

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

العنوان:

القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين

دراسة ميدانية في مؤسسة انتاج المياه والمشروبات غير الكحولية
-أرافو مون جرجرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية

-إشراف الدكتورة:

- طویل كريمة

إعداد الطالبين:

- بن عقيل أشواق

- بoudine بلال

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وعرافان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة طویل كريمة
التي أشرفت على انجاز هذه المذكرة كما يسرنا التقدم بالشكر الخالص
للأستاذة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذا العمل، كما نتقدم بالشكر
الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون لإنجاز هذه المذكرة.

إهداء

إلى من سعيًا وشقياً لأنعم بالراحة والهناء، اللذان لم يبخلا بشيء
من أجل دفعي في طريق النجاح، اللذان علماني أن أرتقي سلم
الحياة بحكمة وصبر إلى

"والديا العزيزان"

إلى الينبوع الذي لا يمل بالعطاء، إلى من حاكنا سعادتي بخيوط
منسوجة من قلبيهما "أختاي الغاليتان"

إلى رفقاء الدرب وروح الحياة، فالحياة بلا بهم لا طعم لها ولا لون

"إخوتي"

إلى من سرنا سوياً في درب الحياة، إلى من تكاتفنا يدا بيد لنشق
طريق النجاح "صديقتي: لينا وأميرة"

إلى من علموني حروف من ذهب وكلمات من درر وعبارات من
أسمى وأجلى عبارات في العلم، إلى من صاغوا لي من علمهم
حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى

"أساتذتي الكرام"

بن عقيل أشواق

إهداء

إلى والدي الغالي، مثلي الأعلى و قدوتي الحسنة الذي
كان ولا يزال نعم الربان لسفينتي في هذه الحياة.

إلى والدتي الغالية القلب الحنون التي بعطفها ومثابرتها
وسهرها علينا أثناء الليل أطراف النهار.

إلى كل إخوتي الأعمام و أختي الغالية و أعز ما أملك
في الدنيا.

إلى كل من كان له لمسة في مشواري الدراسي من
الابتدائي إلى الجامعي.

بودينة بلال

الفهرس

صفحة	قائمة المحتويات
	كلمة الشكر والتقدير الإهداء الفهرس قائمة الاشكال
1	مقدمة عامة
الفصل الاول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
4	1. الاشكالية
6	2. فرضيات الدراسة
6	3. اسباب اختيار الموضوع
7	4. اهمية الدراسة
7	5. اهداف الدراسة
7	6. تحديد مفاهيم الدراسة
10	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الادارية	
18	تمهيد
19	1. مفهوم القيادة الادارية.
20	2. اهمية القيادة الادارية
20	3. خصائص القيادة الادارية
22	4. عناصر القيادة الادارية
23	5. مصادر القيادة الادارية
23	6. وظائف القيادة الادارية
24	7. نظريات القيادة الادارية
29	8. تصنيفات القيادة الادارية
36	9. مراكز القيادة الادارية

40	10. معوقات القيادة الادارية
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الابداع التنظيمي	
43	تمهيد
44	1. مفهوم الابداع التنظيمي
45	2. اهمية الابداع التنظيمي
46	3. خصائص الابداع التنظيمي
49	4. مبادئ الابداع التنظيمي
50	5. مصادر الابداع التنظيمي
51	6. انواع الابداع التنظيمي
53	7. مراحل الابداع التنظيمي
54	8. نظريات الابداع التنظيمي
56	9. معوقات الابداع التنظيمي
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب الميداني	
59	تمهيد
60	1. الدراسة الاستطلاعية
60	2. المنهج المتبع
60	3. مجتمع الدراسة
62	4. أدوات الدراسة
63	5. الاساليب الاحصائية
68	خاتمة
70	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
38	قائد في مركز القيادة المتصدرة	01
38	قائد في مركز قيادة الرفقاء	02
39	قائد في مركز القيادة الرعوية	03

مقدمة

إن التطور العلمي في مختلف المجالات، يتطلب النظر بطريقة متجددة للأمور أهمها توليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابداع خاصة بالنسبة للدول التي تقوم بمواكبة التقدم العلمي رغم قلة حظوظها، إذ اليوم يعيش العالم عصرا سماته السرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار .

إن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هي فجوة ادارية في المقام الأول، والتي يقصد بها السير الحسن للموارد المتاحة بالإضافة الى كيفية ترقية الفرد في اداء عمله اذ اصبح من المهم توفر قيادة ادارية جيدة داخل المنظمة.

إذ ظهر الاهتمام بالقيادة الادارية بعد الاخفاق الذي حدث داخل المنظمات فرغم توفر الموارد البشرية، إلا أنها تفتقر الى قيادة ادارية عالية، حيث انحصر دور القائد في اصدار الأوامر . لذلك تجلى الاهتمام بالقيادة كي يؤثر بشكل كبير على أداء الافراد العاملين داخل المؤسسات الذين يعتبرون مصدر الابداع داخلها، اذ أن التحدي الكبير الذي يواجه القائد هو مدى تأثير السلوك القيادي على ابداعات المرؤوسين .

اصبحت القيادة الادارية ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها أو طابعها سياسية كانت أم اقتصادية.. فهي تعتبر الحل لمعالجة مشكلة المنظمة في مختلف الأزمات.

يعد الابداع التنظيمي هدف للمنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها وذلك بسبب حدة التنافس المحلي والعالمي في معظم المجالات، اذ يعتبر الابداع أهم عامل داخل المؤسسة كونه يعمل على تحسين مختلف الجوانب بالإضافة الى خلق أفكار جديدة ومتميزة ، حيث أن البلدان المتقدمة أحرزت التقدم والتفوق عن طريق استنادهم على عدد العلماء والمفكرين ودرجة التراكم المعرفي والابداعي لديهم، من هنا تلعب القيادة الادارية دورا هاما في كيفية استغلال ابداعات الافراد العاملين داخل المؤسسة لضمان بلوغها الهدف .

اصبح من الضروري على ادارة المنظمات أن تسعى لتحقيق الابداع التنظيمي في ظل وجود الممارسات الادارية حتى تضمن بقاء واستمرارية منظماتها.

من هنا نرى أن موضوع دراستنا والذي هو بعنوان القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين احتوى على أربعة فصول:

الفصل الأول ويشمل الإطار العام للإشكالية الدراسة وتم التطرق فيه الى اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، اسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

يشمل الفصل الثاني المتغير المستقل وهي القيادة الادارية والتي شملت على مفهوم القيادة الادارية، أهمية القيادة الادارية، خصائص القيادة الادارية والشخص القيادي، عناصر القيادة الادارية، مصادر القيادة الادارية، وظائف القيادة الادارية، نظريات القيادة الادارية، تصنيفات القيادة الادارية، مراكز القيادة الادارية، معوقات القيادة الادارية.

الفصل الثالث يمثل المتغير التابع وهو الابداع التنظيمي الذي تطرقنا فيه الى مفهوم الابداع التنظيمي، أهمية الابداع التنظيمي، خصائص الابداع التنظيمي والشخص المبدع، مبادئ الابداع التنظيمي، مصادر الابداع التنظيمي، عناصر الابداع التنظيمي، أنواع الابداع التنظيمي، مراحل الابداع التنظيمي، نظريات الابداع التنظيمي، معوقات الابداع التنظيمي.

اختتاماً بالفصل الرابع الذي يشمل الجانب الميداني للمذكرة تطرقنا الى الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الاحصائية.

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

1_ الاشكالية

2_ فرضيات الدراسة

3_ أسباب اختيار موضوع الدراسة

4_ أهمية الدراسة

5_ أهداف الدراسة

6_ تحديد مفاهيم الدراسة

7_ الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية، وما نتج عنها من حرية انتقال عناصر الانتاج، فان المؤسسات اصبحت مجبرة على احداث تغييرات جذرية في اساليبها الادارية التقليدية والبحث عن طرق ادارية ابداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الابداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الادارية المناسبة.

عندما نتحدث عن الابداع من منظور تفاعلي بين الفرد والتغيرات المحيطة لا يمكننا ان نغفل متغيرا تنظيميا اساسيا له اثر فعال على القدرات الابداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بأثر عقائد القائد على القدرات الابداعية لمؤوسيه فالقادة يؤثرون على سلوكيات الاخرين ثم يقومون بتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم اثناء القيام بأعمالهم(بوهزة بدون سنة ص1).

تعتبر القيادة من اهم الوظائف الادارية التي يمارسها المدير وذلك لان الخطة بعد ان يتم وضعها تنتقل الى حيز التنفيذ وتتاولها العقول والايدي والآلات لتتجزها حسب الاهداف المقررة ويستشير المدير في ذلك مجموعة من الافراد يوجههم ويدربهم وينسق اعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستشير دوافعهم وطموحهم كما يحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بين نتائج اعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين الى كيفية علاج اخطائهم وهي مهمة ليست بسيطة وسهلة بل تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات حتى يستطيع ان يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة و الفعالية اللازمة، و بذلك يمكن القول بان القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وهي مفتاح الادارة، كما ان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور اساسي يشمل كل جوانب العملية الادارية.(حلاق، 2020، بدون صفحة)

لقد ازدادت اهمية القيادة الادارية في المنظمات من اجل ان تتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية، وكذلك حتى تستطيع ان تتولى ادارة البيئة الداخلية بكفاءة و فعالية للتحكم في السلطة والفاعلين في التنظيم وفي هذا السياق اشار " ميشال كروزي" و " ايرهارد فريديبرغ" على ان مركزية السلطة بعيدة جدا عن صانعي القرار الذين سوف تأثر قراراتهم وانجازاتهم ميدانيا(نذير، 2010، ص1).

اصبحت القيادة الادارية ضرورية حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها او طابعها سياسية كانت ام اقتصادية.... فهي تعتبر الحل لمعالجة مشكلة المؤسسة سواء في الحالة العادية او في حالة الازمات وهي الوسيلة الاساسية و الرئيسة في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، فبنجاحها تنجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة(نذير، 2010، ص2).

يعتبر الابداع التنظيمي من المواضيع المستجدة في البحث العلمي والدراسة والتطورات ومعرفة اثرها على جودة الخدمة من خلال التعرف على عناصر الابداع التنظيمي واثره على اهم معايير جودة الخدمة(الزغول، 2018، ص1).

لقد اصبحت الحاجة للإبداع متطلبا اجباريا اذ تسعى المنظمات الى التميز في الاداء والمحافظة على النمو في بيئة تنافسية شديدة، ويكمن دور المنظمات في توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات ومهارات افرادها ويدعم الابداع والتفكير الاداري، ناهيك على ان الابداع هو المجال الاكثر اهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة و تحقيق اهدافها و نظرا للتغيرات والتطورات السريعة الذي شهدها العصر الحاضر فقد تطلب ذلك من الفرد مواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به (الحميش، 2019، بدون صفحة).

يعد الابداع التنظيمي هدف للمنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها وذلك بسبب حدة التنافس المحلي و العالمي في معظم المجالات، ولان قيمة المنظمات تكمن في الموارد البشرية المتوفرة لديها، فهذا ما يدفعها للاهتمام بالمعرفة لديهم بالوصول الى الابداع الذي تسعى له، حيث ان البلدان المتقدمة احرزت التقدم والتفوق من خلال الموهوبين والمبدعين اصحاب العقول النيرة، حيث يتم الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم لان المختصين في قياس تقدم البلدان يستندون على عدد العلماء والمفكرين ودرجة التراكم المعرفي والابداعي الناتج لديها(المهدين 2019، ص1).

لقد اصبح من الضروري على ادارة المنظمات ان تسعى لتحقيق الابداع التنظيمي في ظل وجود ممارسات القيادة الادارية التي تعمل على ترسيخ مفهوم الولاء التنظيمي والذي يساهم في رفع وتحسين الاداء لدى العاملين حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، وتهدف الادارة الحديثة الى تعزيز الفكر الاداري التي يستند على القيادة الادارية.

_ من خلال الإطار التي تندرج فيه اشكالية بحثنا التي يتم صياغتها بالشكل الاتي:

هل توجد علاقة بين القيادة الادارية والابداع التنظيمي لدى الموظفين؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي كالاتي:

هل توجد علاقة بين القيادة الحرة والابداع التنظيمي؟

هل توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية والابداع التنظيمي؟

هل توجد علاقة بين القيادة الديموقراطية والابداع التنظيمي؟

هل يوجد علاقة بين القيادة المتساهلة والابداع التنظيمي؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يوجد علاقة بين القيادة الادارية والابداع التنظيمي لدى الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين القيادة الحرة والابداع التنظيمي.

- توجد علاقة بين القيادة الاوتوقراطية والابداع التنظيمي.

- توجد علاقة بين القيادة الديموقراطية والابداع التنظيمي.

- توجد علاقة بين القيادة المتساهلة والابداع التنظيمي.

3- اسباب اختيار الموضوع:

- كثرة المصادر والمراجع خاصة بالنسبة لموضوع القيادة الادارية.

- اندراج موضوع القيادة الادارية والابداع التنظيمي ضمن التخصص.

- التعرف على نوع القيادة المؤثرة في الابداع التنظيمي.

- العمل على ايجاد العلاقة بين القيادة الادارية والابداع التنظيمي.

- اثناء المكتبة بمرجع جديد يساعد الباحثين الجدد.

- التعرف على كل من القيادة الادارية والابداع التنظيمي داخل المنظمة.

- معرفة مدى أهمية القائد والابداع داخل المنظمة

4-اهداف الدراسة:

يمكن تلخيص اهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على اهم الاساليب القيادية التي تحقق الابداع التنظيمي.
- محاولة ايجاد اهم المقترحات للقيادة الادارية التي تساهم في تحقيق الابداع التنظيمي.
- الوقوف على ابراز اهمية القيادة الادارية وتأكيد دورها في تحقيق الابداع التنظيمي.
- الاجابة على تساؤلات البحث.

5- أهمية الدراسة

تكمن اهمية دراسة موضوع بحثنا بصفته موضوعا هاما ويؤثر على المنظمة ويعمل على تحقيق اهدافها، الا هو موضوع القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين، من اجل تحسينه للأفضل للوصول لتحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة، اذ ان القيادة تمتلك رؤى بعيدة المدى وتحدد اهدافها بفاعلية أكبر.

اما من الناحية العلمية فقد تبرز اهمية الدراسة في اهتمامها بالسلوك القيادي المنتظم والفعال والدور الهام في محاولة زيادة تحقيق الابداع التنظيمي داخل المنظمة.

6-تحديد المفاهيم:

التعريف الاصطلاحي للقيادة:

يعرف **وولمان**: بانها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الاخرين امرا ناجحا.

يعرف **جون اتزيوني**: بانها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (الغريابي، بدون سنة، ص13).

من خلال التعريفين نرى بان القيادة عبارة عن سمات شخصية تؤثر على القائد لحث الموظفين على اداء عملهم.

هناك من يرى أن القيادة:

هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف المرسومة(العلاق،2019،ص14).

هي نشاط او حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الاخرين افراد او جماعات نحو تحقيق اهداف مرغوبة(العلاق، 2019،ص14).

يعرفها روبنز: على انها القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الاهداف (هاشم، 2019، ص 33).
تعرف كذلك القيادة ايضا انها القدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة(ماريق، 2019، ص12).

من خلال التعريف السابقة نقول بان القيادة هي عملية تأثير في سلوك افراد الجماعة من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

التعريف الاجرائي:

القيادة هي عملية شعورية تنظيمية تعمل على التأثير على الافراد الموظفين داخل المؤسسة من اجل بلوغ الغايات المنشودة وهذا من خلال الدرجات المتحصل عليها من تطبيق استبيان القيادة.

التعريف الاصطلاحي للابداع:

الاتجاه الاول:

هناك من يعرف الابداع التنظيمي على انه مجموعة مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات لتؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة للفرد او الشركة او المجتمع والعالم (حسن،2017، ص19).

عرف الجعيري 2009: ان الابداع عملية تتضمن مجموعة من المراحل والتي تتضح من خلال التفكير والية عمل العقل بحيث تشمل مستوى الفرد والجماعة وبل حتى المنظمة ككل وما ينتج عنها من تطبيق علمي يجسد سلوك أو عمل جديد والذي يتميز بخصائص الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات وكذلك الاحتفاظ بالاتجاه. (الصمادي،2017، ص9).

يرى عبد الوهاب 1998: ان الابداع التنظيمي هو كل عمل او نشاط ينبع عن طريقة أسلوب جديد ويكتشف عن فكرة خلاقة او علاقة معينة واكساب الطريقة أو الأسلوب معنى ابداعي متميز تألفه العقول المفكرة، أي أنه المقدر على الابداع فالأساليب المتبع أو الأشياء أو الأفكار والأحداث والربط بينهما والرغبة العارمة في استخدام مدارك العقل في تطبيقات عملية تحقق نتائج جيدة وتميزة (الحميش، 2018، ص18).

عرف الزهواني 2002 ان الابداع هو المقدر لتقديم اجابات مميزة لمشكلات متواجدة ومطروحة من خلال استغلال الفرص المتاحة (الصمادي، 2017، ص10).

عرفه القاسمي 2002: بأنه الافكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملين والتي تضيء بإيجاد الطرق والاساليب بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة وبالتالي خدمة المجتمع (الصمادي، 2017، ص10).

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف الابداع على انه مجموعة من الاستعدادات الشخصية والقدرات العقلية التي تولد افكار جديدة في بيئة مناسبة لتصبح انتاجا صالحا للفرد والمنظمة.

يعرف في الاتجاه الثاني على انه افكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة او تجميع وإعادة تركيب الانماط المعروفة في اشكال فريدة ولا يقتصر الابداع على الجانب التكنيكي لأنه يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة واعداد السوق فحسب، بل يتعدى ايضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى زيادة الانتاج. (جمال، 2017، ص12).

عرف " جوزاف" الابداع من منظور اقتصادي على انه استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة (ايمان، 2011، ص538).

كما عرفة هيجان 1999 بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور منتج او فكرة او خدمة او ممارسة جديدة يمكن تبنيها سواء من قبل العاملين من المنظمة او فرضها من قبل متخذي القرار، بحيث يتم من خلالها احداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة او في عملياتها او مخرجاتها (درة، 2007، ص12).

من خلال ما نقدم يمكن ان نقول ان الابداع هو عبارة عن مجموعة من افكار جديدة ابتكرها الفرد لخلق قيم انتاجية وسلع من اجل بناء اقتصاد المنظمة.

التعريف الاجرائي: نعرف الابداع حسب الاتجاهين بأنه عبارة عن مجموعة من السمات والقدرات العقلية المتولدة من الأفراد العاملين لخلق قيمة انتاجية اقتصادية تساعد على تطور المنظمة عن طريق حل مشكلاتها.

7- الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة اهمية كبيرة في البحث العلمي فهي تعمل على اثراء البحث العلمي وتعطيه قيمة علمية كبيرة فهي تلفت نظر الباحث لمجموعة من الافكار التي تكون غائبة عن ذهنه:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الادارية:

الدراسة الاولى:

دراسة جغولي يوسف 2006، حول دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة جامعة الجزائر .

حاول الباحث ربط ازمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز و الناتج عن نمط واسلوب قيادتها الادارية في ممارستها التنظيمية، في اطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية.

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الادارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الافراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي. وكانت اشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية:

نتائج الدراسة:

يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبتي كبير، تعمل فيه القيادة الادارية على تنمية مركز السلطة وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة .

بينت الدراسة الميدانية ان القيادة الادارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الانتاجية وشرح طريقة العمل وفق اجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على اسلوب الثواب و العقاب و الرقابة المستمرة للعمل.

اصابت القيادة الادارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها اخفقت في ادارة التغيير.

اخفقت القيادة الادارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي. حاولت القيادة الادارية تشخيص المشكلة الاساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المشكلة للمنظمة.

ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال ادارة الثقافة التنظيمية .

تعزيز سلوك روح الفريق وروح الجماعة والمخاطرة والابداع.

عدم وجود معايير قيادية فنية مجددة تمثل هؤلاء الاشخاص لهذه المناصب النوعية(بوراس،2013،ص28).

الدراسة الثانية:

دراسة شعلال ياسمينه 2008 بعنوان القدرات القيادية للاطار الجزائري دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة وهران كانت اشكاليته : هل اطاراتنا لهم هذه القدرات التسييرية او القيادية التي تعني من خلالها مناخ عمل حسن وتأدية حسنة ومردودية ايجابية بحيث كان منهج الدراسة، هو منهج دراسة حالة، ومن اهم نتائج الدراسة نسبة الجانب القيادي لدى الاطارات التسوية هو ضعيف ولها نقص في التكوين بالنسبة لهذا الجانب الذي يليق بتحقيق المهارات والكفاءات الجيدة ، ان مستوى الجانب القيادي للإطارات ضعيف ولا يسجل في المتوسط، فيبقى لإطاراتنا المزيد من ان يبلغوا الهدف وعليهم تنمية هذا الجانب الذي سيعطيهم نفسا جديدا من اجل تحقيق مهارات اكبر والقيام بحل عائق المسؤولية على ما يرام (النذير،2009،ص22).

الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث عبيد بن عبد الله بن رجت السبيعي (بدون سنة) حول الادوار القيادية لمديرية التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير ودرجة امكانية ممارستها، واهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم 100 مدير ومساعد له موزعين على جميع محافظات المملكة العربية السعودية و قد توصلت الدراسة الى اهم النتائج وهي:

ان الادوار القيادية لمديرية التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير مهمة بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسط العام لمحور اهمية الادوار القيادية (4.35).

ان امكانية ممارسة مديري التربية و التعليم لادوارهم القيادية في ظل متطلبات ادارة التغيير كبيرة جدا من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة حيث بلغ متوسط العام لامكانية الممارسة (3.88).

ان هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ذلك لممارسة مديري التربية والتعليم لادوارهم القيادية في ضوء متطلبات ادارة التغيير موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لمحور درجة وجودها (3.55). (هبال، 2015، ص ذ).

الدراسات المتعلقة بالابداع التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بالأجهزة الامنية بالمطار، معرفة علاقة الابداع الاداري بتحسين مستوي الاداء الوظيفي للعاملين بالمطار ومدى اختلاف رؤية افراد مجتمع الدراسة ازاء محاورها المختلفة. تكونت عينة الدراسة من (240) ضابطا يعملون في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة . وكان من اهم نتائج هذه الدراسة: ان غالبية افراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن قد ما يسيئ للأمن. ويستفيد افراد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه اليهم، كما ان لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله، ويحرص رجل الامن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله، ويقوم العاملون في الاجهزة الامنية بانجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات

العمل اذ تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد اهداف الادارة على ايجاد روح الابداع لرجال الامن بالمطار، ويوجد تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الامن بالمطار، مع اتاحة الفرص للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في اعداد الخطط الطارئة ، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان اثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الابداع الاداري لدى المديرين في الاجهزة الحكومية السعودية، هدفت الى التعرف على اثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما الصيغ الرسمية والمركزية، وعدد من المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المرتبة، مسمى الوظيفة) على مستوى الابداع لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية. تكونت عينة الدراسة من المدراء والمشرفين ورؤساء الاقسام العاملين في الاجهزة الحكومية السعودية والبالغ عددهم (384). وكان من اهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وان مستوى الابداع الاداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتعبير ، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الاداء) للمديرين العاملين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبيا. وان درجة الالتزام بالصيغ الرسمية في الوزارات مرتفعة نسبيا، وكذلك وجود درجة مرتفعة نسبيا من المركزية ايضا، وتؤثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) على الابداع الاداري لدى المديرين مما ينعكس على مستوى ادائهم الوظيفي. ويؤثر متغير (المؤهل العلمي) ايجابيا على الابداع الاداري لدى المديرين، بينما يؤثر عليه متغير (العمر) تأثيرا سلبيا. اما متغيري (مدة الخدمة و المرتبة) فلم يتبين لهما من تأثير ذو دلالة احصائية على الابداع الاداري.

الدراسة المتعلقة بالقيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي:

الدراسة الاولى: تأثير القيادة على الابداع والابتكار.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، و هدفت الدراسة الى تحديد دور القيادة في التأثير على الابداع والادارة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

المستوى الامثل من الابداع و الابتكار يعني الميل الى توليد الافكار البديلة، او الاحتمالات، وتحويل هذه الافكار الجديدة والخيالية الى واقع لمساعدة المنظمات في تحقيق اهدافها.

يجب ان تكون للمؤسسة قائد جيد يمكنه توفير المناخ المناسب لموظفيه والهامهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا من تكوين افكار ابداعية.

يجب ان تتمتع المنظمة بالثقافة التي تقبل التغيير وتضع القادة الذين يمكن ان يجعلوا الموظفين يشعرون بضرورة الابتكار وبالتالي يقومون بمزيد من المبادرات.

كما قدمت عدة توصيات اهمها:

ينبغي للمنظمات ان تضع موظفيها في برامج التدريب، مما يساعدهم في اكتساب القدرة على توليد الافكار الابداعية، وايجاد الطريقة الصحيحة لتطبيقها.

ينبغي للمنظمات ان تنشئ نظاما صريحا للمكافآت التي تحفز الموظفين على تقديم افكار ابداعية، والتي توجه المنظمة الى الحصول على نتائج جيدة.(الهاجري ، 2011، ص52).

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان مهارات الابداع الاداري اللازمة لقائد التغيير، ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، و من وجهة نظر المشرفين التربويين و المشرفات بمدينة الطائف" كانت تهدف الى التعرف على المهارات الابداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى المديرين والمديرات

والتعرف على اهم الطرق والاساليب المستخدمة لتنميتها ، وامكانية تطبيقها، وقد شملت الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والمشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف ومن نتائج هذه الدراسة: تحديد المهارات اللازمة لقائد التغيير في المهارات التالية "الاصالة، المرونة والطلاقة، الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه و التفاصيل"

يتم تنمية المهارات السابقة بعدة طرق منها: التدريب الذاتي، العصف الذهني، كما اظهرت الدراسة توفر هذه المهارات لدى مديري ومديرات الثانوية بالطائف لدرجة عالية، واكدت على ضرورة توفر هذه المهارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بدرجة عالية لكي يمارسوا دورهم في قيادة التغيير.(الهاجري، 2011، ص53).

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي اجريت في موضوع القيادة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي يمكن ان نستنتج ما يلي:
أوجه التشابه:

جل الدراسات اعتمدت على اهمية القيادة الادارية والابداع التنظيمي لدى المؤسسة.
معظم الدراسات السابقة تقوم على دراسة نوع المناخ التنظيمي الملائم ونظام الاتصالات في المؤسسة.
التأييد على ضرورة وضع نظام حوافز لطرح فرص و افكار جديدة من اجل الاستثمار الجيد.
أوجه الاختلاف:

عدم الاعتماد على نفس خصائص العينة في الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع القيادة الادارية والابداع التنظيمي.

تعدد المناهج في مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بكل موضوع.

الاختلاف بالنسبة الى نوع ونسبة النتائج الخاصة بكل موضوع، فبالنسبة لموضوع القيادة الادارية اهتمت بالعلاقة الموجودة بينها و بين الابداع التنظيمي اما الدراسة المتعلقة بموضوع الابداع التنظيمي اهتم بشكل اساسي بنوعية المناخ التنظيمي داخل المنظمة.

الفصل الثاني: القيادة الادارية

تمهيد.

1_ مفهوم القيادة الادارية.

2_ أهمية القيادة الادارية.

3_ خصائص القيادة الادارية و الشخص القيادي.

4_ عناصر القيادة الادارية.

5_ مصادر القيادة الادارية.

6_ وظائف القيادة الادارية.

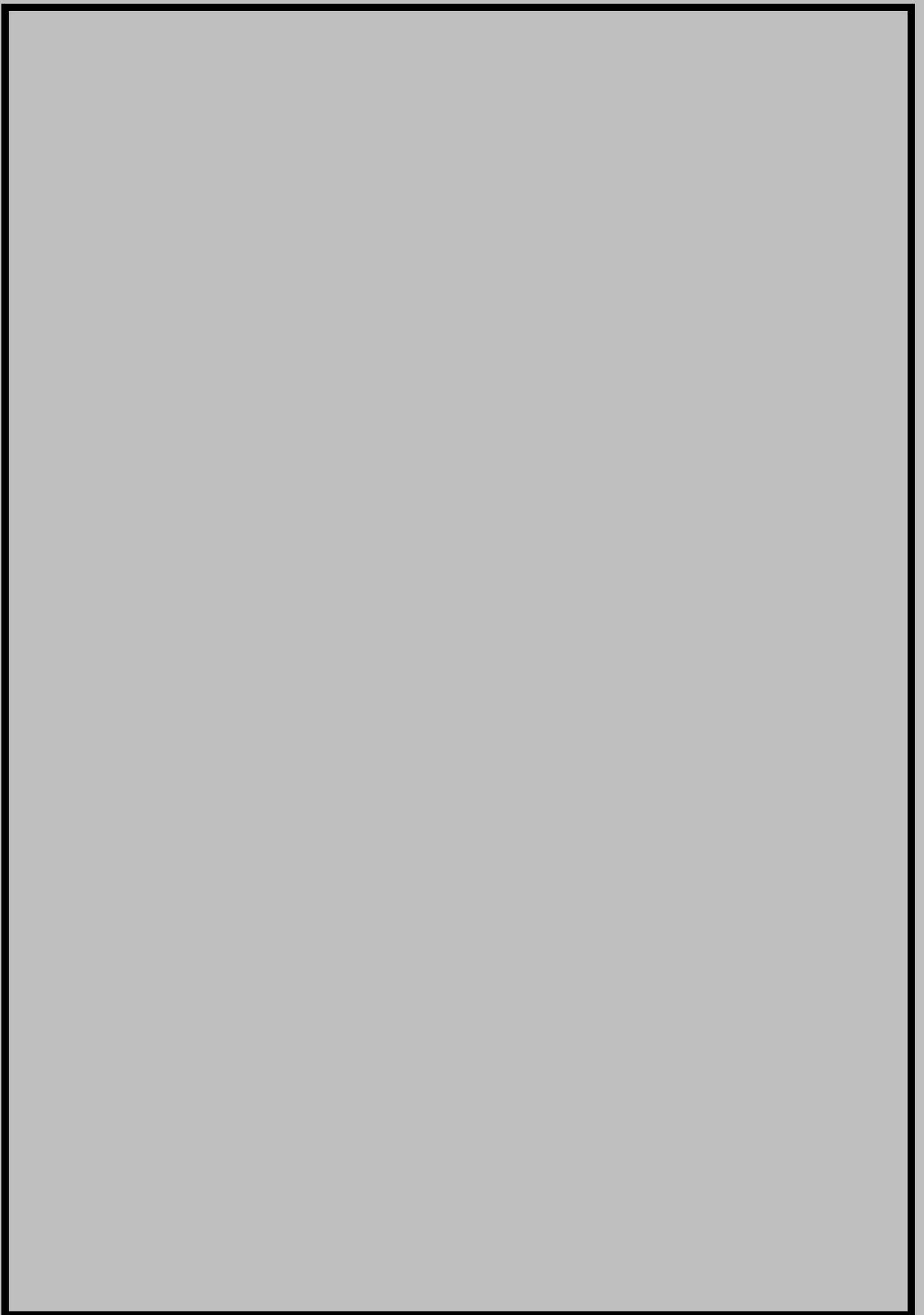
7_ نظريات القيادة الادارية.

8_ تصنيفات القيادة الادارية.

9_ مراكز القيادة الادارية.

10_ معوقات القيادة الادارية.

خلاصة الفصل.



تمهيد:

تعتبر القيادة الادارية من اهم النشاطات الموجودة داخل المنظمة باعتبارها قوة تأثير على الافراد العاملين في المؤسسة وذلك من اجل بث روح التالف والتعاون، فالقيادة تعبر عن وجود علاقة بين القائد والمرؤوسين مما تهدف الى النهوض بالعمل وتحقيق الاهداف المسطرة من قبل القائد، وفي هذا الفصل سوف نتعرف على جوانب القيادة الادارية ابتداء من تعريفها الى التطرق الى اساسيتها كأنماط القيادة وتصنيفها واهم النظريات المفسرة له.

1_ مفهوم القيادة الادارية:

لغة: قادة (القود، قيادة) فهو قائد، الاخر مقود، قائد الفريق كان رئيسا عليه يدبر امره،

قيادة: مصدر قاد، القيادة: وظيفة القائد: مكان يكون فيه القائد. (هبال، 2015، بدون صفحة).

يعرف وولمان: بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امرا ناجحا. (الغرباوي، بدون سنة، ص13).

يعرف جون اتزيوني: بأنها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (الغرباوي، بدون سنة، ص13).

من خلال التعريفين نرى بان القيادة عبارة عن سمات شخصية تؤثر على القائد لحث الموظفين على اداء عملهم.

هناك من يرى أن القيادة:

هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف المرسومة (العلاق، 2019، ص14).

هي نشاط او حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الاخرين افراد او جماعات نحو تحقيق اهداف مرغوبة (العلاق، 2019، ص14).

يعرفها روبنز: على انها القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الاهداف (هاشم، 2019، ص 33).

تعرف كذلك القيادة ايضا انها القدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (ماريق، 2019، ص12).

من خلال التعاريف السابقة نقول بان القيادة هي عملية تأثير في سلوك افراد الجماعة من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

2_ أهمية القيادة الادارية:

- العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين اعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الاهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وازالة اي خوف او قلق مسيطر على اعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم. (رشوان،2010، ص 87).
- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة.
- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة. (النخلة،2014، ص51).
- تحمل مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في ال تنظيم ومواجهة كل المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الاهداف التنظيمية.
- تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وفي ربط اقسام التنظيم الاداري بالعاملين فيها بأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها (رياض،2011، ص27).
- تستطيع القيادة تحويل الاهداف الى نتائج.
- توجه القيادة الادارية العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الاهداف. (القدمي،2015، ص131).

3_ خصائص القيادة الادارية وخصائص القائد:

خصائص القيادة الادارية:

- + تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.
- + عناصر القيادة متعددة الادوار.
- + وجود التعاون خاصة هامة للقيادات.
- + توجد القيادات وتمارس اعمالها في هيكل نظامي مميز. (رشوان،2010، ص85).

الاصالة

القصدية.

الجانب الروحي في القيادة.

الحاسية.

خصائص القائد:

يضع نفسه موضوع مرؤوسيه ويتحسس الامور كما يرونها ويشعرون بها.

يبتعد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحدق.

عدم ايهام المرؤوسين بقدراته لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.

لا بد ان يكون قريبا من مرؤوسيه حتى يسهل الوصول اليه.

يتصف بانه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في احوال الفرد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والادراك الذاتي.

يتمتع بمستوى من الذكاء اعلى من مستوى اتباعه.

يتمتع بسعة الافق وامتداد التفكير وسداد الراي أكثر من اتباعه.

يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الاخرين.

محاولة تطبيق النظريات عمليا والخبرة الشخصية.

الاحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الافراد ورغباتهم يؤدي الى السلوك الصحيح في

التعامل وزيادة الانتاج، فمن يتلقى النفع عليه الا ينسى ذلك ابدا ومن يمنح الاخرين عليه الا يتذكر ذلك ابدا.

الثقة بالنفس.

الثقة بالآخرين.

يحسن استخدام وادارة الوقت ويستعمله بكفاءة.

حاسم قاطع بتعقل.

من ذوي العقول المنفتحة. (الويشي، 2013، ص117.116).

4_ عناصر القيادة الادارية:

- **عنصر 01:** تتميز هذه الجماعة عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات اعضائها وظهور شخص ليين افرادها يختلف عن بقية الافراد في قدرته على التوجيه والتأثر في اعضائها، والتعاون معهم من اجل تحقيق اهدافهم المشتركة.
- **عنصر 02:** عملية التأثير الايجابي التي يقوم بها القائد نحو افراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين و تتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول و تنمية قدرات افراد الجماعة و تقوية ثقتهم بنفسهم و توسيع مدركاتهم و معارفهم و تدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية و تتحدد درجات النجاح القائد او فشله على قيادة الجماعة بمدى قوة و فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة و تغيير سلوكياتهم.
- **عنصر 03:** تحقيق الاهداف المرعوبة وهذه الاهداف متعددة فهناك اهداف خاصة بالقائد و اخرى خاصة بأفراد التنظيم و ثلاثة خاصة بالجماعة، ومن النادر ان تكون هذه الاهداف واحدة و تبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض اهداف القائد مع اهداف الجماعة، و هنا يقوم القائد بتحليل الخلافات و مظاهر التعارض في كل جانب و يعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرق ما يرضيه و يتم تحقيق الاهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجيات افراد الجماعة و تحقيق اهدافه.
- **عنصر 04:** عملية التنسيق حيث ان وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق اهداف التنظيم لان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق و انسجام بين اعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الامر يمكن ان ندرك ان القائد لا يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على افرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي (عموم، 2013، ص 24-35).

5_ مصادر القيادة الادارية:

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الاخرين يجب ان يتمتع بقوة او سلطة معينة تميزه عنهم، ويمكن تصنيف القوة للقيادة على النحو التالي:

✚ **السلطة الرسمية:** من مظاهر هذه السلطة:

✚ **السلطة القانونية:** مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري وهذه القوة تتناسب من الأعلى الى أسفل.

✚ **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد ان قيامه بعمله علو أكمل وجه سيعود عليه بمكافأة مادية او معنوية من قبل الرئيس.

✚ **قوة الاكراه:** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من ان قصوره في تأدية واجباته يترتب عليه نوع من العقاب المادي والمعنوي من قبل رئيسه.

✚ **قوة التأثير:** مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن مظاهرها:

✚ **القوة الفنية(التخصص):** ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الافراد كالطبيب والمهندس.

✚ **قوة الاعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة اعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية المدير . (الويشي،2013، ص104).

6_وظائف القيادة الادارية:

هناك بعض الوظائف الاساسية التي تقوم بها الادارة اهمها ما يلي:

- تفسير وعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت ذلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل اعضائها او غامضة لا يسهل ادراكها وفهمها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم
 - يشاركون في مناقشة المشكلات.
 - وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم انجازها في الوقت المحدد.
 - العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا او مبدا سياسي...
 - تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها امام الغير وامام غيرها من الجماعات بالإضافة الى هذا التمثيل الرسمي فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.
- ولكي يستطيع القائد تحقيق الوظائف السابق ذكرها فلا بد ان تتوفر لديه بعض الامور:
- ان تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقود.
 - ان يكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، اذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من اجبار غيره على اتباع ما يراه موصلا لتحقيق الهدف. (عوض، 2008، ص 203-204).

7_نظريات القيادة الادارية:

في سياق البحث دائما قدمنا بعض اهم نظريات القيادة:

7-1- نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية اولى المحاولات التي ظهرت في اطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على اساس فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن اذا ما توافرت في شخص ما ان تجعل منه قائدا ناجحا، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات

المشتركة للقائد، من اهمها القدرة القيادية ومهارة الانجاز وتحمل المسؤولية بالإضافة الى روح المشاركة والمكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف.

الا ان هذه النظرية لم تقدم اجابة علمية وعملية عن الكثير من الاسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

تعد هذه النظرية تطورا طبيعيا لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها، وهي من اولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لتشرح ظاهرة القيادة وتبني هذه النظرية على اساس تحديد ايجاد خاص، يجب ان يتحلى بها القائد ويحاول تطبيقها على الافراد لمعرفة من هم المؤهلين كقيادة وتلك الصفات يمكن ان تكون موروثية، او مكتسبة من وجوده في المجتمع وطبقا لهذه النظرية فان القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن غيره عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية او عقلية ونفسية.

اعتمد اصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا طريقة الاستقرائية او الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا ان يستنبطون الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة وخرجوا من تلك بان هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقادة.

قد توصلت الدراسات التي اجريت في هذا المجال الى ان القادة عادة يتمتعون بمستوى اعلى من غيرهم في عوامل مهمة منها الثقة بالنفس والتكيف الثقافي وقد قسمت السمات التي يجب توافرها في القائد لتجعل منه قائدا اداريا الى مجموعات هي: سمات شخصية، سمات سياسية، سمات نظامية.

هناك دراسات حديثة اوضحت صفات اخرى يجب توافرها في القائد منها الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية، والى جانب ذلك هناك بعض السمات والصفات يفترض ان تكون في القائد مثل المهارات المكتسبة التي تربط وتؤثر في عمله وادارته ويمكن تقسيمها الى:

المهارة الفنية.

المهارة الانسانية.

المهارة الذهنية.

من الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية انها:

- ان الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بانها غير موجودة الا في القائد قد تتوفر في غير القادة مثل: سمات الذكاء، الجوانب الجسدية، الحماس، العزم، الطموح والاستقامة... الخ. الامر الذي لا يمكن معه التسليم بان توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا، كما ان التجربة اثبتت ان هناك الكثير من القادة يتوافر فيهم كل السمات القيادية ولكن بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين.
 - صعوبة الوصول الى معيار صادق لقياس سمات القائد.
 - قد يفقد القائد سمة او أكثر من سمة متفق عليها، ومع ذلك فانه ينجح في قيادته بقوة الجسم وسلامة العقل مثلا تعتبر في راي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد ومع ذلك فان هناك من القادة الناجحين لا يتمتعون بهذه السمات بل ان منهم من يفقد بعضها فقدانا تاما.
 - عدم واقعية نظرية السمات وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها انصارها او معظمها فمن يشغل مناصب قيادية وذلك امر لا يمكن تطبيقه اما لعدم توفر هؤلاء الاشخاص بهذه السمات او إذا وجد اشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة، لان المجتمعات لا تعيش واقعا مثاليا يقوم على اساس الشخص المناسب في المكان المناسب.
- نظرا لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد ونظرا لصعوبة قياس بعض السمات الشخصية فقد ادى ذلك الى ظهور نظريات اخرى. (الفاضل، 2006، ص 243-244).

7-2- النظرية السلوكية:

حيث تهدف النظرية السلوكية الى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد والمقاييس الفعالة او الناجحة، و اهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الاداء او الانتاجية للمرؤوسين وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين احدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد من حيث علاقات العمل والاتصالات والاهداف (القطارنة، بدون سنة، ص17). اذ تفترض هذه النظرية ان المحدد الاساسي في القيادة هي كيفية تفاعل القائد مع اتباعه، وقد اعطى خبراء الادارة

اساليب القيادة نطاقا واسعا فالبعض وجد ان القيادة اما ان تكون سياسية او انها خاضعة للقيم الرفيعة، واخرون يشعرون ان اساليب مثل اسلوب الامر والادارة بالدهاء، والتعالي في المعاملة كلها غير مرغوب فيها اذا ما قورنت بأسلوب القيادة الذي يبني على القيم.

وجد مجموعة من الكتاب المختلفين ان لكل قائد طريقة مختلفة للقيادة من هذه الطرق التركيز على المستقبل وادارة كل شخص بطريقة مختلفة عن غيره ومناصرة المعرفة والاستمرارية على المحافظة على القديم والمداومة على تجربة طرق وتقنيات جديدة (هالان، 2009، ص 22).

7-3- النظرية الموقفية:

لقد ظهرت النظريات التي بدأت التركيز على ان القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ، وبمعنى اخر ان القائد الجيد هو الذي يغير سلوكه ويكفيه حسب الموقف الذي فيه، وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين، سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد او التابعين (القطارنة، بدون سنة، ص 17-18).

ترى النظرية الموقفية لمؤسسها "هيرشي وبلانشارد" ان سلوك القائد الفاعل يعتمد على مستوى جاهزية التابع ويعرف الاستعداد على انه المدى الذي يمتلك فيه التابع القدرة والرغبة لإكمال المهنة. يتكون الاستعداد من مزيج من الثقة والولاء والدافعية. ويوجد نوعان من الاستعداد هما: استعداد العمل (امتلاك الفرد الرغبة والمعرفة لإنجاز العمل دون الحاجة الى توجيه المدير او هيكلته للعمل)، الاستعداد الفيسيولوجي (امتلاك الفرد للدافع الذاتي والرغبة في اداء العمل بجودة مرتفعة-الحاجة القليلة الى التوجيه من قبل المدير). لقد حدد "هرسي و بلانشار" اربعة انماط للقيادة وذلك اعتمادا على البعدين الذين حددهما دراسة جامعة اوهايو، الاهتمام بالفرد وهيكل المبادرة وهذه الانماط هي:

1.المخير: وهو نمط ملائم للتابعين الذين يمتلكون الاستعداد الضعيف، وهذا النمط هو محطة التركيز الكبير على المهمة والتركيز المنخفض على العلاقات.

2.المروج: ما ان يزداد استعداد التابعين حتى ينصح القائدين بالتحول من نمط المخبر الى نمط البائع، وفي هذا النمط يكون التوجه مرتفعا في حين يكون التوجه نحو المهمة منخفضا.

3.المشارك: وفيه يكون التوجه نحو العلاقات مرتفعا في حين يكون التوجه نحو المهمة منخفضا.

4. المفوض: وهو النمط الذي يكون فيه التوجه منخفضا نحو كل من المهمة والعلاقات.

لقد عرف "هيرسي وبلانشارد" استعداد التابعين بمدى استعداد الشخص لإنجاز واجب او مهمة ما، ان المكونات الاساسيين هما القدرة والتي يتمثل في مدى معرفة الفرد او الجماعة وخبرتهم ومهارتهم وغير ذلك. الرغبة والتي يمثلها مدى دافعية الفرد او الجماعة والتزامهم بالمهمة وثقتهم بإنجازها. (حافظ وعباس، بدون سنة، ص 56-57).

7-4- النظرية التفاعلية:

جاءت هذه النظرية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي و الموقفي وتشير هذه النظرية الى ان القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف والتي تستدعي الابتكار والابداع وبين المهارات الانسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف اخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج او بنمط العمل او المناخ التنظيمي وعلى هذا فانه يتوجب على الادارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الادارية وتصميم مواهب واكسابها قدرة للتأثير في الاخرين لتساعد على تعبئة جهودهم مزيد من العمل الذي ينعكس ايجابيا على التنظيم .

ان القيادة وفق لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على ابعاد ثلاث هي (السمات+ عناصر الموقف+ خصائص المنظمة) المراد قيادتها وتطرح معيارا اساسيا يتمحور قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة واعضاء المنظمة المستفاد وقيادة الجميع نحو الاهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وتدور متغيرات هذه النظريات حول ثلاث محاور رئيسية هي:

أ- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه، وتشمل خصائصه ومهاراته الشخصية وقدرته على الاحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي والجمعي وثقته بالآخرين.

ب- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين وتشمل على:

✚ مدى احساس المرؤوسين بالحاجة الى الاستقلال.

✚ الاستعداد لتحمل المسؤولية.

✚ المشاركة في اتخاذ القرارات.

✚ الاهتمام بالعمل ومشاركته.

✚ الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

ج- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد اهمها هي:

✚ نوع المنظمة والتنظيم.

✚ مدى استقرار المنظمة والاحساس بالأمن داخلها.

✚ مدى فعالية الجماعات واستعدادات الافراد للعمل في صورة فرق عمل.

✚ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

✚ ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.

✚ الامكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.

لابد الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على اي مدخل جزئي (حلاق، 2020، ص42).

8_ تصنيفات القيادة الادارية:

تتعدد تصنيفات القيادة التي قدمها علماء النفس والاجتماع ورجال الادارة والخدمة الاجتماعية في تحديد انواع القيادة وذهبوا في ذلك مذاهب شتى. ولعل اهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم من صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم ويصنف البعض من حيث اتجاههم وميولهم الاجتماعية الى: قادة محافظين، وحساسين وذوي اتجاهات شخصية، وذوي احتياجات موضوعية، وتصنف القيادة من ناحية اخرى من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم الى قادة من ذوي ميول تحكمية، واخرين ذوي ميول انسانية تقوم على الاقتناع.

صنفت القيادة على اساس اسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه والتي تدعى بمركزية السلطة أو التي تتيح الفرصة للموظفين لمشاركته في مهامه، ويعتمد على ايجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الانسانية الصحيحة بينه وبينهم، او انه يترك جميع المسؤوليات لمرؤوسيه ويعتمد عليهم كليّة في الادارة بدون توجيههم، او الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات.

لقد صنفت القيادة على اساس هذا المعيار الى اربعة انواع:

1- القيادة الديمقراطية.

2- القيادة الديكتاتورية.

3- القيادة الاستشارية.

4- القيادة الفوضوية.

8-1. القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على لا مركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل مما يرفع من انتاجيتهم، وروحهم المعنوية. وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله في كل انسان والديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد، ويشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. وتشجع على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة. وتعمل الديمقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين، وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم واشباعها، كما يحاول أن يكسب ودهم وتعاونهم، ويتقبلون أوامره بروح رياضية ويسعون لتنفيذها. وهو ما يؤدي إلى انتشار الرضا والارتياح، وخلق الروح الايجابية مع زيادة الانتاج دون رقيب مباشر.

تنشط القيادة الديمقراطية الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد إلى التابعين ومن التابعين إلى القائد. فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار وأراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره وأراءه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

أما فيما يتعلق بتفويض السلطة نذكر أن الأصل في علم الادارة العامة هو أن تتركز السلطة في يد قائد المنظمة. لكن النمط الديمقراطي للقيادة ينص أن تتوزع السلطة داخل المنظمة من خلال التفويض، وذلك بتوسيع تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه.

قد يكون التفويض، شفويا أو مكتوبا، وقد يكون صريحا أو ضمنيا، وقد يستفيد التفويض من الاسلوب الذي يجرى عليه سير العمل، وقد يكون عمليا أو جزئيا، وقد يكون التفويض من أعلى إلى أسفل، وبالعكس من أسفل إلى أعلى أو في مستويات متماثلة.

ويشمل عناصر التفويض الآتي:

أ- واجبات: يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.

ب- سلطة: تمكن المفوض إليه من انجاز الواجبات التي التزم بتحقيقها.

ج- مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض إليه أمام المفوض.

فهناك بعض الموضوعات لا يجوز فيها التفويض، وهي على سبيل المثال: المسائل المالية، واقتراح التغيير في السياسة العامة، والتعيين في الوظائف الخاصة بالمنظمة، وإقامة الدعاوي أمام القضاء، وانتهاء المنازعات القضائية صلح أو تنازلاً.

هذا ويتعين على التفويض ألا يتعارض مع القواعد الأساسية للتنظيم، بمعنى ألا يترتب عليه تعدد الرئاسات مما يعود بنتائج سلبية على المؤسسة ونشاطها. إذ يجب أن يكون تفويض الموضوع الواحد إلى سلطة واحدة، لأنه إذا فوض الموضوع الواحد إلى سلطتين أو أكثر لأدى ذلك إلى تضارب في إصدار القرارات وارتباك في العملية الادارية.

قد حدد "كونترز وأودونيل عددا من الإرشادات العملية التي تجعل من التفويض فاعلية هي:

1. تحديد المهام، وتفويض السلطة في ضوء النتائج المنتظرة.

2. اختيار المفوض إليه في ضوء العمل المطلوب أدائه.

3. كفالة خطوط الاتصال مفتوحة.

4. إقامة أنظمة صحيحة للرقابة.

5. تقرير نظام المكافآت عن التفويض الفعال. (رشوان، 101، 2010-104).

وتقوم القيادة الديمقراطية على اساس من الود والارتياح، وهي تنزع من النفوس النزعات الفردية والاتجاهات الاستبدادية، ففيها يتم اشباع حاجات كل من القائد والاعضاء.

وفي ضوء القيادة الديمقراطية تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، مما يجعل العمل يستمر حتى في

غياب القائد.

وينصف القائد الديموقراطي بالخصائص التالية:

1. ان يكون موضوعيا في تناوله لآراء الاخرين، عادلا في اصدار الاحكام على هذه الآراء.
 2. ان يشجع النقد الذاتي، ويسمح بإبداء وجهات النظر.
 3. يعطي افراد الجماعة الحرية في الاختيار، وتقديم الاقتراحات في اي لحظة من اللحظات.
 4. يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للتفاعل والذي يمثل نموذجا يحتذى به.
 5. يشرف على امور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الافراد، ويعمل على ان تسود روح الود والتفاهم بين الافراد والقائد.
 6. يلغي اي أثر عن وجود المسافة الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين والتي قد تخلق جوا من الاضطراب والقلق بينه وبين الافراد الذين يتولى قيادتهم.
- قد اثبتت الدراسات السابقة التي قام بها فروم ومان ان هناك رضا بين المرؤوسين وارتقاها ملحوظا في روحهم المعنوية في ظل القيادة الديموقراطية، بينما وجد رضا اقل وانخفاضا في الروح المعنوية في ظل القيادة الديكتاتورية.

في ضوء ذلك تكون القيادة الديموقراطية اثر فعالية عن غيرها في المواقف التالية:

1. عندما يكون القائد خبير في مجال المشكلة.
2. عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات اضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
3. عندما يكون عند المرؤوسين مهارات عالية.
4. عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.
5. عندما يكون هناك إنفاق على الاهداف الناتجة.

تأخذ المجتمعات البدائية بالنظام الديموقراطي اذ يقوم ذلك النظام عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية والمقصود بها ان واجبات الرئيس و التزاماته نحو تابعيه والزوج نحو زوجته، والاب نحو ابنه، واجبات

الرئيس لا تمارس بطريقة استبدادية وتعسفية، او من جانب واحد فقط ن لكنها تجري طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة اذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الاسطورية او الخرافية، المحاط بالرهبة الدينية، فان عليه ان يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا للشروط القانونية ، فعندما يريد ان يحارب مثلا او ينظم بعثة او صلة، او يعلق على احتفال عام، يجب عليه ان يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته بالقيام بعمل معين.

يؤخذ على النظام الديموقراطي ان المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن ان المشاركة قد ينظر اليها بعض القادة كفاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديموقراطية القيادة من ناحية اخرى.

قد تبين انه رغم ان انتاج العاملين في الجماعة التي يقودها ديموقراطي يقل انتاجهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، الا ان غياب القائد الديموقراطي لا يؤثر على كفاءة الانتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

يعاب على القيادة الديموقراطية بطؤها احيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة، كما ان القيادة تفشل احيانا اذا كان التابعين ليسوا على مستوى المسؤولية، واذا كانوا من الجهلة ،ومحدودي الخبرة والمتعبين نفسيا. (رشوان،105،2010-107).

8-2. القيادة الديكتاتورية/الاولوقراطية:

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات اذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به الى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في اداء أعمالهم والقائد الأولوقراطي الذي يطلق عليه الديكتاتور يؤمن بسياسة العقاب و المكافأة وبالتالي هو يؤمن بمضمون نظرية لماكجروجر التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالاثابة والعمل معا ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطيع ما يطلب منه.

تعتمد الاولوقراطية في الاشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماما لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع

المرؤوسين وبالتالي يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين.

هي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر ودائما تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات الموجهة والأوامر الموجهة الى المرؤوسين بل وتحاصر الفكر وتهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسين على التنفيذ فقط دون الابداع الابتكار، وتقتل الطموحات والآمال وعندما يبدأ صوت من المرؤوسين يناقش وي طرح آرائه وافكاره فان جزاءه بوضعه تحت المجهر لتصيد أخطائه، والتضييق عليه وغالبا ما تنتهي المسألة بالاستقالة حسب طلبه فهما نجد ان هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين، والغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الالة التي لا تعمل الا بزر، وفي ظل القيادة الديكتاتورية قد تحدث الأزمات وحالات الطوارئ فتلقت هذه القيادة الى المرؤوسين لكي يقفوا معها ويساعدوها على تجاوز هذه المحنة فلا تجد الا مرؤوسين أشباه الآلات بل لا تجد من هو مؤهل لطلب النجدة والمساعدة منه والسبب راجع الى اسلوب القيادة الديكتاتورية التي أهملت المرؤوسين في الرخاء فخلوها في الشدة، ان النقد الشديد الذي وجه الى أسلوب هذه القيادة كما اوضحناه أعلاه، أدى الى ظهور نمط اوتوقراطي اخر مشتق منه أطلق عليه الأوتوقراطية الخير التي تسمح بالمرؤوسين بالمشاركة بدرجة محدودة.

(المكاوي، بدون سنة،ص13-14).

3-8. القيادة الاستشارية:

تمثل القيادة الاستشارية حلة وسط بين القيادة الديموقراطية والأوتوقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط مشاركين سواء في اثاره التساؤلات او تقديم الافكار والآراء، ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوءها. هذا النوع يعطي للقائد فرصة اكبر للتعرف على كل جوانب و ابعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسين.

وبالتالي يكون القائد كمتخذ القرار في وضع أفضل، حيث يطمئن مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين واقناعهم بالقرار ومن ثم يدفعهم ذلك الى زيادة التزامهم عند التنفيذ. (رشوان،2010، ص99-112).

8-4. القيادة الفوضوية/ الحرة:

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في اداء العمل والتصرف والحركة والاداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، واصدار القرارات. ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وانما يترك الجماعة لنفسها كلية ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

فالقائد الذي يتبع سياسة القيادة الحرة يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا، الا اذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والافكار التي يلتبس عليهم امرهم.

في هذا النوع من القيادة يختلف اسلوب القائد في الادارة من وقت لآخر ، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الاسلوب الاوتوقراطي او المشاركة، فقد يكون اوتوقراطيا في بعض الاحيان ، ابويا واخا اكبر في تعامله مع الاخرين احيانا اخرى.

يؤخذ على هذا النمط من القيادة ان اسلوبه غير مجد في التطبيق. لكونه اساسا قائم على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولان القائد الذي يتبع هذا الاسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم او توجيه جهودهم.

يرى بعض الكتاب ان هذا الاسلوب القيادي له وجود في التطبيق العلمي، و انه يمكن ان يكون مجديا في ظل المواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.(العلاق،2019، ص22).

9_ مراكز القيادة الادارية:

توجد القيادة المباشرة وغير المباشرة في المراكز التالية:

9-1- القيادة المتصدرة: وتحدد هذه القيادة الهدف وتتصدر العمل بشكل يمكن تعيينه، مركزه احيانا على القيادة بالقدوة ويمثل هذا النوع من القيادة في الانشطة التدريبية ذات الاعداد الكبيرة او المؤتمرات.

9-2- قيادة الرفقاء: القائد هنا في الاغلب هو الذي يبادر بالعمل، ويحافظ بشكل منسق ثابت على العلاقة بين الزملاء حتى انه لا يمكن الكشف عن المصدر الانساني الذي يقود المجموعة الا من خلال التحليل الدقيق. و يبقى القائد الرفيق عادة مع المجموعة من خلال سلسلة متعاقبة من التغيرات و الاعمال، و يظهر هذا النوع من القيادة بأوضح اشكاله في مجموعة من الاشخاص الصغار الذين يلعبون معا الا انهم ينتظرون القائد يحدد لهم نوع اللعبة، وليختار تعليماتها، وليعطي اشارة الموافقة على نشاطاتها.

9-3- القيادة الرعوية: ويمارس القائد تأثيره من مركز المجموعة ، ولهذا المركز من عدة نواح، تاثير حاذق وقوة تفوق المراكز الاخرى، ويمكن اسناد القيادة الاسمية الى شخص اخر يوجد في مقدمة المجموعة، ولا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيقي الا بالملاحظة الدقيقة، وفي هذا النوع من القيادة يكون مركز القيادة متحركا ومرنا. اذ يتحرك القائد من مركز الى اخر ومن مستوى سيطرة الى مستوى اخر وفي هذا النوع ايضا تستطيع القيادة ان تكسب او تخسر القوة وقد تصبح في بعض الاحيان غير فعالة لمدة طويلة، ومثل هذه المرونة يمكن ان يكون مظهرا مقصودا، وفي الاغلب تكون قوة التحفيز التي يطبقها القائد من قبيل الممارسة الاولية للتأثير الذي يزاح عن الافراد المعبأين بعد ان يكتسبوا قوة دافعة الى العمل و عندما تظهر مجموعة من الناس ما يدل على ايجاد قيادتها بنفسها فالقائد المبادر الذي يأمل في تنمية قادة اخرين يسحب تأثير قيادته ليتسنى للقادة جدد مواصلة اعمالهم.

مثال ذلك ان يتيح المشرف التربوي الفرصة لمعلم متميز يقود النشاط التدريبي ويكون المشرف قائدا رعويا.

على المشرفين ان يدركوا انهم يستعملون هذه المراكز المختلفة في عملهم، يمزجون بينها ويختارون حسب ما تقتضيه المواقف، و يتصرف المشرف في كثير من الحالات مع من يشرف عليهم و كأنه في

مركز الراعي، ان هذا النوع من التفاعل بين الذات والمعلم هو في الاغلب نمط مستحسن من انماط الاشراف.

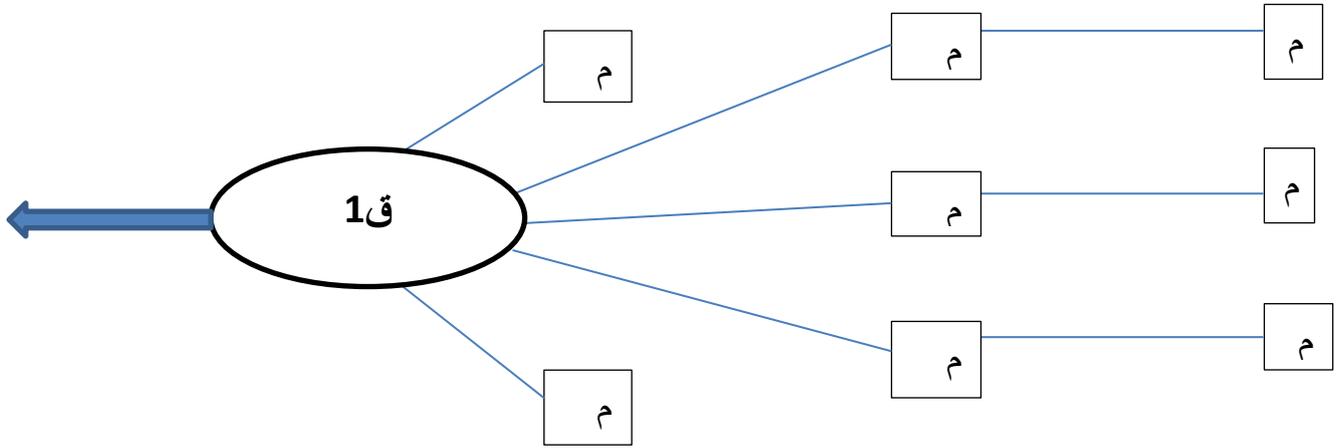
على المشرفين ان يدركوا بانهم لن يستجيبوا لهذا النوع من القيادة الحاذقة ولعل قيادة الرفقاء هي البديل الثاني الذي يمكن للمشرف ان يستعمله مع المعلمين.

يستعمل المشرفون القيادة المتصدرة او شكلا منها بشكل نادر اذ هذا النمط السائد من العمل فعال عندما يحتاج عدد قليل فقط من اجل شرح اسلوب تعليمي جديد، وقد اعد لهم برنامج تدريبي خاص لهذا الغرض. وحتى في الاجتماعات الكبيرة مثل الاجتماعات العامة فان المشرفين يجدون على الاغلب ان القيادة المتصدرة مقبولة، وذلك لان اغلب الناس في اغلب الاحوال يرغبون في السير وراء قائد حسن النية، يتقدم في العمل اذ لم يحاول ان يوسع قوة قيادته الى ما يتجاوز الحدود المناسبة.

هذه الانواع الثلاثة من القيادة قد تبدو انها تتعارض مع بعضها، ومع ذلك فان هنالك صفات مشتركة مع بعضها، ومن الصفات المشتركة الظاهرة للعين الاتصال. وفي الحقيقة فان نمط الاتصال الاشرافي المختار يقدم في العادة الدليل على نوع القيادة. ويبين الشكل التالي هذه المراكز و القائد في مركز القيادة المتصدرة (ق1) والقائد في مركز قيادة الرفقاء (ق2)، والقائد في مركز القيادة الرعوية (ق3) الدافع الى القيادة من وجهات نظر مختلفة وبدون تغييرات وتوضيحات فعالة، فلا يمكن تمييز القائد عن غيره من اعضاء المجموعة. (العلاق، 2019، ص18-20).

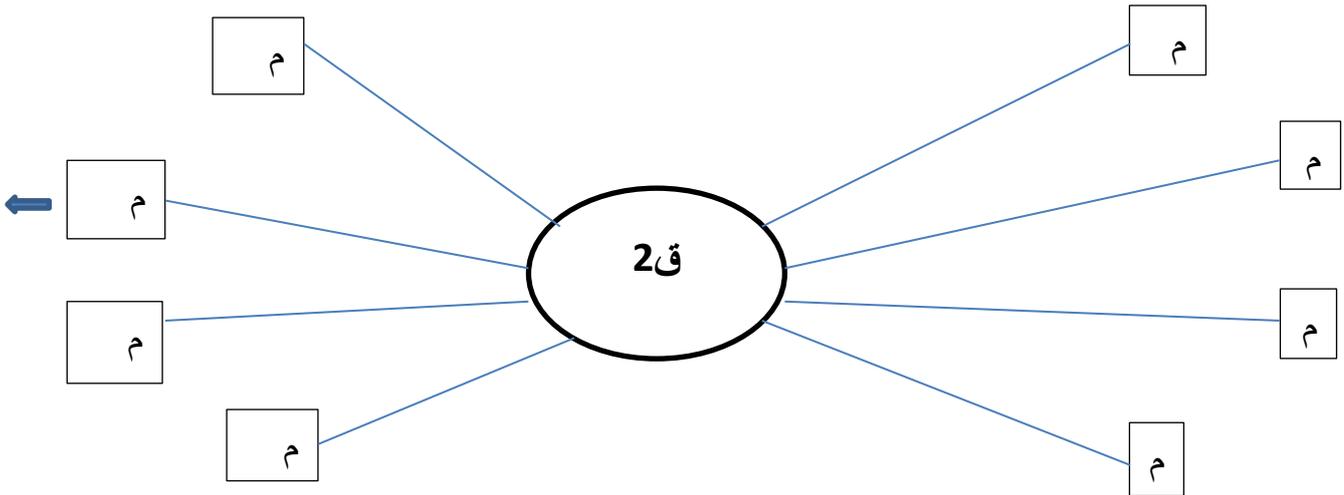
المفتاح:

ق1 : قائد في مركز القيادة المتصدرة.

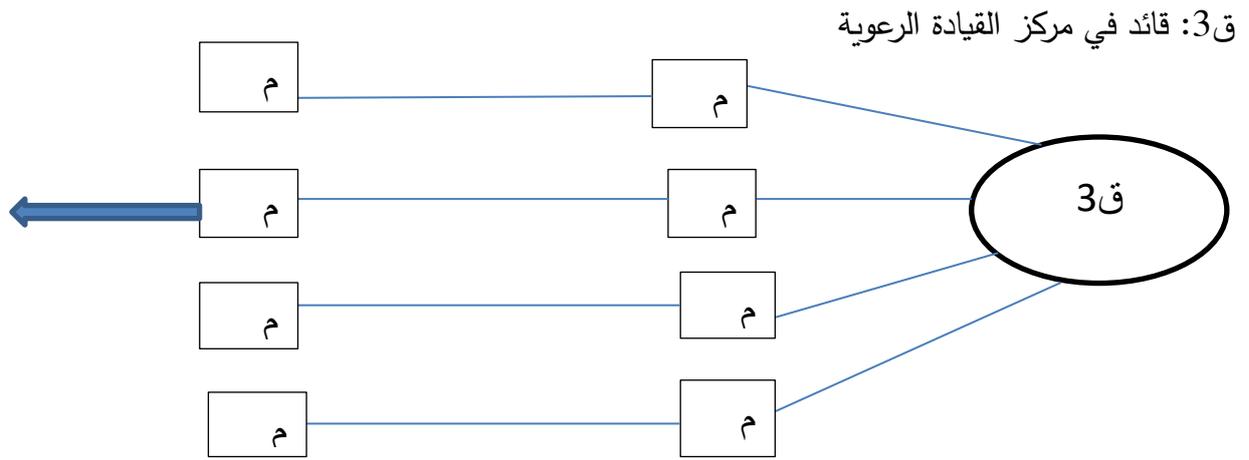


الشكل رقم(01) :يمثل قائد في مركز القيادة المتصدرة.

ق2: قائد في مركز قيادة الرفقاء

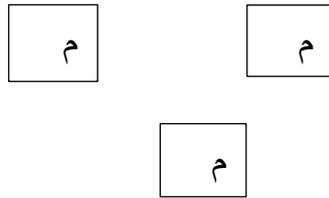


الشكل رقم(02): يمثّل قائد في مركز قيادة الرفقاء



الشكل رقم(03): يمثل قائد في مركز القيادة الرعوية.

أفراد يجتمعون في تشكيلة القيادة.



(العلاق، 2019، ص18-20).

10_ معوقات القيادة الادارية:

نجد أبرز معوقات القيادة الادارية فيما يلي:

- ✚ أن المشاكل التي تحيط بالقائد الاداري قد تأتي من النظام الاداري والسياسي فوجود المصادر المتعددة للتعيين وازدواج منابع المسؤولية يعملان في كثير من الأحيان على شل عمل القائد الاداري وكثيرا ما يجري تعيين شخص أو أشخاص لدائرة أو دوائر دون علم القائد الاداري وقد يحدث العكس في بعض الأحيان كما يؤدي تعدد مصادر المسؤولية وثنائيتها الى ضعف حدة أمر وتوجيه القائد الاداري على اتباعه وهي أمور لا يمكن نكران تأثيرها في كفاية الأداء وفي عملية النمو والتغيير .
- ✚ أن توقعات الجماهير ولولي الأمر من القائد الاداري في الشعوب المتخلفة تفوق كثيرا ما يجابهه نظيره في الشعوب المتقدمة هذا الى جانب النقص الواضح في التقنية والجهل المطبق، ووجود جماعات ضاغطة متعددة وقيم راجعة مختلفة تحاول ان تؤثر سلبا في أنظمة الادارة. كل هذه الأمور تجعل القائد الاداري في هذه الشعوب يحارب بيد واحدة وهو محاط من جميع الجهات بجماهير فاغرة افواهها منتظرة سقوطها (عبد الله، 2014، ص116).
- ✚ التخطيط في حال عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها وبالتالي ارباك العمل وهدر الوقت والجهد.
- ✚ نقص المعلومات الضرورية في سير عمل المنشأة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الادارية.
- ✚ توجه بعض القادة الاداريين الى بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة.
- ✚ اللجوء الى اتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها مع تهميش الاخرين ورأيهم في النشاطات الحيوية.
- ✚ معاناة بعض القيادات الادارية من الجهود وعدم قدرتها على مماشاة التطورات.
- ✚ الاجراءات الروتينية المملة (منصور، 2020، ص34) .

خلاصة الفصل:

ان التعدد في وسائل التأثير على القيادة الادارية يبين وجود العديد من التباين في أساليب وأنماط القيادة الادارية وقد حاولت العديد من الدراسات علم النفس والاجتماع على البحث عن أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف المرغوبة بشكل فعال.

الفصل الثالث: الابداع التنظيمي

تمهيد.

1_ مفهوم الابداع التنظيمي.

2_ أهمية الابداع التنظيمي.

3_ خصائص الابداع التنظيمي والشخص المبدع.

4_ مبادئ الابداع التنظيمي.

5_ مصادر الابداع التنظيمي.

6_ عناصر الابداع التنظيمي.

7_ انواع الابداع التنظيمي.

8_ مراحل الابداع التنظيمي.

9_ نظريات الابداع التنظيمي.

10_ معوقات الابداع التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد شغل مفهوم الابداع التنظيمي فكر العديد من الباحثين على مختلف الأجيال ولقد أصبح استخدام هذا المفهوم شائعا عند المختصين وغير المختصين، اذ أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الابداع ومن هنا نتطرق في هذا الفصل الى دراسة اهم محتويات الابداع التنظيمي

1- مفهوم الابداع التنظيمي:

لغة: الابداع كما جاء في لسان العرب من يدع ببدهه بدعا، وابتدعه انشا وبأه، ابدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، وفلان بدع في هذا الامر اي الاول لم يسبقه أحد.

يقول الله تعالى: " بديع السموات و الارض". سورة البقرة اية 117 اي خالقهما ومبدعهما سبحانه و تعالى على غير المثال السابق.

الابداع لغة: هو استحداث او ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف (حسن، 2017، ص5).

التعاريف الاصطلاحية:

هناك من يعرف الابداع التنظيمي على انه مجموعة مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات لتؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة للفرد او الشركة او المجتمع والعالم (حسن، 2017، ص19).

عرف الجعيري 2009: ان الابداع عملية تتضمن مجموعة من المراحل والتي تتضح من خلال التفكير والية عمل العقل بحيث تشمل مستوى الفرد والجماعة وبل حتى المنظمة ككل وما ينتج عنها من تطبيق علمي يجسد سلوك أو عمل جديد والذي يتميز بخصائص الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات وكذلك الاحتفاظ بالاتجاه (الزغول وفواز، 2017، ص9).

يرى عبد الوهاب 1998: ان الابداع التنظيمي هو كل عمل او نشاط ينبع عن طريقة أسلوب جديد ويكتشف عن فكرة خلاقة او علاقة معينة واكساب الطريقة أو الأسلوب معنى ابداعي متميز تألفه العقول المفكرة، أي أنه المقدره على الابداع فالأساليب المتبع أو الأشياء أو الأفكار والأحداث والربط بينهما والرغبة العارمة في استخدام مدارك العقل في تطبيقات علمية تحقق نتائج جيدة ومتميزة (الحميش، 2018، ص18).

عرف الزهواني 2002 ان الابداع هو المقدره لتقديم اجابات مميزة لمشكلات متواجدة ومطروحة من خلال استغلال الفرص المتاحة(الصمادي، 2017، ص10).

عرف القاسمي 2002: ان الابداع الافكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملين والتي تضيء بإيجاد الطرق والاساليب بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة وبالتالي خدمة المجتمع (الصمادي، 2017، ص10)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الابداع على انه مجموعة من الاستعدادات الشخصية والقدرات العقلية التي تولد افكار جديدة في بيئة مناسبة لتصبح انتاجا صالحا للفرد والمنظمة.

يعرف في الاتجاه الثاني على انه افكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة او تجميع وإعادة تركيب الانماط المعروفة في اشكال فريدة ولا يقتصر الابداع على الجانب التكنيكي لأنه يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة واعداد السوق فحسب، بل يتعدى ايضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى زيادة الانتاج. (جمال، 2017، ص12).

عرف "جوزاف" الابداع من منظور اقتصادي على انه استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة (ايمان، 2011، ص538).

كما عرفة هيجان 1999 بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور منتج او فكرة او خدمة او ممارسة جديدة يمكن تبنيها سواء من قبل العاملين من المنظمة او فرضها من قبل متخذي القرار، بحيث يتم من خلالها احداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة او في عملياتها او مخرجاتها (درة، 2007، ص12).

من خلال ما تقدم يمكن ان نقول ان الابداع هو عبارة عن مجموعة من افكار جديدة ابتكرها الفرد لخلق قيم انتاجية وسلع من اجل بناء اقتصاد المنظمة.

2- أهمية الابداع التنظيمي:

يعتبر الابداع ضرورة وليس عملا ترفيهيا، فاهتمام المجتمعات البشرية بالإبداع يرجع الى عدد من العوامل منها:

- ما يتميز به العصر الحالي من ثروة علمية وتكنولوجية وتفجير في المعرفة وتطور سريع.
- تنامي الحاجات الفكرية والسياسية والاجتماعية الى حاجات تقديم الافكار الجديدة غير نمطية.

- ما يحمله المستقبلي في طياته، من احتمالات غير منظورة على الانسان ان يواجهها بإبداع، وان يتعامل معها بأصالة ويتناولها بمرونة اي انه مطالب بان يكون:
- ✚ متطلعا الى الافاق البعيدة القادمة.
- ✚ قادرا على ان ينظر الى معطيات الواقع والمتحمل بالأصالة.
- ✚ مستعد للتعامل مع العقبات المتوقعة والمصاعب المحتملة والمشكلات الناشئة عن حدوث ضعف في القيم بسبب السعي لولادة عالم جديد.
- ✚ مكونا نظرة نافذة غير متعجلة وغير سطحية.
- ✚ قادر على بذل الجهد وتحمل المصاعب ومواصلة الاداء في ظل الظروف القاسية والتحديات.
- ✚ التغيير السريع الذي تتعرض له المجتمعات في مجال المعرفة والسكان والتكنولوجيا والمهنة والآداب.
- ✚ تلبية حاجة ملحة عند المبدعين وهي النزوع الى الاستقلالية والاكتشاف والتجريب. (الزياري، 2020، ص149).
- ✚ تطوير مقدرة الفرد على خلق افكار وحلول جديدة.
- ✚ تنمية روح الشعور بالآخرين وتطوير الاساليب والطرق لحل مشاكلهم.
- ✚ مساعدة الفرد لإيجاد الحلول الفعالة لمشكلة ما بطريقة مثالية.
- ✚ جعل الابداع مهارة حياتية تمارس يوميا.
- ✚ المساهمة في تطوير المنتجات الابداعية وتحقيق الذات الابداعية. (الوزير، 2020، ص15).

3_ خصائص الابداع التنظيمي والشخص المبدع:

3-1- خصائص الابداع التنظيمي:

- لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الابداع بل ان هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على امكانية تحقيق الابداع وهي:
- ✚ القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الافكار مع بعضها للوصول الى افكار جديدة أكثر تطورا.
 - ✚ الشجاعة او الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الافراد.
 - ✚ الاستقلالية وعدم الانصياع الى السلطة.

- ✚ النزوع والقيام بالتجريب للتوصل الى النتائج.
- ✚ الابداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
- ✚ القدرة على تحليل المعلومات وتجميدها وتقييمها.
- ✚ العقل المستتير والاخلاق.
- ✚ بعد النظر والتفاؤل بالمستقبل (ديري، 2011، ص303)
- ✚ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- ✚ القدرة على استنتاج تلك العلاقات والافصاح عنها.
- ✚ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- ✚ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة.
- ✚ الاحجام عن الاخذ عن الاخرين الا بالقدر الذي يخدم ويحقق الابداعية لديه.
- ✚ الابداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- ✚ قادر على النظر الى الاوامر من زوايا مختلفة. (السويداني والعدلوني، 2004، ص26_27)

3-2- خصائص الشخص المبدع (صفاته):

- ان المبدع هو ذلك الشخص الذي يتسم بسمات متميزة وبخصائص استثنائية يحملها فنحسها بارزة حيث يطرح او ينتج موضوع ما له صلة بما يملكه هذا المبدع من قدرات تتصل بالموضوع نفسه وغيره (اذا هو الذي يملك قدرة استثنائية لا يملكها الاخر).
- المبدع هو ذلك الانسان الذي يعبر عما بحوزته فكريا وعمليا وبصورة ملموسة امام ذاته وامام الاخر اي ان المبدع هو الانسان الذي يطرح (فيقنع ويشبع) فكريا وعمليا بالفرد والجماعة.
 - ان المبدع هو الانسان الذي يعتبر انسان غريب الاطوار في طفولته وبشبابه ورجولته وفي خلوته وفي لقائه ومشاركته مع الاخر حوار او اتخاذ القرار او سواهما.
 - المبدع هو الشخصية الطبيعية او الاعتبارية التي تتسم بسمات الارض الطيبة التي تستطيع الحصول على مائها وماء غيرها بسبب موقعها وثرائها.
 - المبدع هو الشخصية التي تمتلك القدرات الاستباقية في الخيال والتخطيط والتنفيذ قبل سواها.

- المبدع هو تلك الشخصية التي تمتلك الجرأة لتقول هذا من فكر وضعي وذلك من فكر وصنع الاخر والتي لا تخشى الفشل.
- المبدع هو من لديه تلك الشخصية التي تدرك كيف تضع بوصلتها في مسار الابداع وتقف حيث تقف وتنطلق حيث ينبغي التوقف والانطلاق. (ديب، 2015، ص24).
- البصيرة الخلاقة ويعني تلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الاسئلة الصحيحة والتي ليس هناك اجوبة موحدة عليها والذي يصرف وقت اطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ولا يملون من تجريب الحلول ولا يفقدون صبرهم بسرعة.
- الثقة بالنفس والآخرين لدرجة كبيرة وعدم الاستسلام او اليأس بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الاداري المبدع ولكنه لا يزيده الى تصميمها.
- القدرة على التعامل مع الناس والتغير وتحمل المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحل وهو أحد اركان الابداع.
- يتصف الاداري بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد ويشكك بالقضايا التي يمكن ان يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الامر بأنه لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق اذ يعتبر ان تلك امور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الانسان.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات اذ ما طلب اليه ذلك رغم ما قد يتصوره الآخرون من غرابة، وكذلك في مناقشة التعليمات والوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون الا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم.
- يتميز الاداري المبدع باستقلالية فردية حيث لا يجب ان تفرض عليه سلطة الغير كما لا يجب ان يفرض سلطته على الآخرين. (عموم، 2013، ص109_110).

4- مبادئ الابداع التنظيمي:

لقد قام بوضع مبادئ الابداع التنظيمي، وهي عبارة عن اعمال او دراسات يجب على المنظمات التي تسعى الى الابداع للقيام بها، واطلق على هذه المجموعة من الممارسات ()، كما حدد ايضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها واطلق عليها () والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها.

يبدأ الابداع الهادف المنظم بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الابداعية، وعلى الرغم من اهمية كل مصدر من هذه المصادر الا انها تختلف من مجال لأخرون من وقت، لأنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وانما ايضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع اليهم. حيث أن الابداع جانبان اساسيان هما:

1_ جانب مفاهيمي.

2_ اخر ادراكي حسي.

فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية، لما يجب ان يكون عليه الابداع للاستفادة من الفرصة. ثم يقومون بمقابلة العملاء، او المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، ولكي يكون الابداع فعالا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

الابداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الاموال والافراد وغيرها من المصادر.

اما الاعمال التي يجب على المنظمات تجنبها وهي:

المغالطات في التفكير واطهار الذكاء للوصول الى الابداع، بطريقة يصعب على الاشخاص العاديين التعامل معه.

التنوع ومحاولة عمل عدة اشياء في نفس الوقت.

محاولة الابداع في المستقبل البعيد وليس الحاضر (مسلم، 2015، ص14_15)

5_ مصادر الابداع التنظيمي:

يعتبران الابداع المنظم مراقبة سبع مصادر لفرض ابداع وهذه المصادر حسب العميان (2010، ص391)

كما ورد في الزيباري (2020، ص154):

- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والاحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض او ما يجب ان يكون عليه الحال.
- الابداع الناجم عن الحاجة الى تغيير في العملية.
- التغيير في بنية قطاع العمل وبنية السوق.
- التغيير في العوامل الديمغرافية.
- التغيير في الادراك، الامزجة، والمعاني.
- المعرفة الجديدة. (الزيباري 2020، ص154)

اما ألتك (2006، ص58) اشارت بأن هناك مجموعة من المصادر رئيسية بالإبداع كما ورد في الزيباري (2020، ص155) وهي:

- ❖ البحوث.
- ❖ الاختراعات.
- ❖ الاكتشافات.
- ❖ التطوير.
- ❖ حل المشكلات. (الزيباري، 2020، ص155)

6_ عناصر الابداع التنظيمي:

تصطدم المنظمات بعدة صعوبات مما يجعل الادارة تعمل على انتهاج الاساليب الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة. اذ هناك اجماع من قبل الباحثين امثال (هاغستروم 2009 وأسيم 2010) على ان هناك مجموعة من الابعاد:

❖ **الاصالة:** تعني ايجاد غير المألوف للمدى البعيد سواء منتج او خدمة او اسلوب او نهج، واستخدام الاسلوب الذكي لإدارة العمليات والانشطة وان الفكرة لا تكون اصلية الا إذا لم يسبق لها سابق. وكانت غير مألوفة وبعيدة المدى.

❖ **الطلاقة:** تعني القدرة المنظمة على انتاج عدد كبير من الافكار او البدائل عند الاستجابة السريعة لمتغير ما والسرعة في انتهاجها، وهي عملية لتقديم المعلومات والخبرات او المفاهيم بطرق ابداعية.

❖ **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الافراد او الجماعات على اكتشاف المشكلات او الازمات المختلفة وقدرتهم على حلها بأدوات او نظم او اساليب او افكار ابداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.

❖ **المخاطرة:** وتعني الاخذ بزمام المبادرة في انتهاج او تبني واساليب جديدة، والبحث عن حلول لها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي تقوم بها المنظمات.

❖ **المرونة:** تعني التنوع او الاختلاف بالأفكار او الطرق او الادوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة وقدرتها على التغيير لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي تقوم بها المنظمات.

يرى الباحث ان الابداع التنظيمي بأبعاده يحظى بالاهتمام البالغ، لا سيما وان المنظمات تسعى للحدثة والابداع، وتعمل بأساليب وطرق ابداعية من اجل تقدمها في عالم شديد السرعة والتغيير، وتفاذي العوائق والازمات بجميع اشكالها. (الحميش، 2018، ص19).

7_ أنواع الابداع التنظيمي :

يمكن القول بان الابداع يمكن ان يأخذ صوراً مختلفة الا ان اكثر المجالات شيوعاً في هذه الافكار هي :

7-1- الابداع الجزئي (التجريبي) والابداع الشامل (الجزري):

ان الابداع الجزئي يمثل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجري وفق منهج يضيف ويحسن على المنتجات والخدمات الحالية التي تطرحها المنظمة، وإذا ما طاول هذا النوع من الابداع التدريجي الجانب الاداري والتنظيمي فانه يعني ادخال تغييرات طفيفة للتحسين على المنهج والمنظور المعتمد من قبل المنظمة في ممارستها الادارية والتنظيمية، اما الابداع الجزري فهو عبارة عن انتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل او بشكل رئيسي وكذلك تطوير تكنولوجيا جديدة لتحل محل اخرى قديمة، وعادة ما يقع هذا النوع ضمن برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج الى امكانات كبيرة ورعاية خاصة من الادارة العليا.

7-2- الابداع التكنولوجي والابداع الاداري التنظيمي:

ان الابداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والادائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكذلك تطوير وتحسين العمليات الانتاجية، ان هذا النوع من الابداع ذو اهمية كبيرة لمنظمات الاعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الانفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والانتاج امر ضروري لهذا النوع من الابداع، اما الابداع الاداري والتنظيمي فيتجسد في تغيير وتطوير العمليات الادارية والتنظيمية والتي بواسطتها تنتج وتوزع السلع والخدمات من قبل المنظمة.

7-3- ابداع مرتكزة المنتجات وابداع مرتكزة العمليات:

اذا كان الابداع هادفاً الى تغيير الخصائص والمكونات المادية والادائية للسلعة او الخدمة وذلك بتحسينه وتطويره او بإنتاج بديل عنها جديد بالكامل، فان هذا النوع من الابداع يسمى منتجات، اما اذا المرتكز للعملية الابداعية قائماً على اساس تغيير وتحسين وتطوير طرق التصنيع والانتاج والتوزيع والادارة والتنظيم في المنظمة فيدعى هذا بإبداع العملية. (الزيباري 2020، ص153_154).

8_ مراحل عملية الابداع التنظيمي :

كما ورد في الصدفي 2018_2019 فان مراحل الابداع التنظيمي تتمثل في التالي :

- ❖ **مرحلة الاهتمام:** تعني ان عملية الابداع تبدأ من الشعور بحاجة او رغبة بموضوع معين.
 - ❖ **مرحلة الاعداد:** تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع ويطلق عليها مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة.
 - ❖ **مرحلة الاحتضان او الاختمار:** تعد هذه المرحلة من اهم المراحل وادقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابك او الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها، والجدير بالذكر انه في هذه المرحلة تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات حول المشكلة في ذهن الباحث، وهذا الجانب اللاشعوري يلعب دور حيوي وهام في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها الى معرفة.
 - ❖ **مرحلة الالهام:** تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، اذ يتمكن الفرد من اعادة تشكيل وترتيب افكاره للوصول الى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية التي يمر بها الى المبدعون.
 - ❖ **مرحلة التحقق:** تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة، حيث ان التبصر يعني دور الحدس في الالهام وومضة الحل البديل غير المتوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الابداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الابداعية لا تتحقق الا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.
- الجدير بالذكر، ان الابداع لا يتم دائما وفق هذه المراحل بالتسلسل والتتابع لان هذه المراحل متداخلة في كثير من الاحيان بالإضافة الى ان الابداع ليس دائما عملية موجهة من قبل المنظمة، بل في معظم الحالات تتولد الافكار و الابداعات قبل الشعور بالمشكلة، وكما نشير الى ان المعرفة تلعب دور حيوي وهام جدا في مختلف النواحي الابداعية، حيث تحاول العديد من المنظمات خلق العالم المعرفي الخاص بها لدعم عمليات الابداع والتميز من خلال منتجاتها. (الصدفي، 2018، بدون صفحة).

9_نظريات الابداع التنظيمي:

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح افكار اصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات المعالجة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

➤ **نظرية مارك و سيمون:** فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض الا تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل فعلية الابداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الاداء ، عدم الرضاء ، البحث والوعي ثم الابداع .

➤ **نظرية بورن وستالكر:** كانا اول من اكدا على ان التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلوا اليه من ان الهياكل ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

➤ **نظرية ويلسون:** بين عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت الى ادخال تغيرات في المنظمة وهي ادراك التغير ، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة او الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، فافترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الابداع بصورة جماعية وعدم توليد صراعات كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اعضاء المنظمة (مسلم، 2015، ص17).

➤ **نظرية هارفي ويل:** قد استفادا مما قدمه كلا من (مارش سيمون،(بورنس/ستالكر)، فانصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الابداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) ،فقد وصفوا انواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وانواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمعالجتها او بلورتها (اي كيفية استجابة المنظمة) او البحث بهدف تقديري اي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة او اختيار الحل (انتقاء البديل الامثل) ،واعادة التعريف بمعنى استلام المعلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الانسب اذ تسعى المنظمة الى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات او مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)

،وايضا تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية او الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ،درجة المنافسة درجة التغير التكنولوجي ،درجة الرسمية في الاتصالات ،فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الامر اسلوب اكثر ابداعا لمواجهةها.

➤ **نظرية هانغ واكين:** تعد من اكثر النظريات شمولية اذ انها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالآتي:

○ **مرحلة الاعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

○ **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

○ **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.

○ **مرحلة التقييم:** النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (مارش وسيمون).

➤ **نظرية زالتمان واخرون:** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما جزئية ويعتبر على انه فكرة او ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (هانغ واكين) الا انهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و اضافوا متغيرات اخرى هي العلاقات الشخصية واسلوب التعامل مع الصراع. (مسلم، 2015، ص18).

10_معوقات الابداع التنظيمي:

ان عملية الابداع في المنظمات تحتاج الى بيئة مناسبة تشجع على الابداع وتؤيده وتسخر له كافة الامكانيات البشرية والمادية من اجل تنمية الابداع وازهاره للملأ ويمكن ان تحمل المعوقات التي تعترض عملية الابداع على النحو التالي :

❖ **المعوقات البيئية:** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من انظمة وسياسات تنمية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلاد وكذلك الانظمة والقوانين المتعلقة بالتنوير والتحديث الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.

❖ **معوقات اجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد وقيم واعراف المجتمع والنظام الثقافي وغيره.

❖ **معوقات تنظيمية:** وهي الانظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن ان تقف عائقا امام عملية الابداع فالسياسات والاهداف والاجراءات وفلسفة الادارة وقد تكون معيقا لعملية الابداع وايضا وجود القيادات الادارية المتسلطة.

❖ **المعوقات الشخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفيزيولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن ان يكون مع الابداع او معيقا لعملية الابداع وكذلك التربية الاسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من امكانياته ومن ابداعاته في المنظمة وكذلك ضعف الانتماء للمنظمة او الولاء التنظيمي او الميل الى عدم التعاون مع الاخرين او الزملاء كله يعتبر من معوقات عملية الابداع التنظيمي.

❖ **معوقات مالية:** حيث ان عملية الابداع تحتاج الى اموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الاعمال لان كثيرا من منظمات الاعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الازمة المالية الحالية في العالم الى أكبر دليل على ذلك. (ديري، 2011، ص302).

خلاصة الفصل:

ان قوة الابداع التنظيمي لا تقتصر فقط على المنظمة بل عن طريق توليد أفكار ابداعية جديدة من طرف الأفراد العاملين داخل تلك المنظمة فالظروف التي تعيشها المنظمة اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة الأفكار الاراد الابداعية.

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد.

1_ الدراسة الاستطلاعية.

2_ المنهج المتبع.

3_ مجتمع الدراسة.

4_ عينة الدراسة.

5_ أدوات جمع البيانات.

6_ أساليب المعالجة الاحصائية.

تمهيد:

يعتبر الاطار المنهجي للبحث الجزء الأكثر أهمية في أي مسعى لدراسة الظواهر الاجتماعية والتربوية دراسة علمية دقيقة، فنتائج البحث المتمثلة في تفسير وتحليل الظواهر وإمكانية تعميم النتائج المترتبة لمدى صحة وصلابة البناء او التصور المنهجي المحدد مسبقا للعمل بناء على ذلك فان الهدف من هذا الفصل هو عرض الخطة المنهجية التي اتبعناها من اجل معرفة قوة علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي، بدءا بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع في البحث ووصف مجتمع البحث ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتقنيات الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ضرورية في أي بحث علمي لأنها تساعد الباحث على الإحاطة التامة بجوانب المشكلة التي يريد دراستها وذلك من خلال احتكاكه المباشر بأفراد مجتمع بحثه من أجل تزويده بالعديد من المعلومات حول الموضوع. وهكذا يمكن تلخيص اهداف دراستنا الاستطلاعية في النقاط التالية:

_تحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

_توضيح المفاهيم المختلفة المتعلقة بالمشكلة او الظاهرة المعنية.

_بناء استمارة البحث النهائية.

2_ المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا والاهداف التي نسعى اليها، وسعينا لتبيان قوة علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحليل وتفسير الظاهرة الموضوع الدراسة والظروف المحيطة بها. يعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. وهو أيضا محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة، للوصول الى فهم افضل وادق او وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. (المحمودي، 2019، ص46).

3_ مجتمع البحث:

نبدأ أولا بتعريف المؤسسة: هي شركة انتاج المياه والمشروبات غير الكحولية مون جرجرة أسست عام 1998 تعتبر احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي استطاعت فرض وجودها ومكانتها في السوق الوطنية من حيث طاقة الإنتاج فهي تسعى دائما للتغير نحو الأفضل في مجال عملها.

التسمية الكاملة:

شركة انتاج المياه والمشروبات غير الكحولية "مون جرجرة" ب"أرافو".

لمحة تاريخية في المؤسسة :

أسست عام 1998 عدد عمالها لا يتجاوز 18 عامل وكان نشاطها محدود بإنتاج المشروبات الغازية.

في عام 2001 بدأت المؤسسة بإنتاج قوارير 0,5 ل ثم لتضيف لسلسلة أخرى عام 2003 وهي 5ل و 1ل وتحولت من مؤسسة فردية الى مؤسسة محدودة برأسمال.

تقع المؤسسة في قرية أرافو التابعة لبلدية الشرفة ولاية البويرة عدد عمالها 512 عامل تدخل ضمن المؤسسة المتوسطة (م.ف).

تختص في :

_les gobelets

_bouteilles 1.5 L

_gerieans 5 L

_les bombons 19 L

خصائصها وفروعها:

_رئيس المدير العام

_اللجنة الإدارية

_المسيرين

_مصلحة التموين

_مصلحة الإدارة والعلاقات العامة

_مصلحة التسويق

_مصلحة تأمين النوعية

_مصلحة المراقبة

4_ عينة البحث:

تعتبر العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، فالعينة تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة الأصلي من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع. (السعدي، بدون سنة، ص2).

في دراستنا اخترنا العينة العشوائية لشمّل مختلف أقسام المؤسسة، والتي تكونت عينتنا من 60 عامل من مؤسسة "مون جرجرة" من مختلف مناصب ومجالات العمل التي شملت أقسام الإنتاج وهي كما يلي :

_30 من عامل متعدد الخدمات.

_15 من عامل مشغل الألة.

_15 من مسؤول أو رئيس الفريق.

5_ ادوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المختلفة لموضوع بحثنا والذي يعتبر احد اهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي بما فيه البحث التسويقي والاجتماعي والسياسي والإعلامي على حد سواء .

(السبيعي، 2013، ص6). ويعتمد الاستبيان بشكل رئيسي على مكون وحيد ألا وهو الأسئلة. (السبيعي، 2013، ص7).

قسم الاستبيان الى محورين، المحور الأول يخص القيادة الادارية والذي يضم:

القيادة الحرة

القيادة الأوتوقراطية

القيادة الديموقراطية

القيادة المتساهلة

أما المحور الثاني فخصصناه للإبداع التنظيمي والذي يضم :

الأصالة

المرونة

تقبل المخاطر

الحساسية للمشكلات.

واعتمدنا على مقياس ليكرت للإجابة على البنود والذي يحوي خمس اجابات موجبة وسالبة(موافق بشدة، موافق، موافق بأقل درجة، غير موافق، محايد) .

6_ أساليب المعالجة الإحصائية:

يعتمد أسلوب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي على النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط سبيرمان:

1_ النسب المئوية :

النسبة المئوية هي نسبة جزء من مائة من كمية ما ،هذا يعني ان الكمية الكلية دائما تعتبر 100 وتوضع في مقام الكسر ،اما قيمة البسط فهو مقدار قيمة الجزء بالنسبة للمائة ،ونتيجة قسمتهما تشير الى قيمة توضح العلاقة بين الجزء والكل ،كما هو موضح في العلاقة الاتية :

النسبة المئوية = (الجزء/القيمة الكلية) × 100 اذ ان:

_الجزء : القيمة المراد تحديد نسبتها.

_القيمة الكلية :المجموع الكلي للقيم.

النسب المئوية هي قيمة لا وحدة لها، والسبب في ذلك ان القيمة الجزئية والقيمة الكلية كقيمتين من نفس الابعاد مثل: وزن فقط ،او وزن او عدد ،او عدد فقط.

2_المتوسط الحسابي :

يتم حسابه بجمع مجموعة من الأرقام ثم قسمت الناتج على عدد تلك الأرقام. على سبيل المثال ،ان متوسط 2 و3 و4 و5 و7 و10 هو 30 مقسوم 6، أي انه 5.

3_الانحراف المعياري :

ويقسم الى قسمين :

[(عدد قيم العينة-1]_ الانحراف المعياري للعينة = [المجموع(القيمة-الوسط الحسابي للعينة) ²

$$\sqrt{[\sum ((\text{و} - \text{ن})^2) / (\text{ن} - 1)]} = \text{ع ح}$$

$$Sx = \sqrt{[((xi - x)^2) / (n - 1)]}$$

بحيث يرمز:

، ح ع : الانحراف المعياري للعينة.Sx

،س: قيم العينة xi

، و: الوسط الحسابي للعينة x

، ن: عدد قيم العينة n

[مجموع (القيمة - الوسط الحسابي للمجتمع) / 2ⁿ (عدد قيم المجتمع)] الانحراف المعياري للمجتمع =

$$\sqrt{\left[\frac{\sum ((s - u)^2)}{n} \right]} = \sigma$$

$$\sigma = \sqrt{\left[\frac{\sum ((xi - \mu)^2)}{N} \right]}$$

بحيث يرمز:

، ح م: الانحراف المعياري للمجتمع. σ

، س: قيم المجتمع الاحصائي. xi

، و: الوسط الحسابي للمجتمع. μ

، ن: عدد قيم المجتمع. N

4. معامل سبيرمان:

حساب المعامل ينطلق من تعويض البيانات برتبها داخل العينة، باعتبار عينة مكونة من n فردا احصائيا وفق متغيرين X و Y عوض اعتبار البيانات (xi) و (yi) .

نعتبر سلسلتي الرتب $rg(x)$ و $rg(y)$ بحيث يمثل $rg(x)$ رتبة القيمة الملاحظة xi داخل العينة حسب الترتيب التصاعدي. هذه الرتب تأخذ قيمتها بين 1 و n .

معامل الارتباط لسبيرمان هو معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الجديدين المعرفين حسب الرتب:

$$\text{Cov}(rgx, rgy)$$

$$\frac{\text{Cov}(rgx, rgy)}{\sigma_{rgx} \sigma_{rgy}} = r_s$$

$$\sigma_{rgx} \sigma_{rgy}$$

هو التغاير بين متغيري الرتب. $\text{Cov}(rgx, rgy)$

مقدرا المعامل: $R_{gy} \sigma_{rgx}$ هما الانحرافان المعياريان لمتغيري الرتب rgx و rgy

مقدر المعامل:

نعرف $d_i = rg(x_i) - rg(y_i)$ كفرق بين رتبتين القيمتين الملاحظتين للفرد i .

مقدر معامل سبيرمان \hat{p} يساوي [2]:

$$\hat{p} = 1 - 6 \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

خاتمة

إن نجاح الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرة قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبني الأساليب الجديدة في ادارتهم من اجل تحقيق الابداع داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى يعتبر الابداع سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات لأنه جزء من العملية الإدارية ووظيفه مهمة من وظائف القائد الناجح.

بعد التطرق الى الفصل الأول من حيث المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية، توصلنا الى ان هذه الأخيرة تتضمن وجود أنماط أساسية تعتبر كأساليب القيادة الإدارية ،وتتمثل هذه الأساليب في اسلوب القيادة الاوتوقراطية ،أسلوب القيادة الديمقراطية ،أسلوب القيادة المتساهلة.

أما بالنسبة للإبداع التنظيمي والذي اندرج ضمن الفصل الثاني، وتناول عدة خصائص وخصائص الشخص المبدع ومصادر وأنواع ومعوقات الابداع التنظيمي.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- احمد محمد الشاوي وعنان محمد أبو حمود، 2014، مفاهيم إدارية معاصرة، بدون طبعة دار نشر المنهل، اليرموك.
- بشير العلق، 2009، القيادة الادارية1، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان.
- بشير العلق، 2009، القيادة الادارية2، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان.
- جعفر خانو الزيباري، 2020، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- جيف جراوت وليز فيش 2013، القيادة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي) بدون طبعة، مؤسسة كتاب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- ديب أبولطيف، 2015، الابداع من الفكر الى الممارسة، بدون طبعة، دالر رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.
- زيد منير عبودي، 2010، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، الطبعة الأولى، الاصدار الأول،
- سالم رعد حسن، 2017، الابداع الإداري في الوظيفة العامة، العراق.
- شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- عادل عبد الرزاق هاشم، 2019، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عاطف عبيد الله المكاوي، 2012، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

قائمة المراجع

- عبد الله حسن مسلم، 2015، *الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
 - عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، بدون سنة، *الأنماط القيادية - الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة*، بدون طبعة، بدون بلد النشر.
 - فتحي وبشير، 2013، *الأساليب الإدارية الشرية (الاخلاق الإدارية استراتيجيات التغيير)* الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.:
 - فهد زايد خالد، 2013، *فن القيادة (كيف تكون قائدا ناجحا؟)*، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
 - كيث جرينث، 2013، *القيادة*، الطبعة الأولى، كلمات عربية للشركة والنشر، القاهرة مصر.
 - للنشر والتوزيع، عمان.
 - لينا جمال، 2017، *إدارة التمييز والابداع الإداري*، الطبعة الأولى، دار خالد اللحواني للنشر والتوزيع.
 - محمد القدومي ومحمد هاني محمد، 2015، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، الطبعة الأولى، دار المعترف، عمان.
 - ناريمان يونس لهلوب، 2015، *مهارات القيادة التربوية والحديثة*، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
 - نوال عبد الكريم الأشهب، 2015، *اساسيات في القيادة والإدارة*، الطبعة العربية، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان.
 - وفيق جابر النخلة، 2014، *القيادة الإدارية وفق التحفيز*، الطبعة الأولى، دار مجد
 - زاهد محمد دبيري، 2011، *السلوك التنظيمي*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- أطروحات المذكرة:**
- نور الدين بوراس، بدون سنة، *دولر القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية*، قدمت هذه الأطروحة لاستكمال الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة.

قائمة المراجع

رسائل الماجستير:

- الحسن علي الوزير، 2020، الابداع والابتكار، رسالة ماجستير في الهندسة الصناعية والاقتصادية، خطوط الانتاج والتصنيع، ألمانيا.
- رندة رياحي، 2011، دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الاوراسية الغزل والأغطية، مذكرة لاستكمال درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر، عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة.
- الزغول وسائدة زياد فوز، 2018، الابداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لاقليم شمال الأردن، قدمت هذه المذكرة استكمالاً لدرجة الماجستير، جامعة آل البيت، كلية ادارة المال والأعمال، الأردن.
- عبد الله ثاني محمد النذير، 2009، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة نفطال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص الاعلام و الاتصال.
- عذاري سعود الهاجري، 2011، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة ، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

الملاحق

- عبارات الاستبيان لمتغيرات الدراسة:

المحاور	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بأقل درجة	غير موافق
القيادة الادارية	1 لا تتدخل القيادات الأكاديمية الا عندما تصبح المشاكل جدية.	5	4	3	2	1
	2 تشتغل القيادات الأكاديمية على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.	1	2	3	4	5
	3 تعامل القيادات الأكاديمية جميع هيئة التدريس والمعاونين بالعدل.	1	2	3	4	5
	4 تعتبر القيادات الأكاديمية المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت.	5	4	3	2	1
	5 تفوض القيادات الأكاديمية كثيرا من السلطة للعاملين لتسهيل العمل.	1	2	3	4	5
	6 تتصرف القيادات الأكاديمية دون استشارة أحد من العاملين.	5	4	3	2	1
	7 تسمح القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالتأجيل لأداء العمل.	5	4	3	2	1
الإبداع التنظيمي	8 أجد أن اجراءات العمل في حاجة الى التطوير.	5	4	3	2	1
	9 أحرص على تبني الأفكار الجديدة.	1	2	3	4	5
	10 لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	1	2	3	4	5
	11 أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى.	1	2	3	4	5
	12 أتحمل مسؤولية ما أقوم به.	1	2	3	4	5
	13 أحاول انجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	1	2	3	4	5
	14 لدي القدرة على تغيير أسلوب العمل.	1	2	3	4	5
	15 أمتلك القدرة على توقع العمل قبل حدوثه.	1	2	3	4	5

