي تحسن في القيادة الديمقراطية سيصاحبه زيادة أو تحسن في الإبداع داخل المنظمة، وهذا ما يدل على أن القيادة الديمقراطية تساهم في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

- من خلال الجدول (48) والذي يحمل عنوان اختبار F للقيادة الديمقراطية والإبداع داخل المنظمة، تبين لنا أن قيمة F المحسوبة 33,581 عند مستوى دلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية  $F_{95(1,48)} = 4.41$ ، وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05).

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (49) نلاحظ وجود أثر للقيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 5,795 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وهو ما يؤكد وجود التأثير.

- من خلال النتائج الواردة في الجدول (49) يمكن صياغة معادلة خط الانحدار التي تجمع بين القيادة

$$Y = 1,127 + 0.440x_3$$

الديمقراطية والإبداع داخل المنظمة بالشكل التالي: حيث يمثل Y المتغير التابع المتمثل في الإبداع، أما X فيمثل المتغير المستقل، القيادة الديمقراطية،

وبما أن معامل الانحدار موجب، فهذا يدل على أن زيادة المتغير المستقل X بوحدة واحدة تتبعه زيادة في

المتغير التابع Y بـ 0,440.

❖ وخلاصة القول بشأن اختبار هذه الفرضية، هو أنه تم إثبات وجود ارتباط موجب وقوي وذلك وفقا لمعامل الارتباط ليرسون بين القيادة الديمقراطية والإبداع داخل المنظمة، كما تم من خلال اختبار F رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وأيضا تم إثبات وجود تأثير للقيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة وذلك من خلال اختبار T، كما تم تأكيد اتجاه العلاقة من خلال معادلة خط الانحدار والتي كان ميلها إيجابي بقيمة 0,440، كل هذا يؤكد المساهمة أو الدور للقيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

## خاتمة الفصل

في هذا الفصل قمنا بوضع تقديم عام عن المركب محل الدراسة تناولنا من خلاله نشأة المركب والنشاط الذي يمارسه وأهميته بالنسبة للمنطقة والاقتصاد الوطني، والأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، كما قمنا بتوضيح الهيكل التنظيمي لها كل هذا كان في المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه لمنهجية الدراسة، والتي من خلالها أوضحنا المنهج المستخدم في الدراسة والعينة التي أجريت عنها الدراسة، وكذلك أداة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، حيث استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS 17، والذي من خلاله تم استخراج المعاملات والمؤشرات الإحصائية اللازمة والضرورية للقيام بعملية التحليل، ومن بين المؤشرات والمعاملات التي استخدمناها في هذه الدراسة (معامل ألفا كرونباخ، التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الالتواء، تحليل التباين).

أما في المبحث الثالث فقمنا بتحليل نتائج الدراسة، حيث قمنا أولاً بالتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقق من ثبات محاور الدراسة، واستخدمنا ارتباط بيرسون لتحقق من الصدق البنائي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال استخراج معامل ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، ومعرفة ما إذا كان هذا الارتباط دال إحصائياً أم لا، أما فيما يخص الصدق الظاهري فقد وزعنا الاستبيان على 08 أساتذة مختصين وقد أفادونا بعدة اقتراحات أخذنا أفضلها، كما قمنا في هذا المبحث بتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما عملنا في هذا المبحث على تحليل عبارات الاستبيان وذلك من أجل معرفة الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص فقرات الاستبيان، وفي آخر هذا المبحث قمنا بتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة والمتغيرات الشخصية.

أما في المبحث الرابع والأخير فقمنا بإخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي فوجدنا بأن كل تلك البيانات تتوزع على نحو طبيعي، ومن ثم بدأنا باختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدمنا معامل الارتباط وذلك من أجل كشف نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستعملنا معامل التحديد لمعرفة نسبة التأثير التي يقوم بها المتغير المستقل تجاه المتغير التابع، واستخدمنا اختبار  $F$  من أجل قبول أو رفض إحدى الفرضيتين (فرضية العدم، الفرضية البديلة)، وقد استخدمنا أيضاً الانحدار البسيط لتأكيد اتجاه علاقة الارتباط (الإيجاب أو السلب)، وأيضاً وأيضاً استخدمنا اختبار ستودنت لمعرفة القدر التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وفي الأخير تم عرض نتائج الدراسة، ثم قمنا بتفسير تلك النتائج.

# خاتمة الدراسة

بعد اتمام الدراسة النظرية والتي تناولنا فيها متغيري الدراسة، حيث تعرضنا في الفصل الأول للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، وفي الفصل الثاني للمتغير التابع (الإبداع داخل المنظمة)، حيث عملنا على كشف العلاقة القائمة بينهما وكذلك التأثير الذي تحدثه القيادة الديمقراطية في الإبداع داخل المنظمة، ومن أجل استكمال الإجابة على إشكالية الدراسة أجرينا الدراسة الميدانية والتي خلصنا من خلالها إلى النتائج التالية:

### أولاً - نتائج عامة:

- 1- يتوفر لدى المركب محل الدراسة نمط القيادة الديمقراطية.
- 2- تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمركب محل الدراسة قدرات إبداعية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الإبداع تعزى لمتغيرات كل من (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0,05 و 0,01.

### ثانياً - نتائج اختبار الفرضيات:

- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

وعليه يمكن القول بأن الاختبارات التي أجريناها على الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية جاءت حسب المتوقع، وصبت كلها في نفس الاتجاه، بحيث أجابت على الإشكالية الرئيسية (ما دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة).

وبالرغم من وجود قيادة ديمقراطية في المركب محل الدراسة إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه تم السيطرة على العوائق التي تعترض طريق الإبداع داخل المركب بمجرد توفر هذا النمط من القيادة رغم الدور الكبير الذي يلعبه من أجل توفير المناخ الملائم للإبداع، لذا ارتأينا وضع بعض التوصيات التي قد تفيد المركب والمؤسسة التي ينتمي إليها وهي كالتالي:

✓ العمل على ترسيخ مفهوم الإبداع لدى كافة العاملين وفي كل المستويات الوظيفية، وذلك بكل الطرق المتاحة، من إقامة ندوات علمية، وتوزيع المنشورات والكتيبات، وإجراء تدريبات على استعمال طرق التفكير الحديثة لحل المشكلات، مثل طريقة دلفاي والخارطة الذهنية والتفكير بالمقلوب....

✓ على المؤسسة الأم والتي ينتمي إليها هذا المركب، التقليل من المركزية في اتخاذ القرارات، والعمل على تبني الإبداع واعتباره هدف استراتيجي ضمن باقي الأهداف.

✓ العمل على بناء نظام واضح وعادل للمكافآت والتحفيزات، فمن المعلوم أن المكافآت والتحفيزات ترتبط طرديا مع المردودية (النتاج الإبداعي مسؤول عن جزء من المردودية، فالفكرة الإبداعية في أسلوب العمل أو في العمليات الإنتاجية تصاحبها زيادة في الإنتاج أو تحسن في جودة المنتج)، شرط أن تمنح هذه التحفيزات والمكافآت على أساس تقييم واضح وسليم.

✓ بما أن المؤسسة تواجه منافسة شديدة من عدة منافسين، فعلى المؤسسة اعتماد طرق إبداعية تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تبني الأفكار الإبداعية المتعلقة بتطوير أساليب العمل والعمليات الإنتاجية والتي يترتب عليها انخفاض في التكاليف، وجودة في المنتجات إلى جانب الزيادة في الإنتاج، وكذلك التركيز على جودة الخدمات المقدمة للعملاء والتي تضمن نوع ما استمرار تعاملهم مع المؤسسة، كما أنه يجب على المؤسسة أن تعتمد على الإبداع التسويقي أو الإبداع في ترويج منتجاتها.

✓ العمل على تجديد المعدات الخاصة بتكرير ملح الجبل، بهدف استعادة إنتاج هذا النوع من الملح والذي تصل نقاوته إلى 99,99%، حيث يعد هذا النوع من الملح من أجود أنواع الملح في العالم، خاصة وأنه مطابق للمعايير الدولية، وهذا ما يؤهل المؤسسة لأن تكون مصدرا لهذه المادة مثل ما كانت في السابق.

✓ تستطيع المؤسسة الحفاظ على شهادات الإيزو التي تحصلت عليها (شهادة الجودة الشاملة ISO.9001:2000، شهادة الإيزو ISO.14001 و ISO.18001)، وذلك من خلال توعية العمال وإقناعهم بأهمية الجودة وما لها من نتائج تعود بها على المؤسسة وعلى مناصبهم (استمرارية المؤسسة = ضمان مناصبهم)، بحيث تصبح ثقافة الجودة الشاملة جزءا من التركيبة الثقافية للعمال.

أما الصعوبات التي واجهت إتمام هذه الدراسة فهي كثيرة، ويمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- ضيق الوقت المخصص لإجراء هذه الدراسة، وخاصة الجانب التطبيقي منها.
- المشكلات التي تعترض طريق الباحث أثناء إقباله على المؤسسة التي يرغب في إجراء الدراسة فيها، ومرد ذلك لضعف التنسيق والتعاون بين المؤسسات والجامعة.
- قلة المراجع المتخصصة في موضوع البحث، وخاصة المراجع الأجنبية.

وفي ختام هذه الدراسة، نلفت عناية الباحثين بخصوص إشكالية بحثنا التي أثارنا لدينا تساؤلات جديدة يمكن أن تشكل آفاقاً للدراسات المستقبلية ومن هذه التساؤلات ما يلي:

- ☒ دور الإبداع في بناء و استدامة الميزة التنافسية.
- ☒ دور الإبداع في بناء استراتيجيات المنظمة.
- ☒ دور الإبداع الإداري في عملية اتخاذ القرار.
- ☒ أهمية الإبداع بالنسبة لرأس المال البشري للمنظمة.
- ☒ تأثير نظام المعلومات للموارد البشرية على الإبداع التنظيمي.

الملاحق

## الملحق رقم: (01)

## استمارة بحث

بعد السلام و التحية:

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: " مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة- دراسة حالة مركب تكرير الملح بالطواية- بسكرة" أرجوا منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية (GRH)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، لذا أرجوا التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، وأعدك أن تكون في غاية السرية. الطالب: عمر زاوي

تقبل مني فائق الاحترام والتقدير.

القسم الأول- البيانات الشخصية:

من فضلك ضع العلامة (√) في خانة الإجابة الصحيحة.

الجنس:  ذكر  أنثىالعمر:  20-29  30-39  40-49  50 فما أكثرسنوات الخبرة:  أقل من 5  5-10  11-15  16-20  أكثر من 20المستوى التعليمي:  بكالوريا فأقل  الليسانس  مهندس  ماجستير فأكثرالمستوى الوظيفي:  اطار (مسير)  عون تحكم  منفذ

القسم الثاني- أسئلة الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يشارك المشرف العاملين في مناسباتهم الخاصة.					
02	يسعى المشرف لتنمية علاقاته مع العاملين ومعايشة مشكلاتهم.					
03	يراعي المشرف قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم.					
04	يعمل المشرف على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.					
05	يعتمد المشرف سياسة الترغيب والإقناع وذلك من خلال منح تحفيزات مادية وغير مادية لأصحاب الإنجازات.					
06	يتبنى المشرف الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.					
07	يشجع المشرف المناقشة الجماعية لأساليب العمل.					
08	يخصص المشرف للعاملين وقتا للتفكير في تحسين العمليات.					



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبـارات	الرقم
					يبادر المشرف بتفويض بعض صلاحياته إلى العاملين.	09
					يسعى المشرف لتدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.	10
					يسعى المشرف لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	11
					يوصي المشرف العمال بالاعتماد على قدراتهم في حل مشكلاتهم.	12
					أسارع فوراً بتحديد أية مشكلة تواجهني.	13
					أستطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي من حولي.	14
					أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في الوقت ذاته.	15
					أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة.	16
					أستطيع أن أوفق بين الأشياء المختلفة.	17
					لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	18
					لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة.	19
					يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار عديدة.	20
					أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكارى.	21
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	22
					أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	23
					أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	24
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	25
					أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	26
					أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة.	27
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	28
					أنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة.	29
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأىي للاستفادة منه.	30
					أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة.	31
					أنفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته.	32

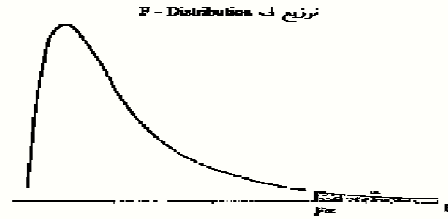
شكراً على حسن تعاونك

## الملحق رقم: (02)

## قائمة المحكمين للاستمارة

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د / بن ساهل وسيلة.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / أقطي جوهرة.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / قريشي محمد.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / شين فيروز.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / داهينين بن عامر.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / شنشونة محمد.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / خان أحلام.
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ / داسي وهيبة.

الملحق رقم: (03)



الصف الأول  $\alpha = .05$  والصف الثاني  $\alpha = .01$

مثال  $F_{5,7}(.05)=3.97$  و  $F_{5,7}(.01)=7.46$

درجات حرية المقام	درجات حرية البسط											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244
2	4.052	4.999	5.403	5.625	5.764	5.859	5.928	5.981	6.022	6.056	6.082	6.106
3	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.36	19.37	19.38	19.39	19.40	19.41
4	98.49	99.00	99.17	99.25	99.30	99.33	99.36	99.37	99.39	99.40	99.41	99.42
5	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.88	8.84	8.81	8.78	8.76	8.74
6	34.12	30.82	29.46	28.71	28.24	27.91	27.67	27.49	27.34	27.23	27.13	27.05
7	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.93	5.91
8	21.20	18.00	16.69	15.98	15.52	15.21	14.98	14.80	14.66	14.54	14.45	14.37
9	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.78	4.74	4.70	4.68
10	16.26	13.27	12.06	11.39	10.97	10.67	10.45	10.29	10.15	10.05	9.96	9.89
11	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00
12	13.74	10.92	9.78	9.15	8.75	8.47	8.26	8.10	7.98	7.87	7.79	7.72
13	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.63	3.60	3.57
14	12.25	9.55	8.45	7.85	7.46	7.19	7.00	6.84	6.71	6.62	6.54	6.47
15	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.34	3.31	3.28
16	11.26	8.65	7.59	7.01	6.63	6.37	6.19	6.03	5.91	5.82	5.74	5.67
17	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.13	3.10	3.07
18	10.56	8.02	6.99	6.42	6.06	5.80	5.62	5.47	5.35	5.26	5.18	5.11
19	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.97	2.94	2.91
20	10.04	7.56	6.55	5.99	5.64	5.39	5.21	5.06	4.95	4.85	4.78	4.71
21	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.86	2.82	2.79
22	9.65	7.20	6.22	5.67	5.32	5.07	4.88	4.74	4.63	4.54	4.46	4.40
23	4.75	3.88	3.49	3.26	3.11	3.00	2.92	2.85	2.80	2.76	2.72	2.69
24	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.65	4.50	4.39	4.30	4.22	4.16
25	4.67	3.80	3.41	3.18	3.02	2.92	2.84	2.77	2.72	2.67	2.63	2.60
26	9.07	6.70	5.74	5.20	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19	4.10	4.02	3.96
27	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.77	2.70	2.65	2.60	2.56	2.53
28	8.86	6.51	5.56	5.03	4.69	4.46	4.28	4.14	4.03	3.94	3.86	3.80
29	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.70	2.64	2.59	2.55	2.51	2.48
30	8.68	6.36	5.42	4.89	4.56	4.32	4.14	4.00	3.89	3.80	3.73	3.67
31	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.45	2.42
32	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78	3.69	3.61	3.55
33	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.62	2.55	2.50	2.45	2.41	2.38
34	8.40	6.11	5.18	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68	3.59	3.52	3.45
35	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34
36	8.28	6.01	5.09	4.28	4.25	4.01	3.85	3.71	3.60	3.51	3.44	3.37

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	08
02	القيادة المرتكزة على العمل و القيادة المرتكزة على العمال	17
03	(نظرية X) و(نظرية Y) لماكريجور 1960	20
04	نموذج فيدلر للقيادة الموقفية	24
05	خصائص الإبداع التنظيمي	65
06	أنواع الإبداع من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	70
07	النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي.	74
08	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	82
09	طرق تنمية التفكير الإبداعي	88
10	مقياس لكرت الخماسي	109
11	معامل الثبات لعبارات بعد العلاقات الإنسانية	111
12	معامل الثبات لعبارات بعد مشاركة المرؤوسين	111
13	معامل الثبات لعبارات بعد تفويض السلطة	111
14	معامل الثبات لعبارات المتغير التابع والمتمثل في الإبداع	112
15	معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان	112
16	الصدق البنائي لفقرات العلاقات الإنسانية	113
17	الصدق البنائي لفقرات مشاركة المرؤوسين	113
18	الصدق البنائي لفقرات تفويض السلطة	114
19	الصدق البنائي لفقرات التي تمثل الإبداع داخل المنظمة	114
20	توزيع العمال حسب الجنس	116
21	توزيع العمال حسب السن	117
22	توزيع العمال حسب الخبرة	118
23	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	119
24	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	120
25	ملخص المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة	121
26	المتوسط الحسابي وفقا لمستويات سلم ليكارت الخماسي	122
27	الاتجاه العام للإجابات عن عبارات بعد العلاقات الإنسانية	122
28	الاتجاه العام للإجابات عن عبارات بعد مشاركة المرؤوسين	123

124	الاتجاه العام للإجابات عن عبارات بعد تفويض السلطة	29
124	الاتجاه العام للإجابات عن عبارات متغير الإبداع داخل المنظمة	30
126	ملخص الاتجاه العام للإجابات عن عبارات متغيري الدراسة	31
127	الفروق في متغير الجنس بالنسبة لمتغيري الدراسة	32
127	الفروق في متغير العمر بالنسبة لمتغيري الدراسة	33
128	الفروق في متغير الخبرة بالنسبة لمتغيري الدراسة	34
128	الفروق في متغير المستوى العلمي بالنسبة لمتغيري الدراسة	35
129	الفروق في متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمتغيري الدراسة	36
130	معامل الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	37
131	معامل ارتباط بيرسون بين العلاقات الإنسانية والإبداع	38
131	اختبار F لبعء العلاقات الإنسانية والإبداع داخل المنظمة	39
132	اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط للعلاقات الإنسانية والإبداع	40
133	معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة المرؤوسين والإبداع	41
133	اختبار F لبعء مشاركة المرؤوسين	42
133	اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط لمشاركة المرؤوسين والإبداع	43
134	معامل ارتباط بيرسون بين تفويض السلطة والإبداع	44
135	اختبار F لبعء تفويض السلطة	45
135	اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط لتفويض السلطة والإبداع	46
136	معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية والإبداع	47
136	اختبار F للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)	48
137	اختبار T ومعامل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الديمقراطية والإبداع	49

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	نموذج الشبكة الإدارية	19
03	سلسلة السلوك القيادي	21
04	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القيادة	23
05	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	26
06	مراجعة إنتقادية للمناهج الأساسية لدراسة القيادة	29
07	طبيعة الرؤيا	33
08	الترابط بين الابتكار والإبداع	63
09	مستويات الإبداع داخل المنظمة	72
10	نموذج أيزنك لعناصر الإبداع	75
11	نموذج البناء العقلي لحل المشكلات	76
12	نموذج كلارك التكاملي للإبداع	77
13	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة.	105
14	توزيع العمال حسب الجنس	116
15	توزيع العمال حسب السن	117
16	توزيع العمال حسب الخبرة	118
17	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	119
18	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	120



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- الكتب باللغة العربية

01	أحمد شيبات، الإحصاء الوصفي، جامعة منتوري، قسنطينة، د ط، التاريخ غير مذكور.
02	الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مقدمة في الإحصاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، د ط، التاريخ غير مذكور.
03	ألان رويو، الذكاء الإبداعي "الإمكانات والقدرات"، ترجمة عادل محمود الرشيد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط2، 2008.
04	أنرو دي سيزلاقي ومارك جى والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، د ط، 1991.
05	أيمن أحمد راشد ومحمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، التاريخ غير مذكور.
06	برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008.
07	بشير العلاق، الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري، الأردن، د ط، 2008.
08	بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
09	بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط1، 2009.
10	بلال خلف السكارنة، ريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008.
11	تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية - مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ط1، 2012.
12	ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، المنوفية، د ط، 2002.
13	جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2009.
14	جورج كورتوا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق - سوريا، ط1، 1999.
15	جيمس جي مارش و هيربرت أبيه سايمون وآخرون، المنظمات، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط2، 2001.
16	جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، د ط، 2001.
17	حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، سلسلة علم المعرفة 24، 1990.

18	سن ياسين طعمه وإيمان حسين حنوش، الإحصاء الوصفي، دار الشفاء، عمان، ط1، 2009.
19	حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، ط3، 2009.
20	حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، ط1، 2008.
21	خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009.
22	دافيد ويتون و تيم كامبيرون، الإدارة والقيادة - الذات.. أنت كما تفكر، ترجمة محمد محمود عبد الحليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، السلسلة 30، د ط، 2001.
23	دين كيث سايمنتن، العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد الحميد، عالم المعرفة، الكويت، سلسلة شهرية رقم 176، أكتوبر 1993.
24	الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003.
25	رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي، القاهرة، ط1، 2009.
26	زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، عمان - الأردن، ط1، 2006.
27	زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، ط1، 2007.
28	سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل، عمان، ط1، 2008.
29	سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، د ط، 2009.
30	سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، البلد غير مذكور، د ط، 2006.
31	صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ط10، 2003.
32	طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، جدة، ط2، 2003.
33	طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، د ط، 2010.
34	عبد الجبار توفيق البياتي، الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
35	عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي "خطواته ومراحلها، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، د ط، 1999.
36	عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.

37	عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، د ط، 2007.
38	علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساسيات القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، 2006.
39	عيد أبو المعاطى الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سلسلة تعلم العلوم 3، د ط، 2009.
40	فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
41	القرآن الكريم.
42	قطامي، نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، القاهرة، د ط، 2008.
43	كامل محمد المغربي، الإدارة "أصالة المبادئ ووظائف المنشأة"، دار الفكر، عمان، ط1، 2007.
44	محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، ط1، 2008.
45	محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ط1، 2000.
46	محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2008.
47	محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، دار حورس الدولية، الإسكندرية، الجزء الأول، ط1، 2005.
48	محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على مستوى المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، د ط، 2009.
49	محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، دار وائل، عمان، ط3، 2006.
50	محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، د ط، 2007.
51	محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2008.
52	محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
53	محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2003.
54	محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان-الأردن، ط1، 2008.
55	مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2000.
56	معتوق أحمد، الإحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون -

	الجزائر العاصمة، د ط، 2007.
57	المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، بغداد، السلسلة التطويرية 12، ط1، 2011.
58	منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، ط1، 2007.
59	موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، البلد غير مذكور، ط1، 1999.
60	نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، الإصدار السابع، 2007.
61	نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، د ط، 2004.
<b>2- الكتب باللغات الأجنبية</b>	
62	Bolden, R. Gosling, J, A, <b>Review of Leadership Theory and competency Frameworks</b> , Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, University of Exeter, United kingdom , June 2003.
63	Daniel Wessel, <b>Organizing Creativity" How to generate, capture, collect, and realize as to improve individual creativity"</b> , Without edition, Country notlisted, 2009.
64	Don hellriegel & John Slocum, <b>Management</b> , 6 <sup>th</sup> ed, Addison Wesley publishing, Boston, 1992.
65	Eric Lardinois, <b>La créativité par la pratique Stimulation de la créativité</b> , N éd, ID- Soution, Paris, 2005.
66	Jack miller and others, <b>supervision</b> , 3 <sup>rd</sup> ed, New York, 1998.
67	Jean- Pierre Barrayon, <b>Des Managers et des hommes</b> , N éd, Dunod : Paris, 2006.
68	JP Helfer et autres, <b>Management( stratégie et organisation)</b> , 3 <sup>ème</sup> éd, Vribert, Paris, 2000.
69	Mark A Thomas, <b>Gurus on Leadership</b> , W Ed, Thoro good : London, 2006.
70	Robbins Stephen et autres, <b>Management</b> , 4 <sup>ème</sup> éd, Pearson éducation françaises, Paris, 2005.
71	Robert Tannenbaum and others, <b>Management</b> , 6 <sup>th</sup> ed, Columbus, Charles Merrill Publishing, New York, 1984.

<b>3- المذكرات والأطروحات</b>	
<b>72</b>	إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة- دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول- سكيكدة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة، 2010.
<b>73</b>	انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
<b>74</b>	بن عزوز كوار، لقيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
<b>75</b>	بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
<b>76</b>	توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2009.
<b>77</b>	حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
<b>78</b>	دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر - كلية العلوم الإسلامية، 2007.
<b>79</b>	زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء- دراسة حالة: سونلغاز- المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.
<b>80</b>	سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
<b>81</b>	سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
<b>82</b>	طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
<b>83</b>	عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري- دراسة مسحية على

	العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
84	عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية - تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية العلوم التربوية، الأردن، يناير 2009.
85	فهد رزق الله سالم السلمي، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود - دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم العلوم الشرطية، - تخصص القيادة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
86	قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم - أنواعها - أنماطها - شروطها، ماجستير في العلوم الإسلامية، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، 2006.
87	لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
88	محمد بزيع بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
89	مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.
90	مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
91	منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، التاريخ غير مذكور.
92	نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.
93	ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.

94	نبيل أحمد محمود العرابيد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
95	نفل طويش الدوسري، القيادة الادارية بين الفكر الاداري المعاصر والفكر الاداري في الاسلام، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2001.
<b>4- الجرائد والمجلات، الندوات والملتقيات، مواقع الانترنت</b>	
<b>- الجرائد والمجلات</b>	
96	بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
97	صفاء الحضيف، القيادة التحويلية، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد 157، 2012/02/11م.
98	عبد القادر رمزي و عبد الحليم محمود السيد وآخرون، التفكير الإبداعي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مجلة إسلامية المعرفة، هيرندون - الولايات المتحدة الأمريكية، العدد 41، صيف 2005.
99	فايز جمعة النجار ونازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع - دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
100	فايز جمعة النجار ونازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع - دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
101	منصور عبيد بن الشيخ جمعة المنصوري، القيادة الزعامية (الكاريزمية)، مجلة شهرية، أمنية - ثقافية ، العدد 396، يناير 2008م.
102	هانم بنت حامد ياركندي، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية، مجلة رسالة الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، العدد 89، 2003.
103	الهلالى الشريبي الهلالى، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية - دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 21، أبريل 2001.
104	Alicia Kritsonis, Leadership In Organizations : National Implications, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8 , Number 1 , 2004.
<b>- الندوات والملتقيات</b>	
105	أقطي جوهره، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة،



	يومي 22/21 / فيفري/2012.
106	حفيفي صليحة، دور الإبداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - المركز الجامعي بخميس مليانة، مارس 2005.
107	رقام ليندة، مداخلة بعنوان: دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع تحت عنوان: الريادة والإبداع - استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا - كلية العلوم الإدارية والمالية، 15 - 2005/03/16.
<b>- مواقع انترنت</b>	
108	محمد مقبل، الإبداع الإداري، 2008/01/06، ص5، منشور على شبكة الانترنت في الموقع: <a href="http://www.alnoor.info/learn/Print Version.asp?TopicID=176">http://www.alnoor.info/learn/Print Version.asp?TopicID=176</a> .
109	عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع: <a href="http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?...575...">www.minshawi.com/vb/attachment.php?...575...</a>

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

البسمة

الآية

الإهداء

الشكر والعرفان

ملخص الدراسة

خطة الدراسة

## الإطار العام للدراسة

أ	المقدمة.....
ت	إشكالية الدراسة.....
ث	فرضيات الدراسة.....
ث	أهمية الدراسة.....
ج	أهداف الدراسة.....
ح	نموذج الدراسة.....
ح	منهج الدراسة.....
ح	دوافع اختيار الموضوع.....
ح	حدود الدراسة.....
خ	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....
خ	الدراسات السابقة.....
خ	الدراسات التي تناولت موضوع القيادة.....
ص	التعقيب على الدراسات السابقة.....
ض	الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع.....
ك	التعقيب على الدراسات السابقة.....

## الفصل الأول: القيادة الديمقراطية في الإدارة

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
03	الفرع الأول: تعريف القيادة.....
07	الفرع الثاني: تمييز القيادة عن المفاهيم المتداخلة معها.....
09	المطلب الثاني: صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري.....

09.....	الفرع الأول - صفات القائد الناجح.....
10 .....	الفرع الثاني - مصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري.....
11 .....	المطلب الثالث: المهارات والمهام الأساسية للقيادة.....
11 .....	الفرع الأول - مهارات القيادة.....
11 .....	الفرع الثاني - المهام الأساسية للقيادة.....
13.....	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها.....
13.....	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.....
14.....	الفرع الأول - مدخل الاتجاهات التقليدية للقيادة.....
30 .....	الفرع الثاني - مدخل الاتجاهات الحديثة للقيادة.....
34.....	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية.....
34.....	الفرع الأول: أنماط السلوك القيادي بناء على مصادر السلطة.....
35.....	الفرع الثاني: أنماط القيادة لدى المدرسة الكلاسيكية.....
40.....	الفرع الثالث: أنماط القيادة الحديثة.....
45.....	المبحث الثالث: أسلوب القيادة الديمقراطية.....
45.....	المطلب الأول: خصائص وسمات القائد الديمقراطي.....
45.....	الفرع الأول - محددات النمط الديمقراطي.....
46.....	الفرع الثاني - خصائص القيادة الديمقراطي.....
46.....	الفرع الثالث - سمات القائد الديمقراطي.....
47 .....	المطلب الثاني: أبعاد القيادة الديمقراطية.....
47.....	الفرع الأول - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.....
49 .....	الفرع الثاني - مشاركة المرؤوسين.....
50 .....	الفرع الثالث - تفويض السلطة.....
53.....	المطلب الثالث: مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي وآثاره السلوكية.....
53.....	الفرع الأول - مزايا وعيوب النمط الديمقراطي.....
53.....	الفرع الثاني - الآثار السلوكية.....
55.....	خاتمة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الإبداع داخل المنظمة</b>	
58.....	تمهيد.....
59.....	المبحث الأول: ماهية الإبداع.....
59.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....

59.....	الفرع الأول- تعريف الإبداع وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه
64.....	الفرع الثاني- خصائص الإبداع وعناصره
67.....	الفرع الثالث- أهمية الإبداع والسمات الشخصية للمبدع
69.....	المطلب الثاني: مستويات الإبداع و مراحلها
69.....	الفرع الأول- مستويات الإبداع
73.....	الفرع الثاني- مراحل العملية الإبداعية
75.....	المطلب الثالث: نماذج و نظريات الإبداع
75.....	الفرع الأول- نماذج الإبداع
77.....	الفرع الثاني- نظريات الإبداع
80.....	المبحث الثاني: تنمية وتشجيع الإبداع
80.....	المطلب الأول: معوقات الإبداع
82.....	المطلب الثاني: أساليب وطرق تنمية الأفكار الإبداعية
89.....	المطلب الثالث: دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين
93.....	المبحث الثالث: دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع
93.....	المطلب الأول: مساهمة العلاقات الإنسانية في تحقيق الإبداع
95.....	المطلب الثاني: مساهمة مشاركة المرؤوسين في تحقيق الإبداع
96.....	المطلب الثالث: مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإبداع
97.....	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة.</b>	
100.....	تمهيد
101.....	المبحث الأول: تقديم عام لمركب تكرير الملح بالوطاية (بسكرة)
101.....	المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير الملح بالوطاية
101.....	أولاً- التعريف بالمركب
102.....	ثانياً- نظام العمل بالمركب وأهميته
102.....	ثالثاً- أهمية المركب
105.....	رابعاً- الهيكل التنظيمي للمركب
106.....	المطلب الثاني: نشاط المركب والتشكيلة العمالية له
106.....	الفرع الأول- نشاط المركب
107.....	الفرع الثاني- التشكيلة العمالية للمركب
107.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة

107.....	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
107.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة
108.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة
108.....	الفرع الأول - أداة الدراسة
109.....	الفرع الثاني - الوسائل الإحصائية المستخدمة
111.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
111.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
116.....	المطلب الثاني: معامل ثبات وصدق أداة الدراسة
122.....	المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستمارة
127.....	المطلب الرابع: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيري الدراسة والمتغيرات الشخصية للمستجيبين...
129.....	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة
129.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
130.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
137.....	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
137.....	الفرع الأول - النتائج المتوصل إليه في الدراسة
139.....	الفرع الثاني - تفسير نتائج الدراسة
145.....	خاتمة الفصل
147.....	خاتمة الدراسة
151.....	الملاحق
156.....	قائمة الجداول
159.....	قائمة الأشكال
161.....	قائمة المراجع