



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ:

القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع في المؤسسة

الجزائرية

تحت إشراف:

أ. عربات منير

من إعداد الطالبين:

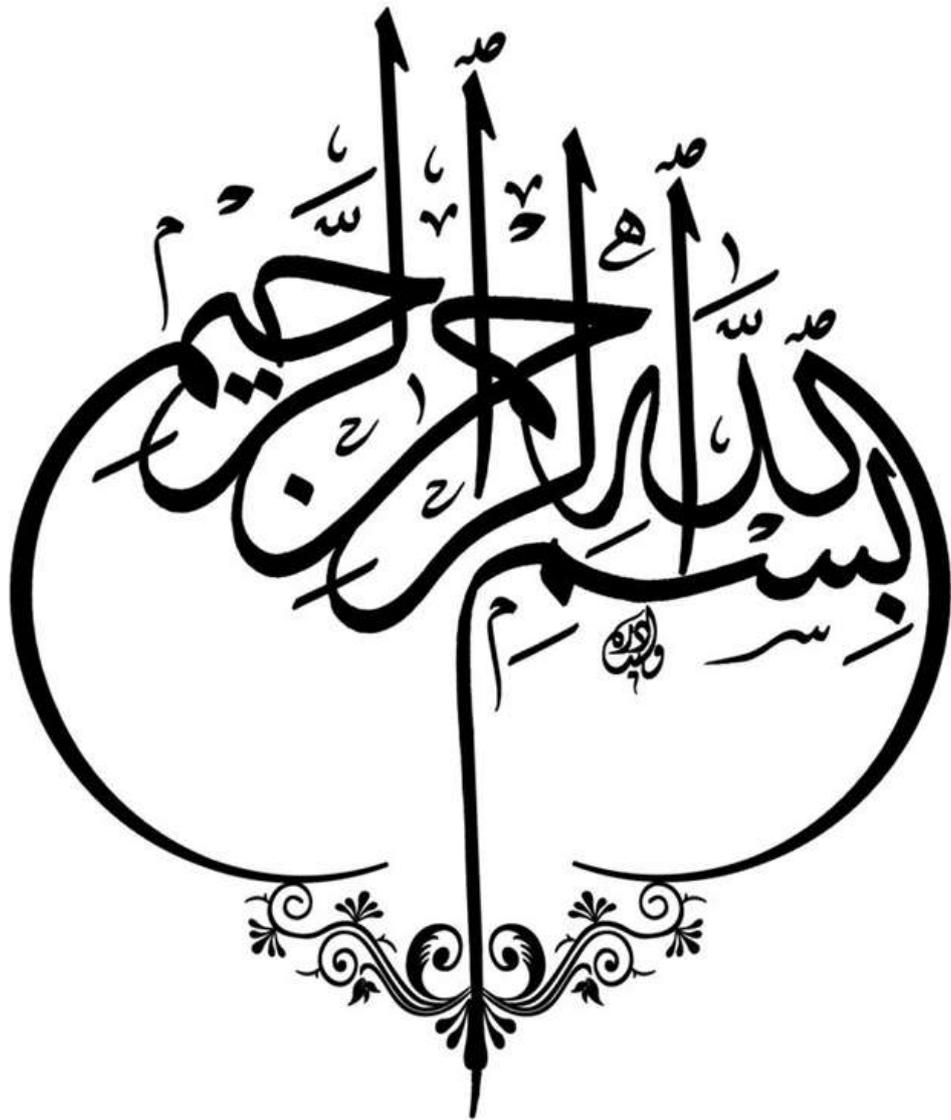
- بلحاج فاطمة

- ديبوش سعاد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيس	م-أ	بونخله فريد
مشرفا ومقررا	م-أ	د. عربات منير
مناقش	م-ب	أم الرتم نور دين

السنة الجامعية : 2024/2023





شكر و تقدير

الحمد لله الذي ساعدني على إنهاء هذه المذكرة و أنار لي دربي و وفقني في مسيرتي العلمية.
أتقدم بخالص الشكر و التقدير و الإحترام إلى الأستاذ " عربات منير" الذي لم يبخل علينا بكل

ما

لديه من معلومات و مراجع و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها
المختلفة

و نشكره على كل ما قدمه لنا من نصائح و توجيهات طوال إنجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

و نشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

و في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عزوجل أن يرزقنا السداد و الرشاد و العفاف و الغنى و

ان

يجعلنا من المهتمدين.





إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله و من وفقى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و
النجاح بفضلته تعالى مهدات إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما نورا لدربي .
إلى أمي الغالية التي غمرتني بحبها و عطفها و حنانها و دعوتها و وقوفها بجاني طوال هذا
المشوار.

إلى أبي العزيز الذي رباني و أحاطني برعايته و حبه و دعواته .
اللدان سهرا و تعباً على تعليمي في إتمام دراستي و هذا العمل
أدعو الله أن يحفظهما و يطيل في عمرهما
و إلى إخوتي حفظهم الله
و إلى أصدقائي و زملائي و رفقائي في هذا المشوار إلى من تقاسمت معهم حلو و مر الحياة طوال
هذه السنوات و رسموا في عقلي أجمل و أحلى الذكريات .
و إلى كل قسم العلوم الاجتماعية و جميع دفعة 2024
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي،
و إلى كل من أحبهم قلبي .

فاطمة



إهداء

تلوح في سماننا دوما نجوم براقاة لا يخفت بريقها عنا لحظة واحدة نترقب إضاءتها بقلوب ولهانة و نسعد بلمعاتها في سماننا كل ساعة فاستحقت بكل فخر أن يرفع اسمها عاليا فبكل عبارات الحب و الوفاء أكتبها
أما بعد:

الحمد لله كثيرا على كل شيء بعد كل جهد و صعوبات و سهر الليالي و تعب الأيام
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى روح أبي الغالي
إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ولا تكفيها كل كلمات
الثناء و الشكر

إلى أمي الغالية أطال الله عمرها و بارك فيها.
إلى من ساندني و شجعني على إكمال دراستي و يسر لي الصعب
إلى زوجي الغالي كريم
إلى زهرات و فلذات كبدي "هنادي و ريتاج"
إلى المحبة التي لا تنضب إلى من شاركتم كل حياتي أختي
إلى كل من علمني حروفا من ذهب و أسى عبارات العلم
أساتذتي الأفاضل من طور الإبتدائي إلى التعليم العالي
إلى جميع طلبة علم الاجتماع التنظيم و العمل دون أن أنسى زملاء العمل و أخص بالذكر
خالدية - نجاهة - صورية - سمية.

ملخص

لقد تم التطرق لهذا الموضوع - القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع التنظيمي - من قبل العديد من الباحثين إلا أن دراساتهم تناولت جوانب محددة من الموضوع، و هذا ما دفعنا لإعادة طرح هذا الموضوع وتدارك النقائص التي لم يتم التطرق لها من قبل، إذ تلعب أنماط القيادة دورا كبيرا في تنمية أو الحد من القدرات الإبداعية لدى العمال والتي تتوقف على وجود قادر على إنتهاج أساليب تسمح له بخلق جو إبداعي في العمل، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال معرفة أثر القيادة التنظيمية على الإبداع في المؤسسة ومحاولة التعريف بالقيادة التنظيمية والإبداع التنظيمي ومفاهيم أخرى متعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال ثلاث فصول نظرية، تطرقنا في أولها إلى الإطار النظري للدراسة، ثم يليها فصلين مخصصين لمتغيري الدراسة-القيادة التنظيمية والابداع التنظيمي على التوالي- كما خصصنا فصلين للجانب الميداني للدراسة، الفصل الأول تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة أما الفصل الثاني تضمن عرض وتحليل وتقييم بيانات ونتائج الدراسة.

حيث تكونت العينة من (32) من أعوان التحكم والإطارات، بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز-تيارت، وقد تم إختيار العينة قصديا للحصول على معلومات محددة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية، ومن ثم الشروع في الحساب ببرنامج SPSS من أجل حساب العينات وتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل إلى: أن مدير مؤسسة سونلغاز يهتم بفتح قنوات الإتصال مع الموظفين، وتشجع المؤسسة على فتح الحوار والمناقشة بين الموظفين حول العمل، كما نلاحظ أن مسؤول المؤسسة يعطي الحرية والثقة للإنجاز العمل.

وكذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير سير العمل، وتبادل الآراء والأفكار بين مسؤول المؤسسة والموظفين، توفر المؤسسة وسائل إتصال متعددة للتواصل بين الموظفين، وتشجع المؤسسة على طرح أفكار وآراء الموظفين ومناقشة في إتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية - القيادة الديمقراطية - الإبداع - الابتكار - التطوير.

Abstract:

This topic -- organizational leadership and its impact on organizational creativity -- has been addressed by many researchers, but their studies have addressed specific aspects of the topic. And that's what prompted us to rethink this topic and address the shortcomings that have never been addressed before. Leadership patterns play a major role in developing or reducing workers' creative abilities, which depend on being able to adopt methods that allow them to create a creative atmosphere at work. And that's what we're going to try to address by knowing the impact of organizational leadership on enterprise creativity and trying to introduce organizational leadership and organizational creativity and other concepts related to the subject matter of the study, And this is through three theoretical chapters, we first touched on the theoretical framework of the study, Followed by two chapters devoted to study variables - organizational leadership and organizational creativity at a time - as two chapters for the field side of the study Chapter I contains the methodological procedures for the study. Chapter II presents, analyses and evaluates the data and results of the study.

The sample consisted of 32 control and tyre agents, SONLGAS-TYART, the sample was deliberately selected for specific information. To achieve the study's objectives, the form was used as a key tool, and then the SPSS program was initiated to calculate and analyze the samples.

The results of the study concluded after the analysis that the Director of Sonelgas Foundation is interested in opening channels of communication with employees, encourages the Foundation to open dialogue and discussion among employees about work, and we note that the official of the Foundation gives freedom and confidence to complete work.

The Foundation also seeks to develop the workflow, exchange opinions and ideas between the Company's official and employees. SONLGAS adopts organizational leadership to serve it. The Foundation provides multiple means of communication between employees and encourages the Foundation to present ideas and opinions of employees and discuss decision-making.

Key words: organizational leadership - democratic leadership - creativity - innovation - development.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
04	1. أسباب اختيار الدراسة
04	2. أهمية الموضوع
05	3. أهداف الدراسة
05	4. إشكالية الدراسة
07	5. فرضيات الدراسة
07	6. تحديد مفاهيم الدراسة
14	7. الدراسات السابقة
23	8. صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

25	تمهيد
25	1. المداخل النظرية للقيادة
34	2. أنماط القيادة التنظيمية
36	3. خصائص القيادة التنظيمية
37	4. أهمية القيادة التنظيمية
37	5. الأساليب المتعلقة بالقيادة التنظيمية
39	6. العوامل المؤثرة على القيادة
39	7. مبادئ القيادة التنظيمية
40	8. وظائف القيادة التنظيمية
40	9. مواصفات القائد الناجح
41	10. مهارات وقدرات القائد
41	خلاصة

الفصل الثالث : الإبداع التنظيمي

43	تمهيد
43	1. المداخل النظرية للإبداع
48	2. أنواع الإبداع
49	3. مستويات الإبداع
50	4. أهمية الإبداع التنظيمي
51	5. مصادر ومكونات الإبداع
52	6. مراحل الإبداع التنظيمي
52	7. خصائص وسمات المبدعين
53	8. العوامل التي تساعد على الإبداع
54	9. مبادئ الإبداع
54	10. دوافع ومحفزات الإبداع
55	11. معوقات الإبداع

56	12. علاقة الابداع بالقيادة
56	13. مهام القائد المبدع
57	14. دور القيادة في العملية الإبداعية
58	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
60	1. مجالات الدراسة
60	1-1 المجال المكاني للدراسة
61	2-1 المجال البشري للدراسة
61	3-1 المجال الزماني للدراسة
62	2. منهج الدراسة
62	3. أدوات جمع البيانات
64	4. عينة الدراسة كيفية تحديدها وخصائصها
الفصل الخامس : عرض وتحليل وتقييم بيانات ونتائج الدراسة	
70	1. عرض و تحليل بيانات الدراسة
70	1-1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
79	2-1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
85	3-1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
93	2. تقييم نتائج الدراسة
93	1-2 تقييم نتائج الفرضية الجزئية الأولى
93	2-2 تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثانية
94	3-2 تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
95	3. تقييم الفرضية العامة
96	4. تقييم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
98	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
64	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
65	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
66	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
67	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
67	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05
68	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى السوسيومهني	06
70	جدول يوضح إهتمام القائد بفتح قنوات الإتصال مع العمال	07
71	جدول يوضح توفير القائد لوسائل الإتصال المتعددة للتواصل بين العمال	08
72	جدول يوضح الطريقة التي ينجز بها العمال المهام الموكلة إليهم	09
73	جدول يوضح تشجيع القائد على فتح الحوار والمناقشة بين العمال	10
74	جدول يوضح طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين داخل العمل	11
75	جدول يوضح تشجيع المؤسسة على اقتراح افكار للعمال	12
76	جدول يوضح تلقي الدعم والتعاون من زملاء العمل	13
77	جدول يوضح خلق جو من المنافسة بين العاملين	14
77	جدول يوضح إعطاء المؤسسة الحرية للتعبير عن الآراء	15
78	جدول يوضح تقبل المسؤول في المؤسسة لأفكار الموظفين	16
79	جدول يوضح ثقة المسؤول في قدرات الموظف لحل مشكلة وقعت في العمل	17
80	جدول يوضح فرض مؤسسة سونلغاز للقوانين الداخلية	18
81	جدول يوضح يتصرف مسؤولك المباشر في العمل بأسلوب تحظى من خلاله باحترامه وتقديره	19
82	جدول يوضح إعطاء المسؤول المباشر الحرية و الثقة لإنجاز العمل للموظفين	20
83	جدول يوضح وجود أشخاص بمؤسسة سونلغاز مختصين ومؤهلين التي تستفيد منهم المؤسسة في تسيير العمل	21
84	جدول يوضح سعي الموظفون إلى إبتكار طرق جديدة في العمل	22

23	جدول يوضح سماح مدير المؤسسة للموظفين بمناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة	85
24	جدول يوضح مشاركة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة	86
25	جدول يوضح تشارك في إقتراح طرق جديدة في العمل	87
26	جدول يوضح إستشارة المدير في إتخاذ القرار المتعلق بالعمل	88
27	جدول يوضح معاملة المدير الحسنة للموظفون ومساهماتهم في إتقان عملهم	89
28	جدول يوضح مساهمة الإبداع في تصميم الوظائف	90
29	جدول يوضح مساهمة الإبداع في تطوير سير العمل	91
30	جدول يوضح مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات إلى تطوير العمل	92

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نظرية الشبكة الإدارية في القيادة	29
02	يوضح العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد	31
03	يوضح العلاقة بين نمط القيادة و نضج المرؤوسين	32

مقدمة

مقدمة

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور وإتساع، ومع ديناميكية المجتمعات وما تمحّص عنها من حرية إنتقال لعناصر الإنتاج، فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية (التقليدية) و البحث عن طرق إبداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية والإنتاجية. ويعتبر الإبداع عاملا أساسيا للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة بالإضافة الى أنه من أهم المؤشرات التي تبين مدى فاعلية المؤسسة في أداء عملها، وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المؤسسة تؤثر على مستوى الإبداع لدى العمال، إلا أن الكثير من الدراسات تشير الى أن الإبداع مفهوم معاصر وهو نظام متكامل لا يأتي بالصدفة بل يتحقق من مجمل الجهود في كافة المستويات الإدارية إنطلاقا من النمط القيادي ومختلف الأساليب التي يعتمدها القائد الديمقراطي.

لذلك يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يولد روح التآلف وروح الفريق ويرفع من درجة ولاء المسؤولين لقائدهم، كما أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وفتح المجال لإبداء الرأي تقلل من مقاومة التغيير، كما تعمل على تطوير وصناعة الأفكار، فالنظرة الإيجابية من قبل المدير القائد نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به سواء في العملية الإدارية أو الإنتاجية، وإتاحة الفرص أمامه للنمو والطموح وبناء العلاقات بين وبين الإدارة يكون أساسها الإحترام و التقدير كلها عوامل محفزة تدفع العامل للرغبة في المزيد من البذل والعطاء والإبتكار.

وتعتبر شركة سونالغاز واحدة من المؤسسات الهامة بفضلهما تقدمه للمجتمع، كما لها دورها في المساهمة في تنمية وبناء الاقتصاد الوطني، وتزخر سونالغاز بطاقات وإمكانيات بشرية تسعى إلى إستثمارها بالشكل الصحيح للإستفادة منها، إلا أن هذا مرهون بنجاح القائد الذي يتوقف أساسا على إستخدامه للقيادة التشاركية التي لها تأثير على العاملين تحت إشرافه، ومن خلالها يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل موظفيه وفتح فرص الإبداع والإبتكار أمامهم والبحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغييرات المحيطة، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن دور القيادة مهم في مجال تنمية القدرات الإبداعية لدى العمال.

ونظرا لأهمية كل من المتغيرين، فإن الدراسة الراهنة تسعى للبحث عن كيفية تأثير القيادة التنظيمية بإشتمالها على معايير التسيير الحديث في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي جاءت الدراسة الراهنة متضمنة خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: شمل هذا الفصل تقديم الدراسة فتم فيه عرض مبررات وأهداف وأهمية الدراسة إضافة إلى صياغة الإشكالية البحثية وفروضها وأهم مفاهيم الدراسة وكذلك الدراسات السابقة مع التعقيب عليها.

الفصل الثاني: أما هذا الفصل جاء تحت عنوان القيادة التنظيمية وجاءت تفاصيله متضمنة لمختلف العناصر من المدخل النظرية وخصائصها وأنماط وأهمية ووظائف والأساليب المتعلقة بالقيادة.

الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل الإبداع التنظيمي حيث تضمن الحثيات المتعلقة بالنظريات وأنواع ومستويات الإبداع وأهميته ومصادره ومراحلها وخصائصه، وأهم العوامل المؤثرة التي تساعد على الإبداع مع ذكر محفزات ومعوقات الإبداع، وعلاقة القيادة بالإبداع ومهام القائد المبدع ودور القيادة في العملية الإبداعية .

الفصل الرابع: فقد خصص للإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة من مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، وكذلك المنهج المستخدم فيها وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: فقد خصص هذا الفصل لعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.

وختمنا بحثنا كحوصلة لجميع ما تطرقنا إليه في هذه بحاتمة الدراسة وكذلك قائمة المراجع التي إستخدمناها في هذا البحث وقائمة الملاحق.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

1. أسباب اختيار الدراسة
2. أهمية الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. إشكالية الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الدراسة

جاء هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

أ. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- من أجل المعرفة الشخصية والإستفادة من هذا الموضوع.
- تسليط الضوء على مستوى الإبداع لدى الموظفين.
- إثراء الرصيد الفكري الذي يتناول موضوع القيادة التنظيمية.

ب. الأسباب الموضوعية:

- يعتبر هذا الموضوع قابل للدراسة الميدانية يخدم الفرد والمجتمع.
- إندراجه ضمن تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل.
- محاولة دراسته من البعد السوسيوتنظيمي.
- الشعور بقيمة هذا الموضوع خاصة في ظل التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة.

2. أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح الأهمية الكبيرة للمتغيرين داخل التنظيمات والدور الذي تتمتع به كل من القيادة داخل التنظيم أو المؤسسة ومدى قابلية وجود إبداع جراء هذه القيادة بطريقة علمية وعملية متمثلة في:

أولاً: العلمية:

كون موضوع القيادة 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 تملك تلك القيادات من قدرات ومهارات ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ومحاولة الكشف عن مساهمة نمط القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع، هذا الأخير يعد أحد العوامل التي تساعد المؤسسة على التصدي للمشكلات التي تواجهها.

ثانياً: العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على الإبداع داخل المنظمات ومدى بقائها بشكل عام حيث أن المنظمات تحتاج إلى قادة مبادرين مشجعين قادرين على استغلال مقدرات وموارد المنظمة استغلالاً أمثل، وعليه سنحاول تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز تيارت وذلك باستطلاع آراء العينة المدروسة ومحاولة معرفة مدى تطبيق النمط الديمقراطي وكذلك مدى الإهتمام والتشجيع الذي يحظى به الإبداع، كما أننا سنتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها وضع توصيات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة.

3. أهداف الدراسة:

- الهدف العام من هذه الدراسة هو التأكد من صحة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية للدراسة.
 - التعرف على أثر القيادة التنظيمية في تنمية الإبداع لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
 - الكشف عن مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة.
- كما أنها توجد أهداف فرعية لهذه الدراسة وهي كالتالي:
- التعرف على كل من القيادة الديمقراطية والإبداع.
 - التعرف على القدر الذي يساهم به كل من فتح قنوات الإتصال وثقة القائد في المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة.
 - المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية.

4. إشكالية الدراسة

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الكثير من التطورات المستمرة نتيجة الثورة المعرفية وثورة المعلومات مما يجعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، بالتالي مواجهة هذه التحديات يتطلب منها قدرة كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والتطور والنمو.

ونظراً لكون العديد من المنظمات الإدارية تعاني بشكل واضح من المشاكل والسلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية، أصبح القيام بعملية تفعيل العنصر القيادي ضرورة حتمية، فقد كشفت الدراسات في مختلف المجالات أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق

تسيير العنصر البشري من أجل الوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة بشكل عام لذلك لا بد من وجود قيادة فعالة قادرة على تشجيع وتنمية هذا المورد الثمين والسعي نحو تطويره.

وعليه فإن القيادة تعد من أهم المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ولا يزالون، وقد احتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، حيث ظهرت نظرية ودراسات ميدانية وأبحاث حول مفهومها وأنماطها المتعددة، والقيادة كعملية وليست كموقع وظيفي في نشاط إبداعي يسعى إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة من خلال تفاعل المشرف مع جميع الأفراد ومجموعات العمل، والقادة الناجحون هم من تتوافر لديهم قدرات قيادية تؤهلهم من المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لدى العاملين¹، ولكي تنجح في دفع الطاقات الإبداعية لا بد من توفير المناخ التنظيمي الملائم لها وخلق الثقة المتبادلة بين العاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الأفكار المبدعة والمتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالنمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتجها المؤسسة في تعاملها مع العاملين لديها أثر كبير على مستوى الإبداع عندهم.

ولتكون متطلبات المجتمع في تزايد مستمر لأن الإنسان في بحث دائم عن الرفاهية، فإن هذا يعتمد على قدرته على حل المشاكل التي تواجهه المنظمات، من خلال التنبؤ بالصعوبات والتذكير بشكل مختلف للوصول إلى التطوير والابتكار وكذا صناعة الأفكار، ومنه تفعيل قدرة المؤسسة على التميز وتقديم ما هو جديد باستمرار تماشياً مع المستجدات سواء كانت تكنولوجية قيمة أو ثقافية أو في مختلف الجوانب.²

إن فتح المجال أمام المبدعين وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار ودراستها يفتح مجالات وآفاق جديدة أمام المؤسسات خاصة وأن التغيير أصبح حاجة ملحة، وهكذا فإن درجة نجاح أي مؤسسة يتوقف على الاستثمار في كفاءتها، والقدرة على زيادة الإنتاج وفق ما تتطلبه السوق والبيئة الخارجية ككل، وقد تكون هذه الأخيرة مصدراً للإبداع أو ملهماً له، والقائد الفعال هو القائد الذي يسعى دائماً لإعطاء الفرص واقتناصه أفضلها من خلال نظريته المستقبلية للأحداث والمتغيرات، يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي والعمل باللوائح والتعليمات الرسمية الجامدة، فهذا قد يعرقل الإبداع وعلى القائد أن يخلق المناخ المناسب له، فالاجتماعيات مثلاً مجال خصب لطرح الأفكار الجديدة وفي ظل هذا التداخل بين القيادة التنظيمية والإبداع، ومن خلال الأفكار التي تناولناها في هذا الطرح

¹ شايبين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2013، ص10.

² درويش شهنيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص12.

الإشكالي نلخصه إلى طرح التساءل الرئيسي التالي: كيف تُؤثر خصائص النمط الديمقراطي على الإبداع في المؤسسة الجزائرية؟

- كيف تُؤثر فتح قنوات الاتصال على صناعة الأفكار؟
- كيف تُؤثر ثقة القائد في المرؤوسين على مستويات الابتكار؟
- كيف تُؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابيا على وظيفة التطوير التنظيمي في المؤسسة؟

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يُؤثر نمط القيادة الديمقراطية إيجابيا على الإبداع في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يُؤثر فتح قنوات الاتصال كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على صناعة الأفكار.
- تُؤثر ثقة القائد في المرؤوسين كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على مستويات الابتكار.
- تُؤثر المشاركة في اتخاذ القرار كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على وظيفة التطوير التنظيمي في المؤسسة.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.6 الأثر لغة: محرّكة، بقية الشيء، ويطلق الأثر على ما بقي من رسم الشيء وجمعه أثار، ويقال تأثر الشيء ظهر فيه الأثر بالشيء تطبع فيه .

اصطلاحا: الأثر هو حصول مايدل على وجود الشيء والنتيجة، وقال الجرحاني الأثر له ثلاث معاني، الأول بمعنى النتيجة وهو الحاصل من الشيء، والثاني بمعنى العلاقة والثالث الجزء، والأثر هي اللوازم المعللة بالشيء، أو هي الأمور التي تنتج عن الشيء المسبب.¹

اجرائيا: هو عبارة عن الانعكاس الذي يعود على الفرد إما بالايجاب أو بالسلب حسب طبيعة البيئة التي يعمل فيها.

¹د محمد ابراهيم أحمد، العقيدة الصحيحة وأثرها في حياة الأمة، مجلة العلوم والبحوث الاسلامية، العدد الثاني، جامعة أم درمان الاسلامية، فيفري، 2011، ص 03.

2.6 القيادة:

لغة: إذ تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتجديد معنى القيادة لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archam بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اليوناني Agere ومهناه يقود أو يحرك. وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.¹

اصطلاحاً: يعرفها قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية أنها ممارسة التأثير في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتعني اختلال المكانة العليا في أي تنظيم.²

وفيما يلي سنتطرق لمجموعة من التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري: يعرفها " كونتر " أنها القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الإتصال لتحقيق هدف معين.³

يعني من خلال هذا التعريف نستنتج أن القيادة هي ذلك التأثير الفعال في الآخرين بالإتصال ومن أجل أداء الاعمال موكلة إليهم.

أما توم بيرنز Tomburns: فيرى أن القيادة هي المسؤولية النهائية والمساءلة والمحاسبة للقيائد على المرؤوسين والأعمال ويجب أن ندرك أن القيادة الناجحة هي عدم السيطرة والمهيمنة والرقابة الشخصية، فهي مشروع لا نهاية له في سبيل تحقيق الأهداف.⁴

أما بول استرونغ Paul Armsteong: أن القيادة ليست مجموعة من المهارات الميكانيكية أو الخارجية لكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن والإحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ومزيج متوازن من الثقة بالنفس والتواضع.⁵

والملاحظ من خلال هذين التعريفين هو أن القيادة أمر ضروري لتسيير المؤسسات وتنظيم المرؤوسين لكن هذا لا يكفي وحده وإنما لابد من الإهتمام بالجانب الإنساني وهو تجسيد العلاقات الإنسانية من الشخصية والسلوك والإحترام وهذا ما أضافه لنا العالمان على عكس المفهوم الأول "كونت" في كيفية التأثير على الآخرين لأداء العمل

¹ صالح مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي)، ط1، دار عالم للطباعة، 1999، ص 307.

² المرجع نفسه، ص 308.

³ Likert, Rensis. new pattens of management, new york: Me Gvaw, HillBoot the, 1961, P91

⁴ سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2012، ص23.

⁵ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الساحة المركزية، الجزائر، 2010، ص100.

فقط، أي الاهتمام بالجانب الإنساني له دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة ونجاح أي قيادة تنظيمية، وعدم المبالغة في فرض المركزية والسيطرة وبعض الصفات الأوتوقراطية.

أما عن "فنغر" يعرفها على أنها تفاعل القائد مع الآخرين بحيث يحاول التأثير من خلال اتباع نهجه واستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له، وبالتالي تحقيق الأهداف.

وأما عن " وورين - روبن بينس Warren-Bennis" فقد عرفها بأنها "عملية" و"فن" لتوجيه الآخرين والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.¹

وبالتالي نستنتج من خلا هذين التعريفين أن القيادة هي قدرة القائد على كسب مرؤوسيه والتفاني في طريقة التعامل معهم الذي يكون بأسلوب التحفيز والتشجيع وهذا ما أضافه لنا العلمان "فنغر وروبين بينس" بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لتحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف المنظمة.

ويعرفها "باس P.Bass" عملية يتم عن طريقها إثارة الإهتمام وإطلاق الطاقات وتشجيعها وتوجيهها نحو الابتكار والتجديد.²

ويعرفها "ليكرت Rensis-Likert" بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. إجرائياً: القيادة هي قدرة الشخص على الإلهام والتأثير في الفرد أو المجموعة وتوجيههم وتحفيزهم بطريقة فعالة لتحقيق التعاون بينهم لأجل بلوغ أهداف معينة بأعلى درجة من الكفاية في الإنجاز بعيداً عن التسلط والإكراه، لأن القيادة عملية تقوم على الديناميكية والتفاعل الإيجابي المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

3.6 الإبداع:

لغة: الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع بمعنى ابتكر أو اخترع على غير مثال سابق وفي لسان العرب "بَدَعَ" وبدَعَ الشيء أي ابتدعه يعني أنشأه وبدأه³، وتعرف الموسوعة العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جيد أو سياغة عناصر موجودة في صورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب.

¹ كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليسي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2009، ص 13-14.

² بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 12.

³ ابن جروان فتحي عبد الرحمان، الإبداع، ط1، دار الفكر للطباعة، عمان، 2002، ص 20.

اصطلاحاً: تتباين تعريفات الإبداع بشكل عام لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية حسب مجالاتهم المعرفية واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ومن بينهما ما يلي:

عرفها Galton بأنها عملية تنتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة أو تقبله على أنه مفيد.¹

يبين هذا التعريف أن الإبداع هو إنتاج شيء أو عمل على غير العادة الذي يرضي الجماعة لما فيه فائدة له.

أما "سميث Smith": فعرفه على أنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

وهنا في هذا التعريف وضح لنا أنه مفهوم الإبداع لا يقتصر فقط على عملي إنتاج شيء ما بل هو القدرة في صناعة وجمع الأفكار بطريقة فريدة.

أما جوي "بول جيلفورد": هو عبارة عن سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات.²

ولقد عرفه "القحطاني" على أنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة.³

كما ينظر جواد شوقي ناجي: بأنه تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والاستفادة.

ويتوضح لنا من خلال هاته التعريفات أن الإبداع قد تجلى في مفهومه على أنه عبارة عن عملية إنتاج كل ما هو جديد فقط، بل تم ربطه بمجموعة السمات التي تكون لدى الفرد والمبدع، وهذه السمات كافية لوحدها في مواجهة المشكلات ومعالجتها والقدرة على التحليل وإيجاد الحلول.

ويوضح لنا Kaydudman: أن الإبداع هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في تنظيم مرتب.⁴

¹ الأعصر صفاء، الإبداع في حل المشكلات، ط1، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص34.

² الأعصر صفاء، المرجع نفسه، ص 34.

³ رمضان عموما، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013-2014، ص 34.

⁴ Toward a theory of 1993 woodman R, saver j, and greffin, R organization creatibility academy of management review 18, p293.

إجرائيا: هو ما يمكن استنتاجه من خلال هذه التعاريف أن الإبداع هو خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل ، وبالتالي تحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملاءمة وإمكانية التطوير.

4.6 النمط الديمقراطي:

لغة: هو طريقة وأسلوب أو مذهب ونمط الشيء أي جعله على نفس النوع أو الأسلوب، والنمط القيادي هو الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارة مؤسسه.

إصطلاحاً: هو تعبير عن تصرفات القائد إتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف¹.

النمط الديمقراطي: هو النمط الذي تتوزع فيه السلطة بين القائد والمرؤوسين، يعتمد على القيادة الإنسانية الإجتماعية التي تضمن إلتفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم.

وفي تعريف آخر للقيادة الديمقراطية هي تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالإحترام المتبادل، وتقبل المرؤوسين لقائدهم بروح الرضا ويتعاونون معهم من أجل أهداف الجماعة والقيم التي تؤمن بها.²

كتعريف إجرائي: القيادة الديمقراطية أسلوب يهتم بالعلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين ليس فقط في دراسة المشكلات بل وفي إتخاذ القرارات وتفويض جزء من السلطة لهم وتقديم المعلومات والإرشادات اللازمة لتنمية الإبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكاملة.

5.6 الابتكار:

يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الإبتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة.³

وعليه فالإبتكار هو عبارة عن تعديلات التي تكشفها شخص ما والتي تحدث تغيير في المنظمة في أي جانب من جوانبها أي اكتشاف أخطاء ومحاولة تصحيحها والنمو بالأفكار.

¹ بن معتوق حمزة، أثر الأنماط القايديية على مستويات الإلتزام التنظيمي، مجلد 05، العدد 11، جامعة بسكرة، 2017، ص 249.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 270.

³ برافين جويينا، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، تر: أحمد المغربي، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 41.

6.6 التطوير:

يعرفه موسى اللوزي: على أنه عملية تدريب القوى العاملة وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتبسيطها لغاية زيادة كفاءات أداء الأجهزة والأفراد.¹

وفي تعريف آخر هو عملية تهدف إلى تعزيز وتنمية مهارات ومعرفة الموظفين في مجال عملهم يهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم وارتباطهم بالمنظمة.²

ويعرفه "وان بينز" على أنه الإستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والإتجاهات والقيم والهيكلة التنظيمي حتى يستطيع تنظيم التأقلم لإستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة.³

7.6 الإشراف:

هناك تشابه كبير بين القيادة والإشراف بحيث يرى العديد من الباحثين أنه لا يوجد فرق جلي بين خصائص القيادة والإشراف حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك لأن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القيادة، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة.

8.6 الرئاسة:

وهو التي تحصل قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة المعينة لها ومن أمثلتها رؤساء الإدارات والمصطلح في أي هيئة من الهيئات قد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات سياسة وفلسفة وبرنامج واضح، كما قد تكون بالعمليات الإدارية والروتينية فقط.⁴

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، الطبعة 01، 2008، ص 47.

² برفين جوينه، المرجع نفسه، ص 41.

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن، 2000، ص 41.

⁴ عبد العزيز صالح بن حيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، ط 01، عمان، 2009، ص 177.

9.6 الإدارة:

يرى "ماكورميك" أن الاختلاف بين القيادة والإدارة يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات وبالبناء التنظيمي. في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تهتم بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.¹

10.6 المؤسسة:

تعرف المؤسسة أنها كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا ويخضع لكل منها الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وتبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة.² كما عرفها "درهمون هلال" أن المؤسسة تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراج تحويل، نقل، وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.³

والمؤسسة في الفكر الإداري الحديث التي تتبنى ثقافة الابتكار هي الأفضل من حيث قدرتها على الإبداع وخلق فرص جديدة تتلاءم مع تطورات العصر الحاضر ومما لا شك فيه فإن المؤسسات المتكاملة هي التي تتخذ من الابتكار محورا تضعه على قائمة أولوياتها وذلك لإحداث التطوير والهدف المنشود منه، بل ولها القدرة على الوصول إلى مرحلة الإمتياز.⁴

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المدرسية الجهوية بجماعة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص09.

² ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، ط02، الجزائر 1998، ص08.

³ درهمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص عقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص03.

⁴ ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص10.

7. الدراسات السابقة

1.7 الدراسات المحلية:

1.1.7 دراسة بلهادي سعيدة (2008) تحت عنوان "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين" رسالة ماجستير.¹

انطلقت من سؤال رئيسي مفاده: ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط التسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة تفرعت منه أربعة أسئلة جزئية هي:

- ما المقصود بثقافة الإبداع والتفكير الابتكاري لدى القادة؟
- ما هي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك؟
- ما علاقة التفكير الابتكاري بفعالية تسيير المؤسسة؟
- ابن الإدارة الجزائرية من هذه التطورات؟ وهل يدرك القادة والمدراء حجم هذه التطورات؟ وهل يخططون للتفاعل معها؟

وبناء على السؤال الرئيسي السابق جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

- إن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي والتغيير والإبداع.

وجاءت الفرضيات الفرعية بناء على الأسئلة السابقة بالصيغ التالية :

- لامعنا للإبداع في بيئة تنظيمية هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه.
- الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإدارة.
- الوعي، المعرفة والتغيير يشكلون متغيرات للتنمية وتطوير الأداء في المؤسسة.
- الأداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطوير.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أحد المتغيرات التنظيمية الرئيسية وهي القيادة في ظل بيئة مرنة ومتغيرة تستدعي من المنظمات التطوير والإبداع المستمر، وبالتالي ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التفسيري للمشكلات التنظيمية، وكذلك المنهج المقارن لتوضيح ما هو وما هو ميداني وشملت عينة البحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتورد أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

¹ بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، جامعة الجزائر، 2008، من 14.

الوصفي لتفسير المشكلات التنظيمية، وكذلك المنهج المقارن لتوضيح ما هو وما هو ميداني وشملت عينة البحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتورد أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- ✓ هناك جانب من الاهتمام بالسلوك الإبداعي لا يستهان به.
- ✓ هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها .
- ✓ هناك مؤشرات تدل على التمكين وهذا يبعث بالأمل لتعزيز المدخل وكان أهم ما أوصى به الباحث:
- ضرورة تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي.
- تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وبناء وتنمية الاتصالات الفعالة.
- ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.
- وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية.

أفادتنا هذه الدراسة من خلال نتائجها فيما يخص وجود ممارسة للإبداع الإداري في المؤسسة ميدان الدراسة، من خلال المؤشرات الدالة عليه وهذه نتيجة إيجابية بالنسبة لبحثنا في الموضوع.

2.1.7 دراسة بوعشة نور الدين (2010) بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال" دراسته ميدانية بمؤسسة Crimetal الهياكل المعدنية، رسالة ماجستير.¹

انطلقت من سؤال رئيسي هل للقيادة الإدارية الكفاءة والمناخ التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي؟

وانبثق عن هذا التساؤل أسئلة فرعية هي:

- هل توفر القيادة الإدارية الكفؤة يشجع العمال على الإبداع؟
 - هل المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يؤثر على تنمية القدرات الإبداعية؟
 - هل ضعف الولاء التنظيمي للفرد يشكل عائقا أمام الإبداع؟
- وكانت الفرضية الرئيسية كالتالي: للقيادة الإدارية الكفاءة والمناخ التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي.

¹ بوعشة نور الدين القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، جامعة الجزائر البلدية، 2010، ص 15-18

وتفرعت عن كل سؤال فرعي فرضية فرعية وكانت الفرضية الأولى أنه كلما توفرت الكفاءة في القيادة الإدارية كلما كانت عاملا محفزا على الإبداع لدى العمال.

ومنه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة مدى اهتمام القيادة الإدارية بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها، والسعي إلى توضيح دور القيادة الإدارية في تحفيز طاقات العاملين الكامنة، ولأجل هذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي موظفا كل من الملاحظة الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وشملت عينة البحث 118 عامل من جميع المستويات.

وأهم استنتاجات الدراسة نوردتها فيما يلي:

✓ تعبر القيادة عن عملية التأثير المتبادل بين القادة والتابعين والذي يساهم في تحسين أداء العمال.
 ✓ القيادة الفعالة هي القيادة القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية التي تشجعهم على تقديم الاقتراحات.

✓ إتباع أسلوب قيادي مرن يسمح بإتاحة المجال للإبداع.

أفادتنا هذه الدراسة من خلال اهتمامها بالقيادة الإدارية كأحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في الإبداع واعتبار القيادة المرنة هي القيادة الفعالة في تحقيق الإبداع.

3.1.7 دراسة أحمد بوسكرة (2014) تحت عنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة".¹

وهدفنا الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات ميللة برج بوعرييج، سطيف وكان السؤال الرئيسي هل هناك ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؟
 ومن خلال هذا السؤال طرحت التساؤلات الجزئية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؟
- هل هناك ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة؟

¹ أحمد بوسكرة، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر 2014، ص 666.

وبالتالي كانت الفرضية العامة للدراسة: هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة.

إضافة إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري.

- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري.

- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال كون هذا الموضوع أحد الموضوعات المهمة التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام من قبل المهتمين بهذا المجال بالنظر إلى الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في تقدم المجتمعات وتطور منظماتها. إضافة إلى موضوع الإبداع الإداري والذي يعد من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي في الدراسة الاستطلاعية وتم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات أما عينة الدراسة فشملت جميع إدارات مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية مسيلة، برج بوعرييج، سطيف والبالغ عددهم 88 إطار وأهم نتائج الدراسة:

✓ هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إدارات م. ش. ر.

✓ هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إدارات م. ش. ر.

✓ هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إدارات م. ش. ر.

أما أهم التوصيات فكانت:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة في تنمية المهارات.

- أن يعمل القائد على البسيط أنظمة وقواعد العمل.

أفادتنا هذه الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين كل نمط قيادي والنمط الإداري حيث توصلت في نتائجها أن هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع، في حين أن العلاقة سالبة مع النمط القيادي الحر والقيادة المتصلة.

2.7 الدراسات العربية

1.2.7 دراسة محمد بن أحمد بن محمد جبرة (2006) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية"، رسالة ماجستير.¹

التي تضمنت إشكالية مفادها: ما علاقة الأنماط القيادية (حسب نظرية الشبكة الإدارية بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية النهارية للبنين بمدينة جدة التعليمية.

قلم بتقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات تذكر منها:

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية (حسب نظرية الشبكة الإدارية) وبين الإبداع الإداري

- توجد فروق دلالة إحصائية الاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري.

إذا هدفت دراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية. ووضع

تصورات ومقترحات وتقديم توصيات لتطوير الأنماط القيادية التي لا تشجع الإبداع ولا تراعي المبدعين إلى أنماط

التدافع عملية الإبداع في المدارس مما ينعكس إيجاباً على التربية والتعليم بعامه والقائمين على التعليم والطلاب.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المدير في مدرسته كقائد تربوي، ويلعب دوراً مميزاً وفعالاً في تهيئة الجو

الإبداعي الملائم.

إذ أن التغيير والتقدم والتطور نحو الأفضل في المجال التربوي ودخل البيئة المدرسية ينشأ في الأصل عن محاولات

إبداعية يقوم بها القائد التربوي المحنك، ولا يمكن أن يتم دون تبني الإبداع وتنفيذه.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة، واعتمد الطريقة

المسحية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أما فيما يخص العينة فقد قام بمسح شامل لجميع مديري مدارس جدة التعليمية والذي بلغ 288 مديراً، إذ

توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

✓ أن أكثر مستويات الإبداع سيادة المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والاجتماعية وقيادة الفريق

والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سلبية بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتقلبة.

¹ محمد بن عابد الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2006، ص 03-06.

✓ وجود فروق بين عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعود للمؤهل سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق في أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعود لطبيعة المؤهل.

تؤكد هذه الدراسة من خلال نتائجها على العلاقة الموجبة بين النمط القيادي والإبداع الإداري حيث تكون هذه العلاقة موجبة مع القيادة المرنة، وسالبة فيما يخص النمط القيادي المتقلب والمتساهل.

2.2.7 دراسة عبد المحسن نعساني (2007) تحت عنوان "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري" رسالة ماجستير.¹

سؤاله الرئيسي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

وجاءت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية

- ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

- ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وكذلك التعرف على

العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.

وقد تم توظيف المنهج المسحي الوصفي الكيفي والكمي، ثم اعتماد الاستمارة في جمع البيانات، أما عينة البحث

فقدت ب 300 موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة التعليمية بسوريا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود

علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه

السمات مرتبة في أثرها على الإبداع كالتالي (تشجيع الإبداع، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم التأثير الكارزمي).

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية

لدى الرؤساء المباشرين، يفرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى رؤوسهم.

¹ عبد المحسن نعساني: اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة شريف للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 01، 2008،

أفادتنا هذه الدراسة من خلال تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، والتي قد تتوافر في أنماط قيادية معينة وبالتالي إمكانية تعميم النتائج عليها.

3.2.7 دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".¹

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟ معتمداً في هذه الدراسة على فرضيتين:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين امتلاك القيادات الأكاديمية العمداء ونوابهم بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيهم رؤساء الأقسام بالمهارات والقدرات الإبداعية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية التالية: السن الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة المؤهل العلمي. وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة خلال:

✓ التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات.

✓ التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام.

✓ التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام اتجاه واقع امتلاك القيادات لسمات القائد التحويلي.

وتتجسد أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع من الناحية العلمية كموضوع حضي ومازال يحظى باهتمام بالغ في إطار تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد على ما تملك من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية.

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 71.

وخاصة القيادة التحويلية التي لم تأخذ نصيبها من البحث في الدراسات العربية وأما الأهمية العلمية فترجع إلى أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها وما تستدعيه من تنمية للقدرات الإبتكارية للموظفين وهذا من أجل مواكبة التحولات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة وما تفرضه من تحديات، وقد استخدم في هذا المنهج الوصفي التحليلي أما مجتمع البحث تتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة، والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي، وقد استخدم عينة الحصر الشامل وشم استرداد 45 استبيان وأهم النتائج المتوصل إليها:

✓ توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80.6%).

✓ يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة بنسبة (83,94%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع.

الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة تعزى إلى (السن، سنوات الخبرة المؤهل العلمي). وأهم ما

أوصى به الباحث:

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل الزيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة التحويلية.

- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالإبداع من خلال التحفيز وتحسين البيئة التعليمية.

- التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة مع محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية العملية التغيير .

توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يخص

علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري أي التأكيد على وجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع والإبداع، ومنه

وجود تأثير وتأثر بين المتغيرين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية والإبداع الإداري، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية حسب تسلسلها الزمني منها المشابهة ومنها ذات العلاقة بالموضوع من جانب معين، حيث أكدت كلها على أهمية القيادة الإدارية في فسخ المجال للإبداع والابتكار، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات وبداية نقاط التقائها فقد هدفت كل هذه الدراسات إلى التركيز على القيادة الإدارية كمتغير مستقل وطبيعة علاقتها أو تأثيرها بالمتغير التابع للإبداع الإداري، وإثارة الاهتمام لدى القادة ودورهم الفعال من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه، وهذا لا يختلف عن أهداف الدراسة الحالية، من حيث مجتمع البحث فقد حاولت كل الدراسات أخذ العينة المناسبة والتي تصلح لتمثيل المجتمع، وقد اشتركت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الإحصائي، وثم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في كل الدراسات.

وفيما يخص النتائج أكدت كل الدراسات على وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين يحكمه النمط القيادي الذي يتبعه القائد.

وقد كانت هناك اختلافات بين الدراسات السابقة أهمها تجسدت في السؤال الإشكالي الذي انطلقت منه كل دراسة وكذلك الأسئلة الفرعية حيث بحثت كل من دراسة بلهادي سعيدة" و"بوعشة نور الدين على أثر القيادة الكفأة على الفعالية والابتكار داخل المؤسسة، بينما ركزت دراسة أحمد بوسكرة و محمد بن أحمد على العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وكلاهما ذات علاقة بالدراسة الحالية، أما دراسة محمد كريم" و "عبد المحسن نعياني فتناولوا علاقة القيادة التحويلية على وجه الخصوص بالإبداع الإداري وهما دراستين متشابهتين للدراسة الحالية حيث ركز عبد المحسن" في دراسته على أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية، رتبها حسب تأثيرها على الإبداع في نتائجه، وتوصلت كل من دراسة بلهادي سعيدة" ودراسة "محمد كريم" إلى تلمس الإبداع في الواقع العملي من خلال مؤشرات كالتمكن، أما دراسة "بوعشة نور الدين" فقد توصلت إلى أن القيادة الأكثر فعالية هي القيادة المرنة دون توضيح بقية الأنماط القيادية، على عكس أحمد بوسكرة و محمد بن أحمد حيث اتفقت الدراستين حول العلاقة الإيجابية بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري والعلاقة السلبية بين النمط القيادي الحر والنمط الأوتوقراطي مع الإبداع الإداري، وبالتالي تتضح لنا أكثر العلاقة ما بين المتغيرين مما يسهل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

صعوبات الدراسة:

- رفض بعض المؤسسات لطلب إجراء الدراسة الميدانية
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية.
- صعوبة في إمضاء ترخيص الدراسة و إرجاعه إلينا في مؤسسة سونلغاز.
- صعوبات في التعامل مع عينة الدراسة بحيث تم تقديم أزيد من 40 إستمارة و في المقابل إستلمنا 32 إستمارة فقط.
- عدم تجاوب العمال معنا عدة مرات نظرا لضغوط العمل داخل المؤسسة مما عرقل عملية تحديد حجم العينة و توزيع الإستمارات.
- صعوبة في المقابلة مع الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز و صعوبة في التعامل و عدم تفاعلهم معنا.
- صعوبة في كتابة المذكرة عند المكتبة نظرا لإقبال عدد كبير من الطلبة لكتابة مذكراتهم و الضغط.
- الإنتظار لساعات طويلة عند المكتبة مع ضيق الوقت و بعد المسافة بين المكتبة و مقر السكن.
- إتساع موضوع القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع التنظيمي الذي يحتاج إلى وقت كافي ودراسة معمقة.

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

تمهيد

1. المداخل النظرية للقيادة
2. أنماط القيادة التنظيمية
3. خصائص القيادة التنظيمية
4. أهمية القيادة التنظيمية
5. الأساليب المتعلقة بالقيادة التنظيمية
6. العوامل المؤثرة على القيادة
7. مبادئ القيادة التنظيمية
8. وظائف القيادة التنظيمية
9. مواصفات القائد الناجح
10. مهارات وقدرات القائد

خلاصة

تمهيد

إن المجتمع مبني على أساس علاقات التفاعل، باعتبارها ترجمة للجماعة، وهذه التفاعلات تحتاج إلى من ينظمها ويوجهها نحو إنجاز الأهداف، وهذا لا يكون إلا عن طريق فريديستطيع رسم الخطط، لأن المجتمعات الإنسانية تتطلع لبروز قائد، وذلك لأن القيادة هي أساس التنظيم والتي تقوم على عملية التأثير في الأفراد، فالقيادة بهذا المعنى هي ضرورة اجتماعية، ونجاحها يكمن في كفاءة القائد وقدرته على فهم كيفية تطبيق الأعمال لتحقيق الأهداف، ولتوضيح هذا كله تعرضنا في هذا الفصل إلى نظريات القيادة ومن ثم أنماط القيادة التنظيمية، وخصائص وأهمية وأساليب المتعلقة بالقيادة التنظيمية، والعوامل المؤثرة عليها ومبادئ ووظائف القيادة التنظيمية، ومواصفات القائد الناجح ومهاراته وقدراته.

1. المدخل النظرية للقيادة:

1.1 نظرية دوغلاس ماكجريجور (X) و (Y) :

اقترح دوغلاس ماكجريجور أستاذ بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا خلال فترة الخمسينات والستينات، فكرة أن يكون للمدير تأثير على تحفيز الموظفين، وقد أشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتعارضة بنظرية x and y يفترض كل منهم أن دور المدير هو تنظيم الموارد لتحقيق الفائدة القصوى للشركة، بما في ذلك الأفراد، وبخلاف هذا القاسم المشترك فإن المواقف والافتراضات التي تجسدها النظرية مختلفة تماما.

■ **نظرية X:** تنطلق هذه النظرية من أن دوافع الناس تتم طبقا لنظرية تروج الحاجات التي نادى بها ماسلو، والتركيز في هذه النظرية على الحاجات الفيسولوجية والأمن وتفترض هذه النظرية:

- أن معظم الناس غير طموحية ورغبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية.
- أن العمل فيه نوع من الإهانة لمعظم الناس وبالتالي لا يحبون العمل ومعظم الناس قدرتهم ضعيفة على الإبداع.
- معظم الناس يقاومون التغيير.

■ **نظرية Y:** تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة. وتقوم على الافتراضات التالية:

- يعمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل.
- الناس يكونون موجهين ذاتيا من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي لتحقيق الأهداف.

- يلتزم الناس بأهداف الجودة والانتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات.

- انتشار القدرة على الإبداع في المنظمة.

- الناس لديهم استعداد لتحمل المسؤولية.¹

2.1 نظرية السمات والخصائص:

السمات يعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد، وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالية، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأى أسلوب آخر للاختيار، وقد اهتم الباحثون بهذا الموضوع واتفقوا حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة، ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقيادة ما يلي:

● **القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:** حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه، فمثلا أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع.

● **القدرة على الاتصال:** المهارات الاتصالية غير العادية للقائد وتعني قدرته على نقل وتوصيل الفترة بكفاءة، وتكون عادة بطريقة الشفوية، وقد استخلص stegdill من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام المقنع.

● **القدرة على الإقناع:** يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها وقد اتضح ل Ghiselli أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

● **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع المرؤوسين إلى معاونة القائد ونصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، وبالتالي فإن المرؤوسين يشعرون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما كونه يمتلك الثقة والقدرة على توجيههم في الاتجاه السليم.

¹محمد عبد الرحيم، نظرية X, y and Z، على الموقع الإلكتروني: dn-ama.com.18:44.2024/03.dn-ama، تم الإطلاع عليه بتاريخ:

2024/02/18 على الساعة 10:00.

● **تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى التي يمكن للمرؤوس الإطلاع بها من المهام فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا توجهاته وإحساسه نحوهم، وقد اعتقد Fiedler أن القادة الناجحون لديهم مقدرة أو مدركا إحساسيا أعلى من غيرهم، حيث اتضح له أن المشرفين الأكفاء أكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيء من أولئك الأقل كفاءة، أي أن امتلاك مدرك الإحساس لدى القادة يجعله ينجح في إنجاز وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

● **القدرة على اتخاذ القرارات:** بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.¹

3.2 نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات.

❖ **شخصية المرؤوس:** التطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطرين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ- **خصائص العمل:** فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب- **أدوار العمل:** ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعة:

- أدوار خاصة بالقائد: كتجديد الأهداف العامة للتنظيم.

- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسية أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات، إذا أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية، أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2001 ص ص 99-101.

ج- خصائص جماعة العمل: فالجماعة تخلق لنفسها قواعد وأهداف ولذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة¹.

4.2 النظريات السلوكية SCHMIDT & TANNENBAUM: ومن أهمها:

❖ نظرية تاتينيوم وشميدت (استمرارية القيادة): هي عبارة عن نموذج طرحه الباحثان يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على الإنفرادية في اتخاذ القرار، وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار، ويوجد بين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى أهمها الأسلوب الوسط الذي يشارك فيه كل من القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

❖ نظرية ليكرت: تقوم هذه النظرية على أساس أربعة نظم أساسية للإدارة وهي كالآتي:

- نظام (1) المتسلط الاستغلالي: ويمثل الاتجاه الكلاسيكي: مركزية الإدارة، لا يوجد ثقة بالمرؤوسين، الحوافز عن طريق الخوف والاكراه.

- نظام (2) المتسلط العادل: ويمثل العلاقة الإنسانية ويكون أقل مركزية، يسمح أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرار استخدام المكافآت للتحفيز وبغض العقوبات.

- نظام (3) الديمقراطي الاستشاري: ويمثل الاتجاه السلوكي ويمثل الثقة الموجودة تقدم الاستشارة، تقرر الحوافز على المكافآت.

- نظام (4) الإدارة الجماعية المشاركة: ويمثل النموذج الذي يدعو له².

¹ نور الدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملة، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013/2014، ص ص 56-57.

² محمود رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص ص 148-149.

5.1 نظرية الشبكة الإدارية في القيادة (بليك وموتون Black et Moton)

قاما بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين هما:

* الاهتمام بالفرد

* الاهتمام بالإنتاج، وقد اقترحا نموذج الشبكة الإدارية في القيادة حيث قسم الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط أساسية والتي تظهر في الشكل الموالي:

(9.1) قيادة الإنسانية - اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج	(9.9) قيادة الفريق - اهتمام عال بالإنتاج والأفراد.
(5.5) القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج	
(1.1) القيادة الضعيفة - اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج	(1.9) القيادة المتسلطة - اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد

الشكل رقم 01: نظرية الشبكة الإدارية في القيادة

المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، اليازوري، عمان، 2014، ص 274 .

وبالتالي فإن:

- (1-1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن للعمل والعاملين.
- (9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.
- (5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.
- (1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل.
- (9.9) يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين وهذا النمط القيادي أكثر فعالية لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية والإنتاجية وقد لا يوجد هذا النمط القيادي على أرض الواقع.¹

¹ أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 274 .

6.1 القيادة التحويلية:

لقد تبين الدارسين والباحثين ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات يضمن لها البقاء والديمومة ويشعر هؤلاء الدارسون بالحاجة إلى نمط إداري جديد يتبناه مدراء القمة لإدارة منظمات الغد وهذا ما نسميه بالنمط التحويلي أو الانتقالي (Transformation)، مثل هذا النمط القيادي يتمتع صاحبة بقدرات تكيفية عالية منطقية من المداخل الثلاثة آنفة الذكر.

❖ تحفيز فرق العمل:

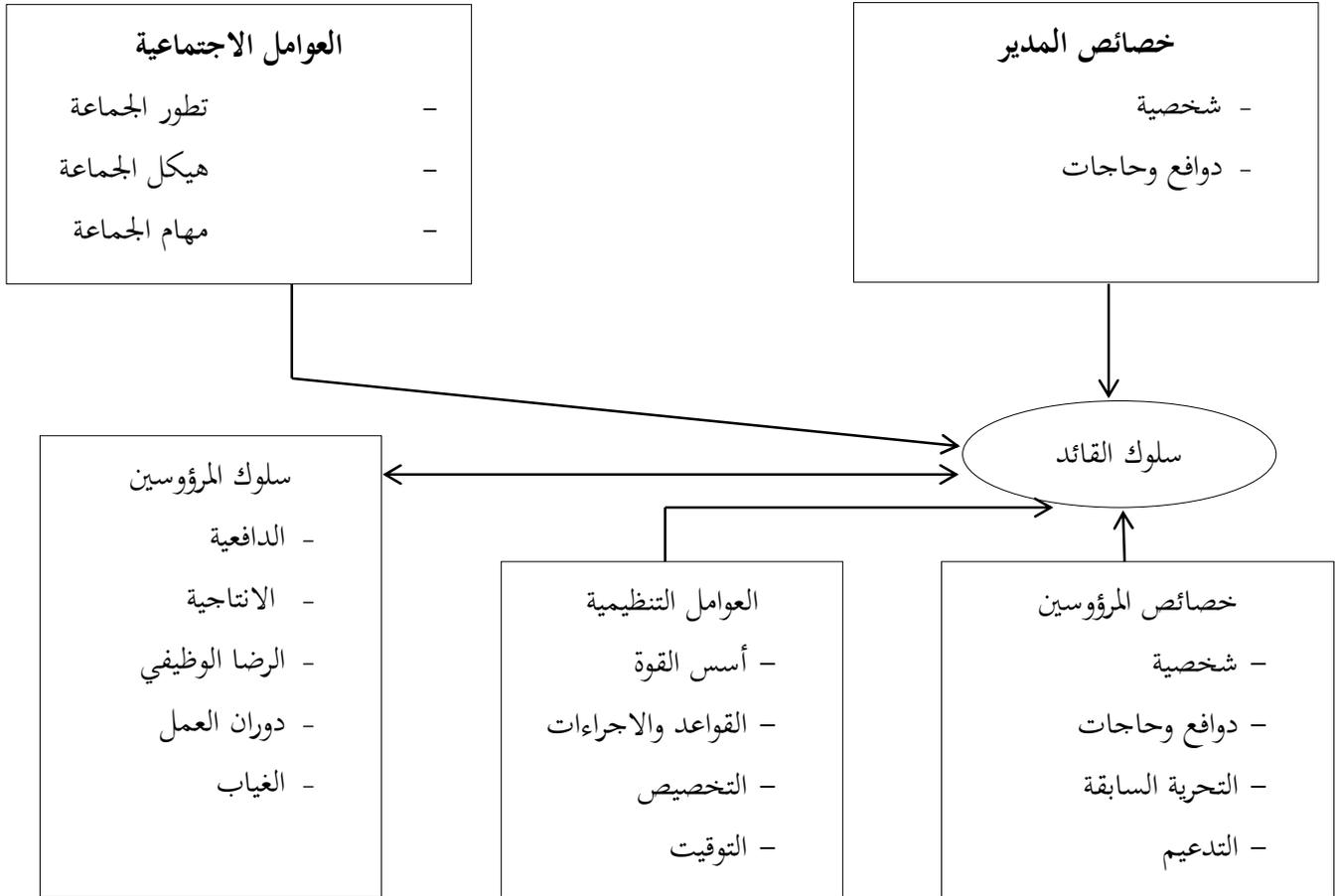
القيادة التحويلية هي القيادة بالتحفيز Leading by Motivation وبالتالي فإن القادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، وإن أتباع مثل هؤلاء القادة يشعرون بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرهم اتجاه الأمور المهمة والأساسية وكذلك اتجاه قيمة ومكانة عملهم بالإعتبار لأهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم.

❖ الميزات الخاصة للقادة التحويليون: إن هؤلاء القادة يمتلكون الصفات التالية: رواد التغيير، مخاطرون عقلاء، مؤمنون بالآخرين، حساسون تجاه حاجاتهم، قادرين على إيصال أفكارهم بوضوح، يؤمنون بحسبهم تجاه المواقف، ويمتلكون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم، بحيث يمس هذا التغيير والتطوير كلاً أو بعضاً من الثقافة المنظمة ودور الحياة المنظمة وما يتطلب من رؤية متجددة وقبول اجتماعي.¹

7.1 النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن امكانياتهم الحقيقية في القيادة، وأن القائد لا يتوقف على الصفات الشخصية التي تتمتع بها بل هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على عدد معين من الناس، وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع، وأن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف، وفي ضوء ذلك هناك عوامل عدة موقفية تؤثر على سلوك القائد والتي يعرفها الشكل التالي:

¹ معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 148



الشكل رقم (02): العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد

المصدر: معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص 148.

وهناك مجموعة من النماذج التي ساهمت في تناول كل مجموعة من هذه العوامل أهمها:

❖ **النموذج الموقفى لفيدلر Fred fiedler:** في هذا النموذج قام بجمع فيه بين جانبيين هما نمط القيادة والموقف

حيث يرى أن الموقف القيادي يرتكز على 03 عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة وهي:

- **علاقة القائد بالجماعة (مرؤوسيه):** وتبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد التي تعمل تحت قيادته أي ما إذا كانت سلبية أم جيدة، وبالتالي كلما كانتا العلاقة جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المتميز، وكلما كانت العلاقة سيئة قل نفوذه وتأثيرها مما يضعف من أداء مرؤوسيه وعدم الرغبة في العمل.

- هيكلية المهام أو تحديد الوظيفة: بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوبة من الشخص القائم بوظيفته ويشير هذا العنصر إلى طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسين.

- مدى قوة المنصب القائد أي قوة السلطة: وتتحدد من خلال المدى الذي عنده يتحكم القائد أو يسيطر على مرؤوسيه والتي يمكن استمدادها من السلطات الرسمية المخولة له لمن يشغل المنصب ليكلفهم بمهام ويقيم أداءهم.

❖ النموذج الموقفي لـ "هيرسي وبلاشار": يرى هذا النموذج أن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين يتوقف على درجة نضج المرؤوسين أي مدى تحمل المسؤولية والإنجاز الجيدة ومستوى قدرتهم وخبراتهم العملية ورغبتهم في العمل وهذا ما سيمثله الشكل الآتي أساليب القيادة ومستويات نضج المرؤوسين:

أسلوب تدعيمي

مرتفع

الاهتمام
بالعلاقات

الإنسانية

أسلوب
تفوضي

(3)	اهتمام مرتفع بعلاقات ومنخفض بالمهام	(2)	اهتمام مرتفع بالمهام والعلاقة الإنسانية
(4)	اهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الإنسانية	(1)	اهتمام مرتفع بالمهام واهتمام منخفض بالعلاقات الإنسانية

أسلوب
تدريبي

قائد
توجيهي

سلوك المرؤوسين

واهتمامهم بإنجاز المهام

الشكل رقم (03) : يوضح العلاقة بين نمط القيادة ونضج المرؤوسين

المصدر: محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص ص 45-47.

ويتضح من هذا الشكل أن هناك أربعة أساليب قيادية تتلاءم مع المراحل المختلفة لتقسيم المرؤوسين¹، وهي:

¹ محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص 45.

- **مرحلة التوجيه والإخبار:** ويكون التابع في هذه المرحلة غير قادر على إنجاز العمل وغير مرحب به كونه حديث الانضمام للمنظمة وهو يتطلع إلى القائد على أنه الموجه والمركز الأساسي للمعلومات المتعلقة بالعمل.
- **مرحلة التبادل والتوجيه:** هذه المرحلة يكون التابع قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل إلا أنه مازال قليل الثقة بقدراته ويحتاج للمعرفة والتوجيه وتتطلب هذه المرحلة سلوكاً قيادياً يقوم على الإقناع والاهتمام العالي للمرؤوسين.
- **مرحلة المشاركة والدعم:** يحتاج التابع في هذه المرحلة إلى الدعم والتشجيع كونه قد تمكن من أداء الأعمال المؤكدة إليه وبالتالي السلوك القيادي المطلوب هو أسلوب الإقناع للتعاون.
- **مرحلة التفويض:** وفي هذه المرحلة يكون التابع قد تمكن من العمل وأصبح قادراً على القيام بكافة المهام ويتمتع بالحافز المطلوب لأدائه بالكفاءة المطلوبة فإن السلوك القيادي المطلوب في هذه الحالة الثقة بالتابع أو تفويضه لأدائه.¹

❖ النموذج الثالث تحديد المسار نحو تحقيق الهدف **The path coal thrtheory**:

- أساس هذا النموذج القائد الأفضل هو الذي يرسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة، وأن المدراء يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي:²
- **قيادة توجيهية:** توجيه المرؤوسين، كيفية تأدية الأعمال، جدولة التوقيتات للعمل.
 - **قيادة مساندة:** يقوم على المساواة بين أعضاء المنظمة وإقامة علاقات طبيعية بين العاملين مبنية على الاحترام والتعاون بلا تمييز.
 - **قيادة متوجهة للإنجاز:** ويضع القائد للعاملين أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عال وتحسن مستمر للأداء.
 - **قيادة تشاركية:** وتقوم على إشراك العاملين على اتخاذ القرارات، واستشاراتهم في المشكلات التي تعترض المنظمة.

¹ الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 01، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، 2017، صفحات المقال من 55 إلى 70، ص 66.

² فارس حسين علوان، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 12، العدد 34، 2016، صفحات المقال من 68 إلى 101، ص 79.

2. أنماط القيادة:

1.2 القيادة الفوضوية (الحرية):

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ¹، وبالتالي يتصف القائد الفوضوي أنه يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية.²

2.2 القيادة الأوتوقراطية:

وتسمى بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية، وهي ليست كالصفات السابقة للقيادة الديمقراطية الاستشارية، حيث يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في اليد القائد الإستبدادي، فهو الذي يعطى الأوامر ويصر على إطاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط به³، ولقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة الأوتوقراطيين يندرج في شدته بين نقطتين: السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداده، ويسمى أيضا بالقيادة المتسلطة أو المتحطمة، السلوك الأوتوقراطي غير متطرف في استبدادته ويسمى كذلك بالقيادة البقة.⁴

3.2 القيادة الديمقراطية:

أو ما يسمى بالقيادة التشاورية حيث يسعى القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها، وفي تحديد أهدافها ويصمم ويرسم خططها، ويحدد الوسائل ويعمل على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع الأعضاء،

¹ محمد شفيق، العلوم السلوكية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 119.

² عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص 121.

³ أحمد قوراوية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عجنون، الجزائر، 2007، ص ص 72-74.

⁴ كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 02، صفحات من

151 إلى 162، من 154.

وكما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويحل المشكلات عن طريق المناقشات الجماعية وبعد قرارات جماعية.

وهنا نجد أن القائد يشترك مع الأعضاء كواحد منهم، لا كفرد ممتاز فريد من نوعه، يشجع كل فرد على إبداء رأيه، ويتعاون دون تدخل، لا يعطى الأوامر إلا بعد استشارة الجماعة وشرح ضرورتها فيطلعهم على الخطط القادمة الطارئة ليعرفوا ما سيعملون ولماذا يعملون وكيف يعملون، وبالتالي حتى وإن تغيب القائد عن جماعة استطاعت أن تمضي في عملها وأن تستمر في نشاطها دون تحاذل أو إهمال أو طلب المعونة ولهذا القيادة الشعورية إقناعية تظهر في حياة أفراد جماعتها بالصفات التالية:

- شعور كل فرد في الجماعة بأهمته الخاصة ومساهمته الإيجابية ومشاركته الفعالة في حياة الجماعة وتحقيق أهدافها بكل راحة وسعادة.

- تشجيع التواصل الفكري والنفسي الاجتماعي بين أفراد الجماعة وإزالة كل ما قد يقع بين الأفراد من خلافات وإيجاد التلاقي والتواصل الممكنة.

- تنمية القدرات ومواهب الأفراد كل في مجال عمله إذ أن قوة الجماعة بقوة أفرادها.

- اتخاذ القرارات والمواقف الحاسمة بأسلوب تشاوري إقناعي، بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف والقوة عند مواجهة المشكلات أو الأزمات، وظهور النقاط الموضوعية الإيجابية في سبيل التماسك النفسي والاجتماعي للمجتمع والبناء. ونقول بأن الديمقراطية لا تعني الفوضى والتنكر للنظام فالنظام قد يكون أقوى والسبب في ذلك يعود إلى الجماعة الموجودة ورائه وإلى جانبه ومعه.

- هذا إلى أنها لا تفي بمجرد حكم الأغلبية، لأن القائد الماهر يحمل على توضيح الآراء والأفكار وتركيزها و إبرازها ويرمي إلى أبعد من الظفر برأي الأغلبية ليس غير، أما أن الديمقراطية لا تذكر أن هناك مشكلات يجب أن يترك حلها إلى الخبراء مختصين.¹

¹ أحمد قوراية، المرجع السابق، ص 72-74.

3. خصائص القيادة التنظيمية:

- لا بد من توفر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القادة والمديون في العمل الاداري ومن هذه الصفات:
- **التفاعل الاجتماعي:** وهو التعاون والتكيف والشعور مع الجماعة بمشكلاتهم.
 - **اليقظة والشجاعة:** وتعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط والعمل بجرأة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - **الحماس والإيجابية والمبادأة:** وهي القدرة على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وأن له دوراً فعالاً وأن يكون لديه الطموح على حل المشكلات بسهولة.
 - **التنظيم والتخطيط:** أي وضع خطة زمنية محددة والقدرة على تحقيقها.
 - **قوة التحمل والحكمة والذكاء:** وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية للاستمرار أي مهمة مطلوبة.
 - **النزاهة والأمانة الديمقراطية:** أي السمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات وبالنسبة للديمقراطية أن يكون مشاركاً في اتخاذ القرارات والشورى الموضوعية.¹
 - **الالتزام:** إن القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن التزامه تجاه رؤيته الخاصة، موعها ذلك بالمثل والقُدو بعد النظر والفصاحة وهو القدرة على رؤية الاتجاه الذي أن تسير فيه المنظمة هذا فضلاً عن فصاحت لهم بما يكفي لتوصيل ذلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة.²

¹ فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الاداري، ط1، دار أسامة، عمان-الأردن، 2010، ص 34-35.

² محمد قاسم القسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى مع أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015م، ص 24-32.

4. أهمية القيادة:

- وسيلة اتخاذ القرار المناسب في ظل البيانات القائمة لجهة معينة.
- وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يتناسب مع حاجة العمل وخطوط الإنتاج الحسي والمعنوي.
- وسية توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العملي.¹
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- إنفا التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.²
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومنهم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.³

5. الأساليب المتعلقة بالقيادة التنظيمية:

يشير مصطلح أساليب القيادة إلى السلوكيات التي يستخدمها القادة للتفاعل مع موظفيهم⁴، وهي كالاتي:

1.5 القيادة المتبصرة: يثبت هذا الأسلوب فعاليته بشكل ملحوظ في بيئات العمل الصغيرة التي تسعى للنمو، أو الشركات الكبيرة التي تشهد تحولاً أو إعادة هيكلة، ويعتمد القائد على البصيرة أو الرؤية في تحقيق التطوير والنمو في

¹ اسماعيل ختام، تدريب وتطوير وصناعة القادة، ط1، عصور للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 43.

² أحمد بن عمد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، www.said.net/doat/assaf/3.doc، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/02/15، على الساعة 16:00.

³ ابتسام عاشوري، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، ديسمبر 2019، ع ص 29 إلى 34، ص 30.

⁴ ياسمين جابي الحرمين، أساليب القيادة السنتة وكيفية استخدامها، على الموقع الإلكتروني team-academy-hsoub.com، تم الإطلاع عليه في 2024/02/17، على الساعة: 16:00.

العمل وذلك بقدرتهم العالية على إلهام الموظفين وكسب ثقتهم حول الأفكار والأساليب الجديدة، فضلا عن امتلاكهم صفات المثابرة، والابتكار والقدرة على التخطيط، تعرف أيضا هذه القيادة بالقيادة الحكيمة إذ يتمتع صاحبها بثقة عالية تمكنه من رسم خارطة العمل والأهداف المتوقع تحقيقها مع الحفاظ على دافعية الفريق تجاه العمل واشراكهم في صنع القرار.¹

2.5 القيادة الموجهة: ويتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات التوجيه، حيث يركز القائد تواصله مع المرؤوسين على تحقيق الأهداف ويقدم لهم التعليمات حول كيف ومتى وأين يجب تحقيق هذه الأهداف، ويقوم القائد بالإشراف الدقيق والمستمر على عمل مرؤوسيه للتأكد من كفاءة أدائهم والتزامهم بطريقة العمل المحددة إليهم.²

3.5 القيادة الديمقراطية: ويعني اتحاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة، ويكون هذا الأسلوب فعالا للغاية عندما يتوجب عليك اتخاذ القرارات الكبيرة أو إذا كنت تخطط لإستراتيجيات مستقبلية³، بالتالي يشجعهم على إبداء رأيهم مما يشعرهم بأهميتهم ومساهماتهم في انجاح العمل ويحفزهم على الإبداع أكثر وأكثر.

4.5 القيادة الاستبدادية: شاع هذا الأسلوب القيادي الاستبدادي أو الاوتوقراطي في بيئات العمل القديمة ويقوم على التحكم والسيطرة على الفريق، وتنفيذ أوامر القائد بحذافرها اعتقادا منه أنه الأكفأ والأكثر مهارة مع مشاورة قليلة لأعضاء الفريق.

5.5 القيادة الكاريزمية: تعرف أيضا بالقيادة الملهمة، ويقول القادة على الكاريزما من أجل تنظيم سلوكيات الموظفين، ويمتلك القادة أصحاب الأسلوب الكاريزمي، القدرة على وضع رؤيدهم والسعي لتحقيقها من خلال جذب وإثارة الموظفين نحو الهدف.⁴

¹ إيمان الحيارى، أساليب القيادة، على الموقع الإلكتروني: mawdoo3.com ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/02/18، على الساعة: 10:00.

² محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 160.

³ ياسمين جابي الحرمين، المرجع السابق.

⁴ إيمان الحيارى، المرجع السابق.

6. العوامل المؤثر على القيادة:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة التنظيمية ايجابيا وسلبيا، ومن أهم هذه العوامل:

1.6 عوامل تتعلق بالقائد نفسه: إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الإعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

2.6 عوامل تتعلق بالمرؤوسين: كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم. وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميولهم للإستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها.¹

3.6 عوامل تتعلق بالظروف البيئية للعمل: أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، لذلك نجد أن القيادة الفعالة هي التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

4.6 عوامل تتعلق بنوع منظمة العمل: سواء حجمها أو نوع انتاجها أو أساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.²

7. مبادئ وأسس القيادة التنظيمية:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية ومن بين هذه المبادئ: أن يكون القائد على دراسة بما يجب أن يفعله وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقته الاجتماعية، حسن الإصغاء إلى العاملة والانتباه إليهم، تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب، التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة، مساعدة العاملين واشراكهم في اتخاذ القرار، احساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، المعاملة الإنسانية للأفراد، أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك، إعطاء المرؤوسة قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات، اتباع المنهج العملي للوصول إلى القرار السليم أو استشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها، الاهتمام

¹ أبو بكر بو سالم، هدى شهيد، أساسيات إدارة الاعمال الوظائف والممارسات، ط1، الإيتكار للنشر والتوزيع، 2020، ص 116.

² ابتسام عاشوري، المرجع السابق، ص34.

بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة الجسمية والنفسية.¹

8. وظائف القيادة التنظيمية:

- توقع التطورات المستقبلية في التنظيم وأهميتها.
- العمل على مجابهة التغيرات التنظيمية لحفظ التوازن وتماسك التنظيم.
- القيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم.
- قيادة وتوجيه أجزاء التنظيم أثناء عمليات التطوير.

9. مواصفات القائد الناجح :

- أن يكون القائد متقن لعمله من الناحية الفنية،
- أن يكون القائد ماهر في توجيه الارشادات والتعليمات.
- أن يشجع القائد أفراد المجموعة على الابداع والابتكار وتنمية مداركهم.
- أن يحترم القائد العاملين ويتقبل آرائهم وأفكارهم ويوجد المناقشة بين العاملين.
- أن لا يستخدم القائد العقاب كوسيلة لحث العاملين على العمل إلا عند الإساءة المعتمدة.
- أن يعرف القائد كيفية وزمانية استخدام الحوافز الإيجابية في حث العاملين وكيفية وزمنية استخدام المحاسبة.
- أن يتحلى بالصدق والنية الحسنة والإخلاص في تقييم العاملين.
- أن يكون القائد قادر على تحديد الأهداف والوسائل المتعلقة بها.²

¹ عبد العزيز زواتيني، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر
أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2014/2015، ص 96.

² صالح عبد الرؤوف، السلوك الإداري الإنساني والسلوك التنظيمي، ط1، تزويد ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2022، ص 75-76.

10. مهارات وقدرات القائد:

- تحمل المخاطر
- اختيار الأفضل دائما
- بناء فريق العمل
- الاتصال و التخطيط الدائم
- إنجاز القرارات
- التسهيل على المجموعة
- المرونة الدائمة.¹

خلاصة الفصل

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق أن القيادة التنظيمية تشير إلى قدرة القادة على توجيه وتنظيم الأشخاص والموارد داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها بفعالية. يشمل ذلك تحفيز الفريق، وتطوير الثقافة المؤسسية، وإدارة التغيير، وتطوير المواهب، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والاتصال الفعال، وإدارة الموارد بكفاءة. الهدف النهائي هو بناء فرق عمل قوية ومتميزة تسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة.

¹ أحمد اسماعيل ختام، المرجع السابق، ص44.

الفصل الثالث : الإبداع التنظيمي

1. المداخل النظرية للإبداع
2. أنواع الإبداع
3. مستويات الإبداع
4. أهمية الإبداع التنظيمي
5. مصادر ومكونات الإبداع
6. مراحل الإبداع التنظيمي
7. خصائص وسمات المبدعين
8. العوامل التي تساعد على الإبداع
9. مبادئ الإبداع
10. دوافع ومحفزات الإبداع
11. معوقات الإبداع
12. علاقة الإبداع بالقيادة
13. مهام القائد المبدع
14. دور القيادة في العملية الإبداعية

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل التنظيمي لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات، ولتوضيح هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الحثيات المتعلقة بالنظريات وأنواع ومستويات الإبداع وأهميته ومصادره ومراحلها وخصائصه، وأهم العوامل المؤثرة التي تساعد على الإبداع مع ذكر محفزات ومعوقات الإبداع، وعلاقة القيادة بالإبداع ومهام القائد المبدع ودور القيادة في العملية الإبداعية.

1. المداخل النظرية للإبداع

1.1 نظرية "ولاس" (Wallas 1926)

تعتبر نظرية ولاس من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية والتي ألفت على مكوناتها وكيفية تطورها على ذلك فإن العملية الإبداعية تمر بخمس مراحل:

أولاً: مرحلة الإعداد (préparation): من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق ابداعي دو أن يكون قد توصل إلى مرحلة الإعداد وتحضير صعبة وتتطلب هذه المرحلة إلى إنجاز خطوتين هما:

أ- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.

ب- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات متوفرة وغير متوفرة حول المشكلة ضمن إطار مرجعي أو معرفي للفرد.

ثانياً: مرحلة الاحتضان (Incubation): وتعني هذه المرحلة عمليات التفاعل وتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وباختصار فإنها مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته.

ثالثاً: مرحلة الإصرار والمثابرة (persistence): يعتبر الإصرار والمثابرة أمراً ضرورياً ومهما خلال مرحلة اختزال الفكرة وبعدها.

رابعاً: مرحلة الإشراق (Ivumination): وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وهي الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره بالشكل الذي يمكنه من الوصول إلى حل نموذجي.

خامسا: مرحلة التحقق والبرهان (Verification): وهي عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، ثم تحديد مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.¹

2.1 نظرية روسمان (Rosman):

قام روسمان بدراسة موسوعة للتفكير المنتج للمخترعين وتوصل إلى وجود سبع مراحل أو خطوات في العملية الإبداعية:

- الإحساس بوجود حاجة أو مشكلة.
- تحليل الحاجة أو المشكلة وصياغتها وتعريفها.
- مسح جميع المعلومات المتوافرة حول المشكلة والتفكير في كيفية استخدامها.
- تحديد جملة من الحلول والبدائل المتعلقة بالمشكلة.
- التحليل النقدي والفحص الدقيق لهذه الحلول من حيث إيجابيتها.
- بروز وصياغة أفكار جديدة أو ابتكار حل للمشكلة.
- اختيار الحل الواعد بأكبر احتمالات النجاح، واكتمال التنظيمات النهائية للحل، وتقبل الحل بعد مراجعته بصورة نهائية.²

3.1 نظرية (James March Herbert Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فراغ بين ما تقوم به وما تعترضه فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل: فجوة أداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، بدائل، ثم إبداع ومن أسباب الفجوة في الأداء بعض العوامل الخارجية كالتغير في الطلب، أو تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالتنظيم.

¹ خيرة عيشوش، الإبداع التنظيمي، د ط، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2023، ص 39.

² خيرة عيشوش، المرجع السابق، ص ص 40-41.

4.1 نظري (Burny Talker 1961) :

وهما أول من أكد على ضرورة التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة داخل التنظيم تكون فاعلة وإيجابية تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يتناسب مع البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم به عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ قرارات مناسبة، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

5.1 نظرية (Wilson 1966):

بيّن أن عملية الإبداع تمر بثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة إلى التغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث مختلفة ومتباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام والبيروقراطية، وكلما زاد عدد المهام كلما زادت المهام غير الروتينية، مما يسهل ادراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والمقترحات.

6.1 نظرية (Harvey of Mill 1970):

وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال ادراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها، إذ تسعى المنظمة لوضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية كحجم المنظمة ودرجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات، وكلما زادت ضغوط العمل تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهة.

7.1 نظرية (Hage et aiken 1970) :

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة، وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تدقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الابداع واحتمال ظهور المقاومة، ومن العوامل المؤثرة في الابداع منها المركزية والرسمية في التعامل والاتصال، الانتاج وكفاءة الأداء ومستوى الرضا عن العمل.¹

8.1 نظرية (Zaltman of Others 1973)

توى هذه النظرية أن عملية الابداع تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، لكل مرحلة مراحل جزئية، كما وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hage et aiken) في تجويدهم لذلك، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية وأساليب التعامل مع الصراع.

9.1 نظرية الأداء الظافر:

توصيل كاليفورد وكافيني خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

* وضع وتطوير رسالة محددة للمنظم، أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

* تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

* من الضروري أن يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل، أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

* إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والابداع فيه.

* تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار جهودًا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

10.1 نظرية وليم جوردن للتفكير الابداعي:

يعتبر "وليم جوردين" من الرواد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع وتقوم نظريته للإبداع والتفكير

على المبادئ التالية:

- إن الأفراد يربطون الفن والموسيقى والاختراع، لذلك فهو يشكل جانبًا من جوانب النشاط اليومي.

¹ رمضان عمومن، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم،

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2013/2014، ص 114-116.

- إن العملية الإبداعية ليست شيئاً غامضاً أو سرياً، إذ يمكن وصفها وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة القدرات الإبداعية لديهم.
- إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماماً، فالأفراد والجماعات تولد أفكاراً متقاربة، وهذا يختلف عن القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط.
- وتقوم النظرية على ثلاث إفتراضات رئيسية هي:
- أ- يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية والجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية، وتطوير مفاهيم ومعاني واضحة.
- ب- إن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي، واللامعقول هو أهم من المعقول والمنطقي، على اعتبار أن الإبداع يختص بتطوير أنماط عقلية جديدة.
- ج- يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومة كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التواصل للحلول الجديدة للمشكلات.¹

11.1 نظرية البحث عن التفوق:

- توصل "بيترز" و"ترومان" بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابها عن البحث عن التفوق إلى ما يلي:
- إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي:
- * الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأولوية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من انفاق الكثير من الوقت في التحليل.
 - * تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
 - * إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
 - * تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين.
 - * تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق المرونة المطلوبة والمحددة.¹

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والاعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 403-407.

2. أنواع الإبداع :

يمكن تحديد أنواع الإبداع حسب التصنيف التقليدي.

- الإبداع الإضافي: يضع خطوة إضافية في تطور المنتج حيث يحدث تطور لدى المستعملين.
 - الإبداع الجذري: إبداع ومحتوى تكنولوجي قوي، كما يتميز بتغيير جذري في سلوك المستهلك والاستخدام وبصفة عامة فإن الإبداع يشمل الاختراع أي إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة.
 - الإبداع في المنتج: أي تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.
 - الإبداع في الخدمات: أي تطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.²
- وقام الباحثين "بروكنم ومورغن" بتصنيف الإبداع إلى صنفين هما :
- الإبداع التقني: هو إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والتغيرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيا جديدة في العمل.
 - الإبداع التنظيمي: ويتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف وعملية المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.³
- الإبداع في العمليات: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً وصنفاً آخرون وفقاً لمجالاته إلى نوعين:
 - إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية التي بواسطتها يمكن إنجاز أو تقديم الخدمة والسلع للمستهلكين، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
 - الإبداع التكنولوجي: ويعني تغييراً في المظاهر المادية أو الابتدائية للسلعة أو الخدمة أو تغيير في العمليات الانتاجية.⁴

¹ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 89-90.

² مصطفى يوسف كافي، الابتكار وريادة الأعمال، ط1، طبع مشترك للنشر والتوزيع الوراق، الدار الجزائرية، الأردن-الجزائر، 2022، ص 125.

³ خيرة عيشوش، المرجع السابق، ص 38.

⁴ بشار محمد خليل العبيد وآخرون، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص ص 218-219.

3. مستويات الإبداع التنظيمي:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع وهي مكاملة لبعضها البعض وضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:

1.3 الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي تتميز بها الشخص المبدع: المثابرة، الثقة بالنفس، الطموح، حب الاستطلاع، القدرة على التحليل ومن بين خصائص الفرد المبدع: أن يمتلك المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، العادات الاجتماعية.

أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- الميل نحو الفضول التلقائية، تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي، وضوح الرؤية، الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار شفافية تجاه المشكلات¹

2.3 الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وقد توصلت الدراسات إلى النتائج الآتية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً أو نشاطاً من الجماعة أقل تماسكاً.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة قديمة التكوين.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3.3 الإبداع على مستوى التنظيمي:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية (Smith 1991):

- * الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل.
- * الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- * الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- * تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، ط5، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 357.

* وجود أنصار ومؤيدين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.¹

4. أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وعليه يمكننا تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:²

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع مهم في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها المنظمة.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها.
- يعمل على إيجاد واكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة.³
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الانتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.⁴

¹ عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 380 – 381.

² حليلة حماتي، حنكة مسعود، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات"، معهد العلوم الاقتصادية والتسويق وعلوم التجارة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2021/2020، ص 15.

³ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة الاقتصاد والقانونية، المجلد 29، العدد 03، سوريا، ص 2009.

⁴ جويتا برفين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ترجمة: المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 109.

5. مصادر ومكونات الإبداع التنظيمي:

1.5 مصادر الإبداع التنظيمي

يعتمد الإبداع على مصادر أساسية:¹

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع.
- مصدر التعارض بين الواقع كما هو وكما يفترض أن يكون ويضم هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والمتوقعة.
- الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات.
- العوامل السكانية أي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم، هذا التبدل يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الإبداع.
- تبدل الإدراك والرؤية: إن تبدل الإدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يحمل معه فرصا للإبداع والأهم أن يأتي الإبداع في التوفيق الملائم في السوق الفعلية.
- المعرفة الجيدة: إن الإبداع قائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية والتقنية إذ يمثل مصدر الإتيان بالأفكار والمنتجات والأفكار والمشروعات الجديدة.

2.5 مكونات الإبداع:

يعتمده الإبداع على ثلاث مكونات أساسية:

- الخبرة: فهي هامة جدا للإبداع كونها تقدم حلولاً هامة للمشاكل.
- الدوافع الحقيقية: حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها.
- التفكير التخيلي: وهو يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة ويساعد في التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.²

¹ طارق حمول وسهام شيهاني، ثقافة المؤسسة، دار الأيام، عمان، 2022، ص 89.

² سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 2023.

6. مراحل الابداع التنظيمي:

الابداع التنظيمي يمر بمراحل أساسية وهي كالآتي:

1.6 تنمية الإبداع: بعد التوصل إلى فكرة ابتكارية معينة والموافقة عليها، يوضع لها نموذج مبدئي وهنا تبدأ مرحلة التنمية والتي تتمثل في تقييم وتعديل وتحسين الإبداع المحتمل قبل تحويل الفكرة إلى سلعة أو خدمة.

2.6 تطبيق الابداع: وتعني هذه المرحلة تصميم أو تصنيع أي يكون الإبداع قد خرج من التجارب وتحويل إلى سلعة أو خدمة ملموسة.

3.6 تقديم الابداع: في هذه المرحلة يتم إنزال السلع والخدمات الجديدة إلى السوق.

4.6 قبول الابداع: بعد النجاح في تقديم الابداع إلى السوق تأتي مرحلة القبول والنمو، حيث يتزايد الطالب في هذه المرحلة التي تعتبر مرحلة نجاح اقتصادي للمنظمة، حيث يكون الطالب أكبر من العرض.

5.6 التشبع: تعني دخول المؤسسات المنافسة التي تتولى تقديم نفس النموذج سواء قام المنافسون بتقديم نفس النموذج أو قاموا بإدخال بعض التعديلات عليه.¹

7. خصائص وسمات المبدعين:

- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- القدرة على استبطاء الأمور تحليل وإثارة التساؤلات.
- القدرة على تنفيذ الأفكار الابداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين للإستفادة منهم.
- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.²

¹ طارق حمول وسهام شيهاني، المرجع السابق، ص ص 92-93.

² عبد الله اسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الاداري، ط1، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص ص 58-59.

8. العوامل التي تساعد على الابداع

تتمثل أهم العوامل المساعدة في الابداع كالاتي:

- **الطلاقة:** وتتضمن كل من الطلاقة الفكرية وتعلق بنسبة توليد كمية الأفكار والطلاقة الترابطية والمتعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.
- **المرونة:** وبشكل خاص المرونة العفوية التي توجي بمدى مرونة تفكير الفرد، وكذلك المرونة التكييفية التي توجي بمدى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.
- **التوسيع:** التي تقيس قدرة الفرد على التوسع في الموضوع وبناءه.
- **عنصر الكم والكيف:** أي أن الشخص الذي ينتج عددا من الأفكار يكون أقدر على انتاج عدد أكبر من الافكار الجيدة (Brain storming)
- **التفكير الجماعي والتفكير الفردي:** ليست طريقة التفكير الجماعي وحدها أو طريقة التفكير الفردي وحدها مجدية في كل الظروف، وإنما استخدام الطريقتين قد أثبت جدواه بنسبة أكبر.
- **التميز (الادراك والذاكرة):** فالأولى تتعلق بالقدرة على اكتشاف وتمييز وإدراك المعلومات، وأما الثانية فإنها تتعلق بتربية المعلومات.¹
- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.²

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط3، عمان، 2004، ص 342.

² محمد سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2017، ص 58.

9. مبادئ الإبداع:

هناك مجموعة من الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها:

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.
- أن الإبداع الهادف يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آتفة الذكر.
- لكي يكون الإبداع فاعلاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفاعل يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد.¹

10. دوافع ومحفزات الإبداع:

ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي: ذاتية داخلية، بيئية خارجية، مادية ومعنوية، خاصة بالعمل الإبداعي:

1.10 الدوافع الذاتية الداخلية: الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة، الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة، الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل، الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

2.10 الدوافع البيئية الخارجية: الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة ثم تسليم بابداع الفنانين والكتاب والرسامين، كما أن هناك اقرار بابداع العالم الكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملاً إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية.

■ **الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:** وتأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة.

■ **التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:** إن الإبداع ضرورة للتصدي للمسككت مثل سياسة خدمة المواطنة وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة.

■ **إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى وضع الأحداث بطريقة إبداعية:** يقول "إدوارد دي بونو" وهو من رواد تعليم التفكير الإبداعي، أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث.

¹ سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 200.

▪ إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية: التقدم الذي حصل في هذا العصر الحالي في مجالات مختلفة الالكترن والكمبيوتر والراديو والتلفزيون وعلوم الفضاء يعج بالمبدعين، أنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة.¹

3.10 دوافع مادية ومعنوية: الحصول على مكافآت مالية، الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة، التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع، التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية.

– دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: يقول "شارلي شابلن" على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال.²

11. معوقات الإبداع:

- مقاومة الجهات الادارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم الذي يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة للعاملين.
- سوء المناخ التنظيمي: يتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الاداري ونمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة إذ تعد من أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم كونها الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الادارية مفقودة فذلك يعتبر عاملا سلبيا.³
- القيم الاجتماعية السائدة: يعي الإبداع هو وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة وهو أمر يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.

¹ جمال خير الله، الإبداع الاداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2019، ص ص 15-16.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الاداري، ط1، دار المعتر، عمان، 2015، ص 22.

³ سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، الراية، عمان، 2009، ص 169.

- **الظروف الاقتصادية:** لا يعتقد المؤلف أن الفقر أو العوز أو قلة الراتب تكون دائما معوقات للإبداع الحقيقي، بل أن ذلك يكون عاملا دافعا يقود الانسان إلى الابداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام فلا متسع للابداع مع سوء الظروف الاقتصادية.

- **ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم:** إن من أهم حوافز الابداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافئ وأن الكسل يعاقب، لكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الإنقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة فكثيرا ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولية واتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمنا للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال في مثل هذه البيئات.¹

12. علاقة الابداع بالقيادة:

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الابداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الابداعي، فالقادة المبدعين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم للسعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إن نمط القيادة الابداعية هو الاكتشاف وتحديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل.²

13. مهام القائد المبدع:

القائد المبدع هو من يتوفر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار وبشكل خاص يتوقع منه:

- يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات ويجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها.
- يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقة وليس شعارا.
- يقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز.
- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين.
- يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص 318.

² عبد الله الدكان، القيادة الابداعية، منهل الثقافة التربوية، على الموقع الإلكتروني: www.manhal.net، تم الإطلاع عليه 2024/02/26، على

- يتأكد أن للعاملين امكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكاريا.
- يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكارا جديدة تتضمن قبول وتحملا للمخاطرة.
- يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتنظيم المهام وتوزيع الأعمال.

- يهيب مهاما تمثل تحديا وتعرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.

- يصمم أهدافا واضحة، لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.¹

14. دور القيادة في العملية الابداعية:

- للقيادة الابداعية دور كبير ومهم بالمنظمة نظراً لما يتمتع به القائد الابداعي من سمات وسلوكات تميزه عن غيره من القادة من ثقافة ابداع وابتكار ودقة الملاحظة للمشكلات واقتراحاته لأفضل الحلول، كل هذا يساهم إلى حد ما في جعل التنظيم بوضع مستقر، ما يجعله يفي بالغرض الأساسي والمتمثل في تقديم خدمة أو منتج ذو جودة عالية.
- يلي احتياجات الزبون ويحقق له الرضا في جوانب عديدة منها: السعر، وقت تسليم المنتج، نوع الخدمة وغيرها من الجوانب الأخرى²، وبالتالي يتأثر دور القيادة التنظيمية في تطوير التوجهات الابداعية بقدر إيمانها بالابداع التنظيمي، وما يتوفر من عناصر واستراتيجيات منها ما يلي:
 - اعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهرية، من خلال تحقيق التكامل والثقة المتبادلة، وتنظيم الجهود وتحفيز العمال.
 - العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة والعمل الجماعي ويشجع على البحث والتجربة.
 - الانفتاح على المثريات الثقافية والتنظيمية لما يحدث من تغيرات في البيئة تؤثر على الاهداف التنظيمية والأداء.
 - وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين المؤهلين.

¹ نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، 2016، ص 45.

² دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة عنابة (الجزائر)، 2002، صفحات المقال من ص 275 إلى 296، ص 292.

- تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الشروط المعتمدة.

- وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة والسمات القيادية.¹

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول ماهية الإبداع التنظيمي، من خلال تطرقنا لمختلف المفاهيم المتداخلة والمتقاربة للإبداع، منها الابتكار والتطوير وصناعة الأفكار، المشاركة في إتخاذ القرار، فتح قنوات الإتصال، كما تناولنا في هذا الفصل كل من خصائص وعناصر مستويات الإبداع التنظيمي الذي يصنف إلى ثلاثة مستويات المتمثلة في الإبداع على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة، مع تحديد العوامل التي يمكن أن تعيق العملية الإبداعية مع مجموعة أساليب لتنمية الإبداع وصولاً في الأخير إلى توضيح دوافع ومحفزات ومعوقات الإبداع، ودور القيادة في العملية الإبداعية.

¹ توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية فلسطين، كلية التجارة، 2009، ص 57.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1 - 1 المجال المكاني للدراسة.

1-2 المجال البشري للدراسة.

1-3 المجال الزمني للدراسة

2 منهج الدراسة

3 أدوات جمع البيانات

4 عينة الدراسة كيفية تحديدها وخصائصها

1. مجالات الدراسة:

1.1.1 المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي إجريت به الدراسة وعليه تم اختيار مؤسسة "سونلغاز" لإجراء دراستنا كونها تسهل علينا الوصول إلى أفراد العينة بصفتهم إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ وذلك من أجل الحصول على المعلومات والمعارف والأراء المتنوعة التي تساعدني، في تحليل أبعاد ومؤشرات الموضوع، بحيث تقع شركة توزيع كهرباء والغاز فرع "سونلغاز" بشارع محمد بوضياف، حي الفريقو "تيارت"، تحتوي على كاتب المديرية (مصلحة قانونية، و(03) مكلفين بالإتصال، الأمن الداخلي، و(02) مقاطعتين).

و(07) أقسام تهدف المؤسسة كغيرها من المؤسسات إلى الرواج والتقدم نحو تحقيق رغبات المستهلكين وتحتوي على ما يقارب 484 عامل منهم الإطارات أصحاب الشهادات بـ 111 عامل، المتحكمين ذوي الشهادات المتوسطة بـ 183 عامل، أعاون تنفيذ بـ 200 عامل.

البطاقة التقنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت فرع تابع لمجمع سونلغاز جاء تهيئته وتدشينه في نطاق برنامج إعادة هيكلة الشركة الأم.

التعريف بمؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب -تيارت-:

وهي شركة ذات طابع تجاري تقوم بشراء وإعادة توزيع الطاقة الكهربائية والغازية. تحتوي على كم هائل من الطاقات البشرية والمالية والمادية

وتتمتع بكافة المهام سواء كانت تجارية أو تقنية أو مالية تحتوي على 07 وكالات تجارية موزعة على الولاية هي :

- وكالة تيارت شمال

- وكالة تيارت جنوب

- وكالة فرندة

- وكالة الرحوية

- وكالة قصر الشلالة

- وكالة مهدية

- وكالة السوق

نشأتها:

أنشأت عام 1956م وكانت بمثابة فرع من فروع شركة سونلغاز قبل التقسيم وكانت مهمتها تسيير الشبكة الغازية والكهربائية والقيام بعمليات ربط الغاز والكهرباء أما عمليات الفوترة والمحاسبة كانت تتم على مستوى المركز الجهوي والذي مقره شلف أي أن مهامها كانت تقنية وكانت شركة وطنية أي تابعة للدولة.

وبعد التقسيمات التي حدثت من أصبحت هذه الأخيرة تابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (وهران) في 27/12/2005 وهي شركة ذات أسهم رأس مالها 25 مليار دينار جزائري مقرها شارع الأخرى بني سليمان رقم 02 وهران عدد الأسهم ب 500000 سهم مقدار كل سهم 5000000 دج تابعة لوزارة الطاقة والمناجم. أما مديرية تيارت فهي بمثابة فرع من المديرية الجهوية الكائن مقرها بشارع محمد بوضياف، ولاية البليدة ورقم سجلها التجاري 06 ب 0805455 والتي تقع في حي فريقيقو بتيارت.

2.1.1 المجال البشري: يعتبر المجال البشري من العناصر البشرية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، فالمجال البشري للبحث لا يقتصر فقط على أفراد العينة التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات بل يتضمن كلا من المبحوثين (العينة) والخبراء المختصين الذين تم الرجوع إليهم لإستكمال البيانات.¹

3.1.1 المجال الزمني: هي الفترة التي يقضيها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية، فلقد بدأت الدراسة من نهاية 2023 إلى بداية 2024 في جامعة ابن خلدون تيارت، بدأنا العمل من خلال الفترات التالية:

- **الفترة الأولى:** بدأنا العمل من شهر نوفمبر إلى شهر فيفري، حيث عملنا الجانب النظري، حيث تم إعداد الإشكالية والفصل الأول وهو الإطار التصوري النظري للدراسة وفصل الثاني والثالث.

- **الفترة الثانية:** حيث تم فيها البدء في الإجراءات المنهجية للدراسة هذه الفترة إمتدت من شهر مارس إلى منتصف أبريل، حيث إتصلنا بمسؤول مصلحة الموارد البشرية لشركة "سونلغاز"، بدأت تأتينا بمعلومات حول الهيكل التنظيمي وعدد الإطارات وأعوان تحكم وأعوان التنفيذ، وكيفية عملها.

- **الفترة الثالثة:** هي الفترة التي تم فيها بناء إستمارة على الفئة المقصودة في دراستنا التي كانت على المتحكمين والإطارات.

¹ سماح سالم سالم، البحث الإجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2012، ص249.

- الفترة الرابعة: تم جمع إستمارة من أجل الشروع في حساب ببرنامج " SPSS " من أجل حساب العينات وتحليلها.

2. منهج الدراسة: إنطلاقاً من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج بحيث يعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل إكتشاف الحقيقة. فطبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها والعلاقة بين المتغيرات والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بالمنهج.

وإنطلاقاً من هذه المقدمات يتضح أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي لتحديد أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالموضوع ، في الجانب النظري والجانب الميداني لدراسة التأثير بين المتغيرات الدراسة والتعرف على واقعها.

"فلمنهج الوصفي يقصد به هو دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً عنها كيفياً أو تعبيراً كمياً"¹.

أدوات جمع البيانات: للحصول على المعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة حول موضوع "القيادة التنظيمية أثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، وهذا ما توجب علينا الإختيار الأنسب والرشيد لأدوات الملائمة للحصول على البيانات الصحيحة وهذه الأدوات والأساليب تتحدد تبعاً للمنهج البحثي ولمعالجة موضوعنا وهكذا إعتدنا على التقنيات التالية:

- الإستمارة: هي مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما.²

- عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، تعد هذه الأسئلة بشكل واضح حيث لا تحتاج إلى شرح إضافي.³

هي مجموعة من الأسئلة المصاغة بشكل مفهوم لجمع البيانات حول موضوعنا، وقد تم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيما بعد قام بمناقشتها بعض الأساتذة: -زهواني عمر- أم الرتم نور الدين- حسيني خيرة، ثم تم تعديل

¹ عبد اللطيف بن حسين فرج، منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن 21، دار الثقافة للنشر، د ط، عمان، 2009، ص321.

² جازية كبران، محاضرات في المنهجية لطلاب في علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2008، ص54.

³ أحمد عباد، مدخل المنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2008، ص121.

الإستمارة والأخذ بالملاحظات التي لونها الخبراء ثم تم تسليمها للمسؤولين للحصول على الأجوبة، وقد إحتوت الإستمارة البحث على أسئلة موزعة على المحاور التالية:

■ **بيانات عامة:**

- بيانات حول الفرضية الأولى (يؤثر فتح قنوات الإتصال كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على صناعة الأفكار).

- بيانات حول الفرضية الثانية (تؤثر ثقة القائد في المرؤوسين كخاصية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على مستويات الابتكار)

- بيانات حول الفرضية الثالثة (تؤثر المشاركة في إتخاذ القرار كخاصية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على وظيفة التطوير).

- وقد أردنا إعتداد أسلوب التسليم الإستمارة باليد للمبحوثين لأن هذه الطريقة تنمي لديهم الدافعية نحو الإهتمام الجاد بها إلى جانب أنها تعمل على إقناعهم بأهمية الموضوع.

- **الملاحظة:** هي الإعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها وإكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها،¹ كما تعرف أيضا وسيلة لجمع البيانات وكعملية منهجية علمية تمتاز بأنها تستخدم لتحقيق هدف علمي محدد، وتتوافر الدقة والضبط في إلتقاط الحقائق الإجتماعية.²

وهي تعد من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من حقل الدراسة، وقد إستخدمنا الملاحظة البسيطة في دراسة موضوعنا التي تتماشى مع المنهج الوصفي المستخدم.

- **فالملاحظة البسيطة:** هي تلك الملاحظات التي تحدث تلقيا دون إخضاع للضبط العلمي وتستخدم هذه الملاحظة عادة للتجارب الإستطلاعية لجمع البيانات الأولية حيث يجمع الباحث ملاحظات حول حركة الناس والعلاقات المتبادلة بين الأفراد والنشاطات.³

- لأن الهدف هو جمع وتصنيف وتحليل الحقائق والمعطيات التي أخذت من واقع الدراسة.

¹ مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط1، القاهرة، 2018، ص85.

² حسن الساعاني، سامية حسن الساعاني، تصميم البحوث الإجتماعية ومناهجها وطرائقها وكتابتها، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 2006، ص296.

³ خالد أحمد فرحان المشهاني، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص44.

4. العينة وكيفية اختيارها: تعتبر عملية تحديد العينة من الخطوات المنهجية التي ترتبط بصفة مباشرة بطبيعة الموضوع المدروس، ونظراً لكون دراستنا هذه تبحث في القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع "دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز -تيارت-"، فإن العينة إختيرت من المؤسسة وتضمنت مجموعة المستهدفين وهم أعوان تحكم والإطارات ولقد تم إختيار العينة القصدية للحصول على المعلومات محددة وقادرة على توفير معلومات ما بسبب موقعه أو المعايير التي تتوفر لهم.

1.4. فالعينة القصدية: تستخدم هذه الطريقة عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده، ويقوم الباحث هنا بإختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة إختياراً حراً يبنى على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.¹

2.4. خصائص العينة:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الاختيارات	التكرار	النسبة
ذكر	19	59,4
أنثى	13	40,6
المجموع	32	100,0

تمثل البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) الخاص بتوزيع العمال حسب الجنس أن نسبة الذكور تمثل الغالبية العظمى في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت بـ 59.4% و بلغ عددهم 19 موظف، أما الإناث تمثل نسبة 40.6% أي 13 موظف.

¹ وائل عبد الرحمان، عسى محمد فردل، البحث العلمي للعلوم الإنسانية والإجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص44.

إن هذا التباين في النسب المتوقعة يمكن إرجاعه إلى طبيعة المؤسسة، فالنسبة الكبيرة من شاغلي المناصب في مؤسسة سونلغاز هم من جنس الذكور، سواء في العينة الحالية أو في المجتمع الكلي للبحث، لكن هذا لا ينفي أنه هناك تقارب بين حجم قوة العمل الذكورية وحجم قوة العمل الأنثوية، في عينة البحث وهذا ما أوضح لنا أن مؤسسة سونلغاز هي قطب يوفر الوظائف ومناصب العمل للجنسين، خاصة المناصب الإدارية العليا والمتوسطة (الإطارات العليا والمتوسطة، أعوان التحكيم في الأقسام والمصالح) والتي يشغلها الذكور والإناث، علما أن الوظائف الإدارية تتناسب أكثر مع الإناث.

جدول رقم (02) يوضح متغير السن

الاختيارات	التكرار	النسبة
من 25 سنة إلى 29 سنة	10	31,3
من 30 سنة إلى 34 سنة	12	37,5
من 35 سنة إلى 39 سنة	9	28,1
من 40 سنة إلى 44 سنة	1	3,1
المجموع	32	100,0

تبين الجداول الإحصائية أعلاه أن فئة (30-34) هي الفئة الأكثر تمثيلا لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها 37.5%، تليها فئة (25-29) 31.3%، ثم نجد فئة من (35-39 سنة) ممثلة بنسبة 28.1%، بينما بلغت النسبة الممثلة لفئة (40-41 سنة) ب 3.1%.

من خلال الشواهد الكمية نجد أن المؤسسة تحرص على وجود الفئة الشابة في العمل من سن 25 إلى سن 39 سنة لما تتميز به من الديناميكية والحيوية والمرونة، إضافة إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى القدرة على التحمل و بذل المزيد من الجهد، فتحقيق الفعالية مرتبط أيضا بالخصائص الفيزيولوجية، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"

جدول رقم (03) يوضح الحالة المدنية

الاختيارات	التكرار	النسبة
أعزب/عزباء	9	28,1
متزوج(ة)	19	59,4
مطلق(ة)	2	6,3
أرمل(ة)	2	6,3
المجموع	32	100,0

يتبين من خلال هذا الجدول رقم 03 و الذي يمثل الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة أن نسبة 59.4 % من مجتمع البحث متزوجون والذي قدر عددهم بـ 19 مفردة، أما العزاب بنسبة 28.1% بحيث قدر عددهم بـ 9 مفردات، في نجد نسبة 6.3% لكل من المطلق و الأرملة.

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن غالبية العمال في المؤسسة متزوجون و هذا راجع إلى أنهم يتمتعون بإستقرار نفسي و شخصي و إجتماعي و هذا ما يلزمهم بضرورة التمسك بالعمل وذلك لأنه مصدر رزقهم و تلبية لحاجات الأسرية، أما العزاب و نسبتهم 28.1% و هذا راجع للظروف الإجتماعية و الإقتصادية و خاصة غلاء المعيشة، هذا ما يؤثر على عملهم و مستوى أدائهم خاصة عدم إستقرارهم و إستقرار الجانب المعنوي لديهم.

جدول رقم (04) يوضح المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	00
متوسط	3	9,4
ثانوي	17	53,1
جامعي	12	37,5
المجموع	32	100,0

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 04 الذي تبين المستوى التعليمي للعاملين، حيث قدر عدد العمال بمستوى الثانوي بنسبة 53.1%، وتليها نسبة العاملين أصحاب المستوى الجامعي وعددهم 12 عاملاً، أي بنسبة 37.5%. وقدر عدد العمال أصحاب المستوى المتوسط بـ 03 عمال، قدرت نسبتهم بـ 9.4%، أما المستوى الابتدائي منعدمة.

من خلال البيانات المحصل عليها يمكن القول ان افراد العينة هم من ذوي مستوى الثانوي بالنسبة تقدر بـ 53.1% والجامعي بـ 37.5%، لما يملكون من مؤهلات وشهادات علمية جامعية، وهذا ما يوضح ان المؤسسة توظف اصحاب الكفاءات العليا والمستوى التعليمي العالي من أجل تسيير شؤون الادارة والارتقاء بمستوى الاداء وهو مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة من الاجل الاستفادة اكثر من هذه الشريحة من جهة وتحقيق اهداف المؤسسة من جهة اخرى.

جدول رقم (05) يوضح الأقدمية

الاختيارات	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	10	31,3
من 3 سنوات إلى 7 سنوات	13	40,6
من 8 سنوات فما فوق	9	28,1
المجموع	32	100,0

تبين الجداول الإحصائية أعلاه أن فئة (3-7) هي الفئة الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها 40.6%، تليها فئة (الأقل من 03 سنوات) 31.3%، ثم نجد فئة من (من 08 سنوات فما فوق) ممثلة بنسبة 28.1%.

من خلال النسب الواردة في الجدول اعلاه نجد ان نسبة الاقدمية بلغت 40.6%، وهذا ما يؤكد ان ادارة المؤسسة تعتمد على التوظيف فئة الشباب وهذا بعد خروج عدة اطارات الي تقاعد اضافة الي اعتمادها على متغير التوظيف والاستقطاب كعنصر اساسي في عملية اختيار وتعيين العاملين، وذلك من خلال الاستفادة من خرجي الجامعات والمعاهد، لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

جدول رقم (06) يوضح المستوى السوسيو مهني

الاختيارات	التكرار	النسبة
إطار	12	37,5
عون تحكم	19	59,4
عون تنفيذ	1	3,1
المجموع	32	100,0

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 06 يوضح المستوى السوسيو مهني قدرت نسبة عون تحكم بنسبة 59.4% ، في حين بلغ عدد الاطارات 12 عاملا بنسبة 37.5%، أما عمال عون التنفيذ فبلغ عددهم عامل واحد، بنسبة 3.1% .

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول اعلاه نجد ان المؤسسة تعتمد في التوظيف على فئة العمال عون تحكم بنسبة تقدر بـ 59.4%، وهذا راجع لطبيعة عمل ونشاط المؤسسة الذي يتطلب مهام كبيرة في انجاز الاعمال من اجل تحقيق الانتاج في الوقت المطلوب، في حين نجد فئة الاطار وأعوان التحكم تقتصر مهامهم فقط على الرقابة والتنسيق والتوجيه، وهذا أحد مبادئ "هنري فايول" في الادارة العلمية، بالشكل الذي يسمح بالسير الحسن للعمل.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل وتقييم بيانات ونتائج الدراسة

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة

1-1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

2-1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

3-1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

2- تقييم نتائج الدراسة

1-2 تقييم نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2-2 تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3-2 تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

3- تقييم نتائج الفرضية العامة

4- تقييم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1.1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثاني: بيانات حول الفرضية الجزئية الأولى

جدول رقم (07) يوضح إهتمام القائد بفتح قنوات الإتصال مع العمال

النسبة	التكرار	الاختيارات		
		البدائل		
71.9	23	النسبة	التكرار	البدائل
		34,4	11	إتصال رسمي
		25,0	8	إتصال غير رسمي
		12,5	4	إتصال مستمر
28.1	9	لا		
100	32	المجموع		

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يتعلق بما إذا كان القائد يبدي إهتمام بفتح قنوات الإتصال مع العمال أم لا، أن غالبية الباحثين الذين تقدر نسبتهم 71.9% أكدوا على أن إهتمام من القائد لفتح قنوات الإتصال مع العمال، حيث نجد أن نسبة 34.4% أن طبيعة الإتصال رسمي مع قائدهم في حين نجد رأي 25% أجابوا بأن الإتصال غير رسمي و نسبة 12.5% بالإتصال المستمر، أما الذين أجابوا بعدم إهتمام القائد بفتح قنوات الإتصال مع العمال كان نسبتهم 28.1%.

من خلا البيانات الكمية يتبين أن هذا الإختلاف في النسب المثوية يمكن رده إلى أن إختلاف نوع الإتصالات و خبرة القائد في نوع الإتصالات التي يمتلكها مع العمال، كلها تساهم في شعور العامل بأنها تفتح آراء حول وظيفة العمال، و هذا ما أظهرته نظرية السمات و الخصائص من خلال المؤهلات و الشروط التي تتواجد في القادة المديرين منها القدرة على الإتصال الذي يرجع لذكاء القائد في نقل و توصيل الفكرة أو التعامل مع العمال بطريقة جيدة.

إذن، من خلال إجابات المبحوثين في العينة يتضح أن القائد يستعمل كل من الإتصال الرسمي و غير الرسمي، و يسعى أن يحافظ على إستمراره سواء كان يتخذ من القنوات الرسمية وسيلة أساسية أو من القنوات الغير الرسمية وسيلة أساسية أخرى.

جدول رقم (08) يوضح توفير القائد لوسائل الإتصال المتعددة للتواصل بين العمال

النسبة	التكرار	الاختيارات			
		البدائل			
65.6	21	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		28,1	9	الإجتماعات الشخصية	
		28,1	9	البريد الإلكتروني	
		9,4	3	المنصات الرقمية	
34.4	11	لا			
100	32	المجموع			

تظهر المعطيات الموجودة في الجدول رقم (08) والتي تتعلق بتوفير القائد بوسائل الإتصال المتعددة للتواصل بين العمال على أن غالبية المبحوثين أكدوا بتوفير القائد لوسائل الإتصال المتعددة لذا كانت إجاباتهم بنعم و بلغ نسبتهم 65.6% في حين نجد نوع الوسائل التي وفرها القائد للتواصل داخل المؤسسة حسب رأي المبحوثين كانت بنسب متعادلة 28.1% من عينة البحث الذين أقررو وسيلة الإتصال للتواصل عن طريق الإجتماعات الشخصية و البريد الإلكتروني في حين نجد نسبة 34.4% لا يرون بأن هناك توفير لوسائل الإتصال.

من خلال البيانات الكمية الموجودة بالجدول أعلاه التي تخص القائد بتوفير وسائل الإتصال حسب إجابات المبحوثين أنهم يقومون بإتصالات بينهم في مجال العمل و أكدوا أن جو الإتصال بينهم مناسب لقدراتهم مما يسمح لهم بالقيام بمختلف المهام و تساهم وسيلة التواصل بالإجتماعات الشخصية في إبداء رأي العمال لأفكارهم و طرح مختلف آرائهم و تبادل الإقتراحات و إستفادة أعضاء الفريق من بعضهم البعض.

جدول رقم (09) يوضح الطريقة التي ينجز بها العمال المهام الموكلة إليهم

الاختيارات	التكرار	النسبة
فردية	22	68,8
جماعية	10	2,31
المجموع	32	100,0

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (09) يتبين أن نسبة 68.8% أكدوا أن إنجاز أعمالهم يتم بطريقة فردية، في حين أن نسبة 31.2% من المبحوثين تكون إنجاز أعمالهم جماعية.

و من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن إنجاز الأعمال بالطريقة الفردية قد يكون بسبب تقييد بعض المشرفين بالصرامة و الجدية و الإنضباط في العمل، فالإجراءات و القوانين و السلطة تعيق أداء العاملين الجماعي و ينعكس بالسلب على أدائهم على عكس العلاقة المبنية على المهام الفردية الجماعية فإنها تترك هامشا من الحرية للعامل و هو في الجماعة فيساهم ذلك في تحقيق ذاته، وبالتالي تنمي قدراته الإبداعية في إنجاز مختلف القرارات في عمله كونه مدعوم من جماعة العمل.

جدول رقم (10) يوضح تشجيع القائد على فتح الحوار والمناقشة بين العمال

النسبة	التكرار	الاختيارات البدايل		
		النسبة	التكرار	البدايل
68.8	22	28,1	9	طلب إقتراحات ووجهات نظر منكم
		40,6	13	طلب مساعداتكم في حل المشكلات
31.2	10	لا		
100	32	المجموع		

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) و التي تتعلق بتشجيع القائد على فتح الحوار و المناقشة بين العمال على أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 68.8%، حيث نجد أهم يؤكدون عل فتح حوارات في العمل التي تساهم في طلب مساعدتكم في حل المشكلات و هذا ما كانت إجابة 43.6% من المبحوثين و 28.1% كان لهم رأي آخر و هو طلب إقتراحات و وجهات نظر منهم في حين نجد أن هناك من نفوا عدم وجود تشجيع القائد لفتح الحوار و المناقشة بنسبة 31.2%.

من خلال هذه الشواهد الكمية يمكن القول أن تشجيع القائد على فتح الحوار و المناقشة بين العمال يساهم في خلق جو مناسب يساعدهم على حل المشكلات التي قد تحدث في العمل و تنمي روح التعاون و التضامن و تقلل من الرسمية المفرطة التي قد تخلق الروتين و الملل و هذا ما أكدت فيه نظرية "Z" لـ William Ouchi التي تشجع على الإدارة بالمشاركة و أخذ آراء و وجهات نظر الآخرين في العمل، ذلك أيضا ما أكد عليه نموذج Rnsis Lickirt المعروف بالنظم الأربعة في الإدارة، حيث يشير إلى أن النمط القيادي الديمقراطي التشاوري يضع الثقة في العاملين و يسعى للحصول على آرائهم و اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات المناسبة.

جدول رقم (11) يوضح طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين داخل العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة
تعاون وتضامن	12	37,5
علاقة رسمية	12	37,5
علاقة مصلحة	8	25
المجموع	32	100,0

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (11) أعلاه تبين طبيعة العلاقة بين المدير و الموظفين حيث وزعت نسبة 37.5% بالتساوي والتي كانت على 12 مفردة من عدد المبحوثين أكدوا أنها علاقة تعاون و تضامن و أيضا أنها تكون علاقة رسمية، في حين أكد البعض ان طبيعة العمل هي علاقة ذات مصلحة بنسبة 25% . و من خلال هذه الشواهد الكمية نجد أن طبيعة العلاقة بين المدير و الموظفين في مكان الدراسة حسب رأي المبحوثين يسودها نوع من التعاون و التضامن وذلك طبقا لطبيعة العمل مؤسسة سونلغاز الذي قد يحتاج إلى التعاون بين المدير و العمال من أجل تحقيق أهداف التنظيم و التي تكون دون مقابل بين الزملاء و هذا ما جاءت به نظرية "Y" في مبادئها حول شعور العامل بالإرتياح و حب العمل و عمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل، في مقابل ذلك نجد أيضا علاقة رسمية داخل المؤسسة و التي لا بد من ان تكون في أي منظمة و هي علاقة يضبطها النظام الداخلي في إطار الصلاحيات الممنوحة قانونيا و التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري لـ"هنري فايول" و التي أكدت على ضرورة الإنضباط و تقسيم العمل بالتساوي للأفراد و إلتزامهم بالمسؤولية في العمل، في حين أن علاقة المصلحة و التي هي علاقة مقابل، غالبا ما يؤدي إلى عدم شعور العامل بالإرتياح و التوتر و بالتالي تقلل دافعيته لإنجاز العمل فهذا ما تؤكدته نظرية "X" في إستعمال الرقابة و السلطة القائمة على الصرامة تدفعه إلى التفكير بمصلحته التي تخدمه و بالتالي يؤثر ذلك سلبا و يؤدي الى تعطيل أهداف المؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح تشجيع المؤسسة على اقتراح افكار للعمال

النسبة	التكرار	الاختيارات		
		البدائل		
53.1	17	النسبة	التكرار	البدائل
		28,1	9	أفكار حول تنظيم العمل
		21,9	7	أفكار حول تطوير وتجديد العمل
		3,1	1	أخرى
46.9	15	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية في جدول رقم (12) في تشجيع المؤسسة على اقتراح الأفكار هنالك 17 مفردة من عينة البحث أجابوا بنعم بنسبة 53.1% على تشجيع المؤسسة على اقتراح أفكار، فجدد بنسب متساوية كانت إجاباتها أن التنظيم يشجع على أفكار حول التنظيم بنسبة 28.1% ومن أفراد المبحوثين أقرو بأن نوع أفكار تكون تطوير و تجديد العمل في حين نجد أن هناك من نفوا وجود تشجيع المؤسسة على إقراح الأفكار و كانت نسبتهم 46.9%.

بناء على متقدم من شواهد الكمية يمكن القول بأن نصف مجتمع البحث يشجعون على إقراح الأفكار من الإنتماء إلى جماعة الرفاق في المؤسسة و هذا راجع لأفكار حول تنظيم العمل بين العمال داخل المؤسسة، و بالرجوع إلى متغير الأقدمية في العمل نحو أغلبية العمال حديثي التوظيف في المؤسسة هذا ما يجعلهم يشجعون المؤسسة على إقترح الأفكار بالإضافة إلى تطوير و تجديد العمل التي يتلقاها العامل من طرح الهيئات الإدارية العليا التي يسودها الإحترام و التقدير و التفاهم.

جدول رقم (13) يوضح تلقي الدعم والتعاون من زملاء العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
65.6	21	28,1	9	تنمية روح الجماعة
		21,9	7	مساعدة في حل المشاكل
		15,6	5	علاقات عمل جيدة
34.4	11	لا		
100	32	المجموع		

من خلال هذه البيانات الإحصائية في الجدول رقم (13) حول تلقي الدعم و التعاون من زملاء العمل نجد أن غالبية مجتمع الدراسة أكدوا على وجود هذا التعاون و الدعم بنسبة 65.6% أي 21 من عدد المبحوثين، في حين نجد نسب متساوية نوعا ما في إجاباتهم حول ما يؤدي هذا الدعم والتعاون إلى تنمية روح الجماعة والتي كانت بنسبة 28.1%، ومساعدة في المشاكل بنسبة 21.9%، الذي يؤدي إلى ترسيخ علاقات والتي أكدته نسبة 15% من عدد عينة المبحوثين، في حين نجد من رفض أن هناك ودعم من الزملاء التي كانت بسبة 34.4% من أفراد العينة.

من خلال بيانات الكمية للجدول أعلاه يمكن رد هذا الاختلاف في طبيعة تلقي الدعم والتعاون بين الزملاء العمال لكون أن الهيئة الإدارية العليا والمسؤول المباشر يعطون التعاون بين الزملاء، من خلال تنمية روح الجماعة والمساعدة في حل المشاكل مع بناء علاقات جديدة، حيث يشترك العمال في كثير من القرارات و رغم أنهم يطبقون الأوامر الصادرة من إدارة المؤسسة إلى أنهم يمتلكون بعض الصلاحيات، وبالرجوع إلى البيانات الشخصية نجد ان هؤلاء العمال الذي جاء اتجاههم السالب نحو أعوان أغلبهم أعوان التحكم بالإضافة إلى القليل من عمال عون التنفيذ وهذا يتلاءم ومقومات حركة التنظيم العلمي للعمل التي تقد التعاون مبدأ فصل التنفيذ عن التصور أي فصل تنفيذ المهام عن تصورها، أي أن العامل ينفذ فقط المهام والهيئات الإدارية العليا تتخذ القرارات والأوامر بشأنها.

جدول رقم (14) يوضح خلق جو من المنافسة بين العاملين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	19	59,4
لا	13	40.6
المجموع	32	100,0

تبين نتائج الجدول أن أغلب الموظفين يوافقون على المنافسة بين الموظفين في طرح أفكار جديدة ما دامت المؤسسة تمنحهم المنافسة فرصة للابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة ومبتكرة تساعدهم على أداء مهامهم بكل أريحية، حيث أجاب على ذلك 59.4% منهم، حي حين أن بعض الموظفين لم تكن لهم الرغبة تكون بنسبة 40.6%.

وعليه إن منح المؤسسة فرصة الابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة يعود عليها بالفائدة نظرا لمساهمة هذه الخطوة في أفكار جديدة تشجع وتحفز الموظفين على تحسين أدائهم وتسهيل عملية تنفيذ المهام دون عرقلة أو تضيق.

جدول رقم (15) يوضح إعطاء المؤسسة الحرية للتعبير عن الآراء

النسبة	التكرار	الاختيارات		
		البدايل		
50	16	النسبة	التكرار	البدايل
		21,9	7	طرح أفكار متنوعة
		25,0	8	وضع خطط جديدة
		3.1	1	تحديد منظمة العمل
50	16	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (15) نسب متعادلة في رأي المبحوثين إذا ما كانت المؤسسة تعطي الحرية للتعبير عن الآراء فنجد نسبة 50% من أجبوا بنعم، وذلك رأي 25% من أفراد العينة يوضح خطط جديدة للعمل، و رأي 21.9% من مفردات عينات البحث هو طرح أفكار جديدة في حين هناك من أجبوا ب لا.

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر إعطاء المؤسسة الحرية للتعبير عن الآراء اتجاه العاملين حول مقترحاتهم في طرح أفكار متنوعة ووضع خطط جديدة مع تحديد منظمة العمل، فإن القرارات المطبقة في تطبيق القوانين تتسم باحترام القانون الداخلي للمؤسسة وان معظم آرائهم لا تفاجئهم، فمعظم العاملين راضين فع آرائهم وتكون بموضوعية على جميع العاملين دون استثناء وهذا ما يكرس ادارة العدالة التنظيمية حسب نظرية آدمز التي تقوم على المساواة والانصاف، فتحقيقها يمكن من اشاعة الاستقرار الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (16) يوضح تقبل المسؤول في المؤسسة لأفكار الموظفين

النسبة	التكرار	الاختيارات		
		البدائل		
62.5	20	النسبة	التكرار	البدائل
		21,9	7	ان لك قيمة
		12,5	4	الفخر والاعتزاز
		9,4	3	التقديم و الإحترام
		18,8	6	لا تحس بشيئ
37.5	12	لا		
100	32	المجموع		

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة تحظى بقبول أفكار على أرض الواقع، حيث أجاب على ذلك 20 مبحوثا بنسبة 21.9% أن له قيمة على طرح أفكار، حيث يرى 18.8% من أن ذلك يكون من لا يحس شيء ، بينما يرى 12.5% يكون من خلال الفخر والاعتزاز، و 9.4% بالتقدير والإحترام، في حين نجد من نفوا بنسبة 37.5%.

إن سعي المؤسسة إلى قبول أفكار موظفيها وتطبيقها على أرض الواقع يؤدي إلى تحقيق الإبداع والمبادرة وروح المنافسة بين العمال، و إشاعة ثقافة إيجابية بين العمال أدى إلى تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في الإبداع الإداري، و من جهة يساهم بشعور العمال بالإنتماء الوظيفي و يزيد من حماس الموظفين في بذل طاقتهم و إبداء آرائهم و أفكارهم التي تخدم المؤسسة ذلك ما تمت ملاحظته أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

المحور الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم (17) يوضح ثقة المسؤول في قدرات الموظف لحل مشكلة وقعت في العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	18	56.3
لا	14	43.7
المجموع	32	100,0

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (17) حول ثقة القائد في قدرات الموظف لحل مشكلة وقعت في العمل نجد ان 18 من أفراد عينة البحث أكدوا على أن القائد يمنحهم بالفعل الثقة الكاملة لحل مشاكل العمل بنسبة 56.3%، في نجد أن هناك من نفوا ذلك بنسبة 43.7% أي 14 مفردة من عينة المبحوثين.

و عليه يمكن القول من خلال البيانات الكمية أن ثقة القائد تكون لدى من يمتلكون قدرات حل مشكلات التي تقع في العمل في مؤسسة سونلغاز و ذلك راجع لطبيعة الوظائف و النتائج المنتظر منها و المرتبطة بكفاءات العمل العالية و ذوي الخبرات للإستفادة منهم ما يساهم في وضع الثقة في هؤلاء أكثر من الآخرين لحل المشكلات و هذا يعد أمر ضروري بحيث نجد أغلب عمال الإدارة بمستوى التعليمي العالي ذوي شهادات عالية و هذا ما أوضحه الجدول رقم (04) الذي يوضح المستوى التعليمي حيث نجدهم أغلبهم ذو شهادات جامعية عالية و الذي يسمح للقائد بوضع الثقة الكاملة عند حدوث أي مشكل

جدول رقم (18) يوضح فرض مؤسسة سونلغاز للقوانين الداخلية

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
50	16	12,5	4	العمل دون رغبة
		9,4	3	العمل في ظروف ملائمة
		3,1	1	عدم القدرة على الإبداع
		6,3	2	العمل تحت الضغط
		12,5	4	زيادة في العمل
		6,3	2	زيادة في الإبداع
		50	16	لا
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (18) حول فرض مؤسسة سونلغاز للقوانين الداخلية نجد نسب متساوية حول إذا ما كانت إجاباتهم بنعم ولا كانت 50%، في حين من أكدوا أن فرض القوانين الداخلية للمؤسسة يؤدي إلى العمل دون رغبة بنسبة 12.5% أي متعادلة مع نسبة من أجابوا بزيادة في العمل، هذا يعني عدم إرتياح العمال في أداء وظائفهم التي تكون صارمة مثل السلطة و الرقابة اللاصقة التي أوضحتها النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"، من جهة

يراه البعض الآخر أن قوانين داخلية تساهم في زيادة العمل وذلك لإلتزام كل عامل بعمله و عدم التهاون في إنجازه فشعوره بأداء واجبه يجعله أكثر إلتزاما في العمل و ذلك لسبب العمل في ظروف ملائمة و كانت هذه إجابة 3 من أفراد العينة كانت 9.4% في حين نجد ان البعض أن العمل تحت الضغط كانوا 2 من عينة البحث أي نسبة 6.3% الذي يؤدي إلى عدم القدرة على الإبداع.

جدول رقم (19) يوضح يتصرف مسؤولك المباشر في العمل بأسلوب تحظى من خلاله باحترامه وتقديره

النسبة	التكرار	الاختيارات البدايل			
		النسبة	التكرار	البدايل	
78.1	25	50,0	16	تعسف في إستعمال السلطة	✓
		28,1	9	عدم إلتزامه بقانون العمل	
		نعم			
21.9	07	المجموع			
100	32				

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (19) نجد أن غالبية عينة البحث أكدوا على عدم تصرف المسؤول المباشر في العمل بالإحترام و التقدير والتي كانت إجاباتهم ب لا بنسبة 78.1%، لذلك نجد إجاباتهم 50% تعسف القائد في إستعمال السلطة، و 28.1% كان رأيهم عدم إلتزامه بقانون العمل، في حين نجد 21.9% أجابوا بنعم حول تصرف القائد بالإحترام و التقدير.

من خلا هذه الشواهد الكمية نستنتج أن طبيعة العلاقة و التعامل بين المسؤول بين الموظفين لا يسودها الإحترام و التقدير وهذا حسب إجابات المبحوثين بمؤسسة سونلغاز كون المسؤول متعسف في إستعمال السلطة أي يتبع قيادة أوتوقراطية تعسفية وذلك أيضا لعدم إلتزامه بقانون العمل، و بالتالي فإن أسلوب التسلطي قد يجعل من الموظفين غير مرتاحون بأداء أعمالهم و شعورهم بالملل وهذا ما أكدته نظرية "X" حول العامل الذي يكره العمل و غير مسؤول و غير مبالي و هذا بالتالي يؤدي إلى عدم تحقيق الإبداع و تطوير العمل.

جدول رقم (20) يوضح إعطاء المسؤول المباشر الحرية و الثقة لإنجاز العمل للموظفين

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
59.4	19	31.25	10	يعطيك الوقت الكافي
		18.75	6	لا يتدخل بشكل مزعج في عملك
		9.37	3	لا يضغط عليك
40.6	13	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، تجيب نسبة 59.4% بنعم و تؤكد أن المسؤول المباشر يعطي لهم الحرية و الثقة لإنجاز العمل و التي كان رأي 31.25% أنهم يعطيهم الوقت الكافي، 18.75% صرحت بأنه لا يتدخل بشكل مزعج في عملهم و بعض من أفراد العينة كانت إجاباتها لا يضغط عليهم بنسبة 9.37% ، في حين نجد من أجابوا ب لا بنسبة 40.6% و أكدوا على عدم إعطاء الحرية و الثقة اللازمة لإنجاز العمل للموظفين.

و من خلال هذه الشواهد الكمية يمكننا القول أن الثقة المتبادلة بين المسؤول و الموظفين له دور كبير في تحسين أداء العمل و تطويره و بالتالي الوقت الكافي للموظف و عدم التدخل المزعج في عمله يؤكد لنا أن ثقة المسؤول قد ترجع للأقدمية التي يحظى بها الموظف التي مكنته من إعطائه الحرية، والتصرف في مختلف أعماله و كذا حل المشكلات التي تقع في العمل.

جدول رقم (21) يوضح وجود أشخاص بمؤسسة سونلغاز مختصين ومؤهلين التي تستفيد منهم المؤسسة في

تسيير العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات		
		البدائل		
53.1	17	النسبة	التكرار	البدائل
		12,5	4	مختصين في عملية الإتصال
		25,0	8	مختصين في إستخدام الحاسوب
		15,6	5	مختصين في عملية التفتيش
46.9	15	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أكدت نسبة 53.1 على وجود بمؤسسة سونلغاز اشخاص مختصين ومؤهلين التي تستفيد منهم المؤسسة والتي أجابوا بنعم وكان رأي 25 من افراد عينة البحث انهم مختصون في استخدام الحاسوب و12.5% مختصون في عملية الاتصال و15.6% مختصين في عملية التفتيش في حين نجد من نفوا أن هناك أشخاص مختصين و كانت نسبتهم 46.9%.

و من خلال هذه الشواهد الكمية أن مؤسسة سونلغاز تمتلك نصف الأشخاص المؤهلين خاصة في عمليات الحاسوب و عمليات الإتصال حسب ما لاحظناه في إجراء الدراسة و التي تعود إلى طبيعة الشغل الإداري الذي تحتاجه المؤسسة، و هذا راجع للمستوى التعليمي الذي وضحه الجدول رقم (03) أن أغلب الموظفون جامعيون ذوي شهادات عالية التي تكون مؤهلة و متمكنة في إستخدامها للحاسوب و الإتصال في حين نجد من نفوا ذلك و التي يكونون حديثي التوظيف الغير متمكنين، و هذا ما أكدته النظرية البيروقراطية على ضرورة توظيف العمال يكون على أساس الشهادات العالية و الخبرات والمهارة و التأهيل

جدول رقم (22) يوضح سعي الموظفون إلى إبتكار طرق جديدة في العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات البدايل			
		النسبة	التكرار	البدايل	ب.
50	16	9,4	3	تحسين الإنتاجية في العمل	
		21,9	7	مواكبة التطور وإستخدام التقنيات الحديثة	
		12,5	4	الإبداع	
		6,3	2	تصميم طرق جديدة في العمل	
50	16	لا			
100	32	المجموع			

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أحد النسب متعادلة أو متساوية فهناك نسبة 50% من أجابوا بنعم و أكدوا على سعي الموظفون إلى إبتكار طرق جديدة في العمل و ذلك رأي 21.9% من أفراد عينة البحث التي كانت إجابتهم مواكبة التطور وإستخدام التقنيات الحديثة و الإبداع بنسبة 12.5% و تحسين الإنتاجية في العمل بنسبة 9.4% و تصميم طرق جديدة في العمل بنسبة 6.3% في حين نجد من نفوا أن هناك سعي للموظفون إلى إبتكار طرق جديدة بنسبة 50% أيضا.

ومن خلال هذه الشواهد الكمية نستنتج أن نصف الموظفون بمؤسسة سونلغاز يسعون إلى إبتكار طرق جديدة في العمل

المحور الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم (23) يوضح سماح مدير المؤسسة للموظفين بمناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيارات البدايل		
		النسبة	التكرار	البدايل
65.6	21	21,9	7	الإقبال بأكثر دافعية تجاه وظيفتك
		31,3	10	الإجتهاد في العمل
		12,5	4	الإلتزام بتحقيق أهداف مؤسستك
34.4	11	لا		
100	32	المجموع		

من خلال الإحصائيات في الجدول (23) تبين أن نسبة 65.6% من أجابوا بنعم حول سماح مدير المؤسسة بمناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة و كان رأي 31.3% من أكدوا أن هذا يؤدي إلى الإجتهاد في العمل، و 21.9% الإقبال بأكثر دافعية تجاه وظيفتهم، ورأي 12.5% من عينة المبحوثين كان الإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد من نفو ذلك و كانت إجابتهم ب لا بنسبة 34.4% .

و من خلال هذه الشواهد الكمية حول سماح المدير بمناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة الذي يؤدي إلى الإجتهاد في العمل و الإقبال بدافعية أكثر يعزز بشعور الموظف بقيمة المضافة و يسمح له من إبداء آرائه و مقترحات التي تخدم التنظيم و هذا تأكده نظرية "ليكوت" لنظام متسلط - عادل الذي يمثل العلاقات الإنسانية و يكون أقل مركزية و يسمح أحيانا بالمشاركة في إتخاذ القرار للموظفين.

جدول رقم (24) يوضح مشاركة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيارات البدايل		
		النسبة	التكرار	البدايل
59.4	19	21,9	7	دعوتهم للمشاركة في الاجتماعات
		25,0	8	دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات
		12,5	4	المشاركة في تعديل قوانين وقواعد المؤسسة
40.6	13	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه تبين لنا لأن غالبية مجتمع عينة البحث أجابوا بنعم حول مشاركة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة، و التي كانت نسبتهم 59.4% و أكدوا على ذلك من خلال رأي 25% مفردة البحث هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات ورأي الأخر 21.9% كانت إجاباتهم دعوتهم للمشاركة في الاجتماعات، و 12.5% المشاركة في تعديل قوانين و قواعد المؤسسة، في حين نجد بعض التصرفات لم تكن لهم الرغبة في مشاركة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة بنسبة 40.6%.

من خلال هذه الشواهد الكمية نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تهتم بمشاركة موظفيها في وضع أهداف المؤسسة والتي تكون غالبا بدعوتهم في صنع القرارات و المشاركة في الاجتماعات المهمة و هذا ما تجده عند أصحاب الخبرة و الأقدمية بينهم و بين المدير كونهم يستطيعون إتيان نماذج و مقترحات تخدم أهداف المؤسسة، و عليه هو ما أكدت به نظرية "ليكرت" الأربع نظم (نظام 04): الإدارة الجماعية المشاركة و التي تمثل نموذج التشاور أو الإدارة بالمشاركة.

جدول رقم (25) يوضح تشارك في إقتراح طرق جديدة في العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
65.6	21	28,1	9	إعتماد الطرق المفتوحة
		31,3	10	عدم قبولها
		6,3	2	أخرى
34.4	11	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد نسبة 65.6% أجابوا بنعم و كانت أعلى نسبة التي أكدت أن هناك تشارك في إقتراح طرق جديدة في العمل وكان رأي عينة من المبحوثين متقاربة بنسبة عدم قبولها 31.3% ، أو إعتماد هذه الطرق بنسبة 28.1%، في حين نجد بنسبة أقل من نفت ذلك وكانت نسبتهم 34.4% .

من خلال هذه البيانات الكمية نقول مؤسسة سونلغاز تساهم تشارك أعضاء موظفين في إقتراح طرق جديدة للعمل ما إذا كانت تخدم المؤسسة يتم إعتماد عليها و قبولها و التي تساهم في خدمة المؤسسة.

جدول رقم (26) يوضح إستشارة المدير في إتخاذ القرار المتعلق بالعمل

النسبة	التكرار	الاختيارات البدايل		
		النسبة	التكرار	البدايل
43.75	14	15.62	5	التبليغ الكتابي
		21.87	7	الإستدعاء إلى الاجتماع
		6.3	2	عن طريق ممثلي العمل
56.25	18	لا		
100	32	المجموع		

الجدول رقم (26) يوضح استشارة المدير. في إتخاذ القرار المتعلق بالعمل الذي يقوم به الموظف من خلال البيانات الإحصائية في الجدول اعلاه. نجد نسبة الإجابة ب لا. أعلى نسبة ب 56.25% و التي نفو على أن إستشارة المدير في إتخاذ القرار المتعلق بالعمل الذي يقوم به موظف في المقابل نجد نسبة 43.75% أجابوا بنعم و أكدوا على أنه يستشيرهم و كان ذلك رأي 21.87% من عينة البحث في الإستدعاء إلى الاجتماع، و 15.62% بالتبليغ الكتابي أما 6.3% عن طريق ممثلي العمل.

ومن خلال هذه البيانات الكمية نستنتج أنه إستشارة المدير في إتخاذ القرار المتعلق بالعمل الموظف يكون نسبة لأصحاب الأقدمية و ذوي الخبرة التي يعتمد عليهم في حل مشاكل العمل و هم أصحاب الإطارات، أما من أجابوا ب لا تكون لأصحاب التحكم و الأقل أقدمية.

جدول رقم (27) يوضح معاملة المدير الحسنة للموظفون و مساهمتهم في إتقان عملهم

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
71.9	23	37,5	12	الإلتزام والإستمرار في العمل
		34,4	11	التجديد والتطوير في العمل
29.1	9	لا		
100	32	المجموع		

من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن غالبية عينة مجتمع البحث كانت إجاباتهم بنعم و أكدوا على معاملة المدير الحسنة للموظفين تساهم في إتقان العمل و كان ذلك رأي بعض العينة بنسبة 37.5%، أنه يؤدي إلى الإلتزام والإستمرار في العمل و نسبة 34.4% هو التجديد و التطوير في العمل، في حين نجد بنسبة أقل 29.1% ما نفو ذلك.

و من خلال هذه الشواهد الكمية يمكننا القول أن معاملة المدير الحسنة أمر أساسي لنجاح أي تنظيم و بالتالي تزيد من الإستمرار في العمل و التجديد و التطوير في العمل و ذلك لشعور العاملين بالإرتياح و حب العمل و هذا ما أكدته نظرية "Y" التي كانت أهم مبادئها عن العمل و تحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع أيضا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية على مراعات الحاجات الإنسانية و الاجتماعية للعامل و إحترامه و تقديره.

جدول رقم (28) يوضح مساهمة الإبداع في تصميم الوظائف

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
56.5	21	25,0	8	الإجتهاد في العمل
		37,5	12	رغبة في تطوير العمل
		3,1	1	زيادة في فعالية الأداء
34.4	11	لا		
100	32	المجموع		

من البيانات الإحصائية في الجدول رقم (28) نجد نسبة 56.5% كانت إجابتهم بنعم كأعلى نسبة و كذلك نجد رأي عينة من المبحوثين أكدوا على مساهمة الإبداع في تصميم الوظائف، فنسبة 37.5 أجابة أنه يؤدي إلى رغبة في تطوير العمل و منها 25% أجابة ب الإجتهاد في العمل في حين نجد إجابة واحد آخر بنسبة 3.1% حول زيادة في فاعلية الأداء في حين نجد نسبة 34.4% من نفو ذلك.

و من خلال البيانات الكمية يمكننا القول أن الإبداع يساعد في تصميم و تكيف الوظائف للموظفون و ذلك من أجل الإجتهاد في العمل و رغبة في تطويره و هذا ما يحقق أكثر إنتاجية للمؤسسة و تحقيق أهدافها.

جدول رقم (29) يوضح مساهمة الإبداع في تطوير سير العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
62.5	20	25,0	8	قبول إقتراحات بخصوص خطط العمل اليومية
		34,4	11	إعتماد فرق العمل
		3,1	1	توظيف وسائل عمل جديدة
37.5	12	لا		
100	32	المجموع		

من خلال هذه البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد أكبر نسبة لعينة من المبحوثين كانت بنعم بـ 62.5% و التي أكدت على مساهمة الإبداع في تطوير سير العمل و كان رأي بعض المبحوثين بإعتماد فرق العمل بنسبة 34.4%، ورأي آخر كان إجابته بقبول إقتراحات بخصوص خطط العمل اليومية في حين نجد نسبة 37.5 من عارضو على ذلك.

و عليه من خلال الشواهد الكمية في مساهمة الإبداع في تطوير السير الحسن من خلال إعتماد فرق العمل و التي تساعد بشكل أكبر على تسيير و تنظيم العمل في المؤسسة و هذا ما جاءت به نظرية "وليم جوردن" للتفكير الإبداعي أن الإبداع الفردي و الجماعي متشابهان إذ يولد أفكار متقاربة، وبالتالي زيادة القدرات الإبداعية تكون في فرق العمل من خلال إدراك و فهم العملية الإبداعية و تطوير مفاهيم و معاني واضحة.

جدول رقم (30) يوضح مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات لتطوير العمل

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل			
		النسبة	التكرار	البدائل	نعم
65.6	21	34,4	11	زيادة رغبتك في العمل	نعم
		31,3	10	قدرتك على تحقيق أهداف	
34.4	11	لا			
100	32	المجموع			

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 65.6 من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بنعم و أكدوا على أن المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى تطوير العمل للموظفين و كان رأي عينة من المبحوثين بنسبة 34.4% يؤدي إلى زيادة رغبتك في العمل، 31.3% القدرة على تحقيق أهداف في حين نجد من عاضوا على ذلك و كانت نسبتهم 34.4%.

و عليه من خلال هذه الشواهد الكمية فيما إذا كانت مشاركة إتخاذ القرارات يؤدي إلى تطوير عمل الموظفين في مؤسسة سونلغاز، ساهمت بفعل زيادة رغبة العامل و هذا ما تشجع عليه القيادة الديمقراطية في إتخاذ توافق بين المجموعة تجاه النتيجة و هذا الأسلوب يكون فعلا للغاية عندما يتعلق عليك إتخاذ القرارات الكبيرة و بالتالي تشجيع للموظفون على إبداء رأيهم مما يشجعهم بأهميتهم و مساهمتهم في تطوير العمل و حفزهم على الإبداع أكثر فأكثر.

تقييم نتائج الدراسة:

تقييم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى: للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها يؤثر فتح قنوات الإتصال كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على صناعة الأفكار، فقد بينت نتائج الجدول رقم (07) أن غالبية مفردات العينة و بنسبة 71.9% أكدوا على أن القائد يهتم بفتح قنوات الإتصال مع الموظفين و هذا راجع إلى نوع الإتصال الذي يعتمده القائد في تواصله مع موظفيه.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (08) و بنسبة 65.6% أن القائد يقوم بتوفير وسائل إتصال متعددة للتواصل بين العمال و ذلك عن طريق الإجتماعات الشخصية و البريد الإلكتروني كونها تساعد على فتح آراء الموظفين و الأخذ بأفكارهم، و بينت نتائج الجدول رقم (10) بنسبة 68.8% من أفراد العينة أكدوا على أن قائد المؤسسة يشجع على فتح الحوار و المناقشة بين الموظفين التي مفادها طلب المساعدة في حل المشكلات أو طلب إقتراحات ووجهات نظر الموظفين الذي يعزز لهم روح الإلتماء الوظيفي و شعور العامل بتحفيز و تشجيع على إعطاء مقترحات تخدم أهداف التنظيم و تقديم أفضل ما عنده تجاه وظيفته، و قد بينت نتائج الجدول رقم (13) بنسبة 65.5% من أفراد العينة أكدوا على تلقي الدعم والتعاون من زملاء العمل الذي يساهم بشكل كبير على تنمية روح الجماعة و تقوم أيضا على حل مشكلات التي قد تحدث في العمل، إضافة إلى هذا أكدت نتائج الجدول رقم (16) بنسبة 62.5% حول تقبل المسؤول لأفكار الموظفين التي تعزز لهم روح المبادرة و هذه نقطة مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة، و بالنسبة للعامل من جهة أخرى، فتفرض إستفادتها و تضمن دائما وجود أفكار إبداعية التي تحقق لها التميز و التطوير، و من جهة العامل فإنها تعطيه نوعا من الثقة بنفسه و تقديره و كذلك شعوره بالإهتمام، و القيمة و الرضا عن نفسه و عن عمله، و على هذا يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى نسبيا.

تقييم نتائج الفرضية الثانية: للتأكد من الفرضية الثانية و التي مفادها: تؤثر ثقة القائد في المرؤوسية كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على مستويات الابتكار، فقد أكدت نتائج الجدول رقم (19) و بنسبة 78.1% أن أفراد العينة يقرون على دعم تصرف المسؤول المباشر في العمل بأسلوب يحظى من خلال التقدير والإحترام وهذا يعني أن مدير المؤسسة قد يستخدم أسلوب قيادي تعسفي في إستعمال السلطة الذي من خلاله قد يشعر الموظفون بعدم الإرتياح و يعرقل نمط عملهم و سعيهم إلى تحسين و تطوير أدائهم، وقد بينت من جهة أخرى

نتائج الجدول رقم (20) بنسبة 59.4% أن أفراد العينة يقرون على إعطاء المسؤول الحرية و الثقة لإنجاز العمل للموظفين وهذا ما قد يخدم أهداف المؤسسة نحو التطوير في سير العمل.

في حين بينت نتائج الجدول رقم (17) أن أفراد العينة بنسبة 56.39% أكدت ثقة المسؤول في قدرات الموظف لحل مشكلة وقعت في العمل و هذا ما يخدم مؤسسة سونلغاز و طبيعة عملها التي يوجب على مديرها وضع الثقة اللازمة في موظفيها عند وقوع أي مشكل، و قد بينت نتائج الجدول رقم (21) بنسبة 53.1% حول وجود أشخاص مختصين و مؤهلين تستفيد منهم المؤسسة في تسيير العمل و هذا يعود لمصلحة المؤسسة كون طبيعة عملها خاصة الإدارة يتطلب أشخاص مختصين في إستخدام الحاسوب و الإتصال التي تؤثر إيجابيا على سير العمل و على هذا الأساس يتجه يثبت صدق الفرضية الثانية نسبيا.

تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: للتأكد من صدق الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها: تؤثر المشاركة في إتخاذ القرار كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على وظيفة التطوير، فقد أكدت نتائج الجدول رقم (23) بنسبة 65.6% أكدوا على سماح المدير لهم بمناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة وهذا ما يساهم الإقبال بدافعية أكثر و إبداء آرائه و مقترحاته التي تساهم في تطوير العمل، وبينت نتائج الجدول رقم (24) بنسبة 59.4% من أفراد العينة أكدوا على مشاركتهم في وضع أهداف المؤسسة، في حين بينت نتائج الجدول رقم (25) بنسبة 65.6% من أفراد العينة أكدوا تشاركتهم في إقتراح طرق جديدة في العمل وهذا ما يساهم في تطوير المؤسسة من خلال قبولها لمختلف آراء ومقترحات الموظفين، في حين بينت نتائج الجدول رقم (27) من عدد أفراد العينة أكدوا أن معاملة المدير الحسنة للموظفون تساهم في إتقانهم للعمل و التي أمر ضروري لنجاح أي مؤسسة هو معاملة المدير بأسلوب الجيد يساهم في تحفيز الأفراد على إلتزامهم بالعمل و شعورهم بالرضا الوظيفي و بالتالي تحسين أدائهم والإبداع والتطوير في إنجاز العمل، و بينت نتائج الجدول (29) بنسبة 62.5% من عدد أفراد العينة رأو أن مساهمة الإبداع في تطوير سير العمل والذي يكون بإعتماد على فرق العمل الجماعية، إضافة إلى نتائج الجدول رقم (30) بنسبة 65.6% من عدد أفراد العينة أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير عملهم وهذا ما يدعو لفائدة المؤسسة في شعور الموظف بزيادة رغبته في إنجاز العمل وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى هذا الأساس يثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة نسبيا.

تقييم الفرضية العامة:

لقد تأكدنا من تحقق الفرضيات الفرعية و عليه فإن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها "يؤثر نمط القيادة الديمقراطية التحويلية إيجابيا على الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، قد تحققت حيث شوهدت البيانات الكمية و نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على فتح قنوات الإتصال مع الموظفين وتشجيع الحوار والمناقشة حول العمل، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها "يؤثر فتح قنوات الإتصال كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي في القيادة على صناعة الأفكار" حيث أن القائد الذكي في تعامله مع الموظفين وإتباعه لأسلوب التواصل الفعال يساهم في تلقي آراء ومقترحات الموظفين المختلفة التي من خلالها تحدم أهداف المؤسسة، وأما الفرضية الفرعية الثانية التي كانت "تؤثر ثقة القائد في المرؤوسين كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي على مستوى الابتكار"، فإن القائد كلما كانت ثقة القائد في موظفيه في أداء العمل كلما زادت رغبتهم في إبتكار وإبداع في إنجاز المهام وإتيان أفضل ما عندهم فالثقة أمر ضروري ومهم جدا خاصة عند وقوع مشكل أثناء العمل أو الرغبة في التغيير الإيجابي في سير العمل للأحسن فتقبل الأفكار ومرونة العاملين يحفزهم في إعطاء الأفضل للمؤسسة، أما الفرضية الفرعية الثالثة التي كان مفادها "تؤثر المشاركة في إتخاذ القرارات كخاصية إيجابية من خصائص النمط الديمقراطي على التطوير التنظيمي للمؤسسة" أدى ذلك إلى شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة وأن له قيمة عند المشاركة في إتخاذ القرارات التي تدفعه بدوره إلى تقديم أفضل ما عنده والرغبة في تطوير المؤسسة.

تقييم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن نتائج الراهنة ومقارنتها مع الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في هذا البحث نجدها تتشابه من جهة وتختلف من جهة أخرى وهذا ما سنوضحه كالتالي:

حيث تشابهت نتائج هذه دراسة "بوعشة نوردين" الموسومة بـ "القيادة الإدارية و دورها في خلق المناخ الإبتكاري لدى العمال"، دراسة ميدانية بمؤسسة Cmetal الهياكل المعدنية، سنة 2010 أن تعبر القيادة عن عملية التأثيرات بين القادة و التابعين و الذي يساهم في تحسين أداء العمال و هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة.

وأيضاً تشابهت مع القيادة الفعالة هي القيادة القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية التي تشجعهم على تقديم الإقتراحات حيث أن العاملين محل الدراسة يعملون على تقديم آرائهم ومقترحاتهم ومناقشة في إتخاذ القرارات، وقد تشابهت معها من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي في توظيف الملاحظة والإستمارة.

حيث تشابهت أيضاً مع دراسة أحمد بوسكرة المعنونة بـ "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة" سنة (2014)، حيث تشابهت معها في نتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع، وتشابهت أيضاً دراسة أحمد بوسكرة مع الدراسة الراهنة في إستخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات و الإستمارة.

وتشابهت أيضاً مع دراسة محمد بن أحمد بن محمد جيرة المعنونة بالأنماط القيادية و علاقتها بالإبداع بإستخدام نظرية الشبكة الإدارية، سنة 2006، حيث تشابهت مع الدراسة الراهنة في النتائج وهي: توجد علاقة إرتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة الاجتماعية و قيادة الفريق و هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة أن القيادة الديمقراطية تساهم في الإبداع.

وإختلفت معها من حيث إستخدام طريقة العينة فدراسة الراهنة إعتمدت على العينة القصدية، أما دراسة أحمد بم

محمد جيرة، إعتمدت على المسح الشامل للدراسة الميدانية

خاتمة

خاتمة:

تعد القيادة التنظيمية عملية بالغة الأهمية في إدارة المؤسسات على إختلاف نشاطاتها، مرتكزة في ذلك على العنصر البشري من خلال عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القادة فيسلوك الأفراد لتوجيههم سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وفي ظل البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة وكذا المنافسة الشديدة أصبحت المؤسسات تسعى للوصول إلى درجة مؤسسات عالية من الإبداع، من خلال إنتهاج سياسة الإبداع المتواصل كأولوية في إستراتيجيتها، وذلك من خلال دور القادة فيها في تهيئة المناخ المناسب للإبداع، وقد كان هذا منطلق دراستنا هذه والتي كانت تهدف إلى الإحاطة النظرية بموضوع القيادة التنظيمية و أثرها على الإبداع التنظيمي، و الكشف عن مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة، والتعرف على القدر الذي يساهم به كل من فتح قنوات الإتصال وثقة القائد في المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة، وهو ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من حيث التعرض لمفاهيم كل من القيادة التنظيمية والإبداع والأمثلة على ذلك لبعض القادة ونجاح مؤسساتهم الإبداعية في الدول المتقدمة نتيجة قدرتها على خلق ثقافة تنظيمية إبداعية في إطار ممارسة القيادة .

وفي محاولتنا إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسة سونلغاز خاصة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المستوحات من واقع التسيير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت، إذ تبين أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مستوى تسييرها لإدراكها أهمية كل من القيادة والإبداع، و تبين أن العلاقة بين الإبداع والقيادة التنظيمية تتمثل في كيفية تأثير القيادة على تنمية وتعزيز الإبداع داخل المنظمة، و ذلك من خلال:

- توجيه الرؤية والأهداف حيث يقوم القادة بتوجيه الفريق نحو الرؤية والأهداف المحددة، وهذا يمكن أن يلهم الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحقيق تلك الرؤية.
- تشجيع التفكير الإبداعي حيث أنه يمكن للقادة المبدعين أن يخلقوا بيئة تشجع على التفكير الإبداعي من خلال تعزيز التنوع، وتشجيع التفاعل الاجتماعي، وتقديم التحديات التي تحفز على الابتكار.
- تقديم الدعم والموارد من خلا توفر القادة الدعم والموارد اللازمة، التي تمكن الموظفين من الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديهم لتحويل أفكارهم الإبداعية إلى حقائق ملموسة.

- تعزيز التفاعل والتعاون فالقادة الذين يشجعون على التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق يمكنهم تعزيز عملية تبادل الأفكار والتعاون في إطار إبداعي.

باختصار، يمكن للقادة التنظيميين الفعالين أن يلعبوا دورًا حاسمًا في تحفيز وتعزيز الإبداع داخل المنظمة من خلال توجيه الرؤية والأهداف، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتوفير الدعم والموارد اللازمة، وتعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق.

ومن خلال دراستنا الميدانية والنتائج المتوصل إليها تبين أن القيادة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الإبداع في المنظمات. من خلال توجيه الفريق نحو الأهداف، وتحفيز الموظفين، وتشجيع التنوع والتفاعل الاجتماعي، وإنشاء بيئة مشجعة، وتوفير الموارد والدعم، يمكن للقادة الفعالين خلق بيئة تعزز التفكير الإبداعي وتشجع على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل.

إقتراحات:

ومن هنا يمكننا وضع مجموعة من الإقتراحات لتحسين مستوى القيادة والوصول إلى مستوى الإبداع في مؤسسة سونلغاز والتي نلخصها في مايلي:

- إنتهاج القادة في المؤسسة للأسلوب المشاركة الفعلية بأخذ آراء واقتراحات العاملين في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وإشراكهم في المسائل المتعلقة بأهداف المؤسسة.
- تدريب قادة المؤسسة في مجال العلاقات الإنسانية لتطوير الجوانب الشخصية فيهم التي هي أساس قيادة الآخرين
- إعطاء مزيد من تفويض المهام للمرؤوسين مما يعزز الثقة أكثر بين الرئيس والمرؤوس وبذلك يوفر علاقات داعمة لمناخ تنظيمي ويجعل الكل يعمل بإخلاص لزيادة التحرر أكثر في العمل الذي يؤدي إلى المبادرة.
- تأهيل القيادة للقيام بإدارة التغيير الثقافي لإدارة الثقافة التنظيمية وجعلها متناسب والظروف المحيطة بها.
- إعداد دورات تكوينية للمدراء في القيادة لتعلم أسسها وقيمها.
- نقترح على المؤسسة إنشاء مصلحة للبحث والتطوير على غرار ما تعمل به المؤسسات الإبداعية
- إنشاء مركز للبحث والتطوير للمؤسسة لتطوير خدماتها والإستثمار في الطاقات المتجددة رياح، طاقة شمسية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. ابن جروان فتحي عبد الرحمان، الإبداع، ط1، دار الفكر للطباعة، عمان، 2002.
2. أبو بكر بو سالم، هدى شهيد، أساسيات إدارة الاعمال الوظائف والممارسات، ط1، الإبتكار للنشر والتوزيع، 2020.
3. إسماعيل ختام، تدريب وتطوير وصناعة القادة، ط1، عصور للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
4. الأعصر صفاء، الإبداع في حل المشكلات، ط1، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
5. برفين جويينا، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، تر: أحمد المغربي، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
6. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2008.
7. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
8. جمال خير الله، الابداع الاداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2019.
9. جويتا برفين ، الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرية ترجمة : المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
10. حسن الساعاتي، سامية حسن الساعاتي، تصميم البحوث الإجتماعية ومناهجها وطرائقها وكتابتها، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 2006.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، ط5، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
13. خالد أحمد فرحان المشهداني، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
14. خيرة عيشوش، الإبداع التنظيمي، د ط، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2023.
15. رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
16. سماح سالم سالم، البحث الإجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2012.
17. سامي محمد هشام حريز، الادارة بالأفكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.

18. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، 2009
19. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، مصر، 2012.
20. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2012.
21. صالح مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي)، ط1، دار عالم للطباعة، 1999.
22. طارق حمول وسهام شيهاني، ثقافة المؤسسة، دار الأيام، عمان، 2022.
23. عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، 2002.
24. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
25. عبد العزيز صالح بن حيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، ط01، عمان، 2009.
26. عبد اللطيف بن حسين فرج، منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن 21، دار الثقافة للنشر، د ط، عمان، 2009.
27. عبد الله اسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الاداري، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
28. عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري، ط1، دار المعترز، عمان ، 2015.
29. عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
30. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الاداري، ط1، دار أسامة، عمان-الأردن، 2010.
31. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط3، عمان، 2004.
32. كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليسي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2009.
33. صالح عبد الرؤوف، السلوك الاداري الانساني والسلوك التنظيمي، ط1، تزويد ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2022.
34. محمد بن عابد الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2006.

35. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان ، 2008 .
36. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
37. محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
38. محمد شفيق، العلوم السلوكية ، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
39. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
40. محمود رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.
41. مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط1، القاهرة، 2018.
42. مصطفى يوسف كافي، الابتكار وريادة الأعمال، ط1، طبع مشترك للنشر والتوزيع الوراق، الدار الجزائرية، الأردن-الجزائر، 2022.
43. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
44. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الساحة المركزية، الجزائر، 2010.
45. موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن، 2000.
46. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة دار الحمديّة العامة، ط02، الجزائر 1998.
47. وائل عبد الرحمان، عسى محمد قردل، البحث العلمي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
- الرسائل و الأطروحات:**
48. أحمد بوسكرة، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر 2014.
49. أحمد عباد، مدخل منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2008.
50. أحمد قوراوية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عجنون، الجزائر، 2007.

51. بوعشة نور الدين القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الإبتكاري لدى العمال، جامعة الجزائر البلدية، 2010.
52. توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية فلسطين، كلية التجارة، 2009.
53. جازية كبران، محاضرات في المنهجية لطلاب في علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2008
54. حليلة حماتي، حنكة مسعود، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات"، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي، 2021/2020.
55. درحون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص عقود ومالية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
56. درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
57. رمضان عمومن، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2014/2013.
58. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المدريرية الجهوية بحماية)، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
59. شايبين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، قسم علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2013/2012.
60. عبد العزيز زواتيني، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015/2014.

61. محمد سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2017.

62. محمد قاسم القسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى مع أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015م.

63. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.

64. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملة، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2013/2014.

المجلات:

65. ابتسام عاشوري، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 04، ديسمبر 2019، ع ص ص 29 إلى 34.

66. بشار محمد خليل العبيد وآخرون، الابداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزلي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.

67. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، جامعة الجزائر، 2008.

68. بن معتوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على مستويات الإلتزام التنظيمي، مجلد 05، العدد 11، جامعة بسكرة، 2017.

69. دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة عنابة (الجزائر)، 2002، صفحات المقال من ص 275 إلى 296.

70. الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 01، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، 2017، صفحات المقال من 55 إلى

71. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 ، العدد 03، سوريا، 2009.
72. عبد المحسن نعساني: اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة شريف للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 01، 2008.
73. فارس حسين علوان، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 12، العدد 34، 2016، صفحات المقال من 68 إلى 101.
74. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 02، صفحات من 151 إلى 162.
- المواقع الإلكترونية:**
75. أحمد بن عماد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، www.said.net.doc، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/02/15، على الساعة 16:00 .
76. إيمان الحياوي، أساليب القيادة، على الموقع الإلكتروني: mawdoo3.com ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/02/18، على الساعة: 10:00.
77. عبد الله الدكان، القيادة الابداعية، منهل الثقافة التربوية، على الموقع الإلكتروني: www.manhal.net، تم الإطلاع عليه 2024/02/26، على الساعة 20:20.
78. محمد عبد الرحيم، نظرية x,y and Z، على الموقع الإلكتروني: ama.com:dn-ama:dn-.18:44.2024/03، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/02/18 على الساعة 10:00.
79. ياسمين جابي الحرمين، أساليب القيادة الستة وكيفية استخدامها، على الموقع الإلكتروني -team academy hsoub.com، تم الإطلاع عليه في 2024/02/17، على الساعة: 16:00.
80. د محمد ابراهيم أحمد، العقيدة الصحيحة وأثرها في حياة الأمة، مجلة العلوم والبحوث الاسلامية، العدد الثاني، جامعة أم درمان الاسلامية، فيفري، 2011.

المراجع الأجنبية:

81. Likert, Rensis. new patterns of management, new york: McGraw, Hill Book Co., 1961.
82. Toward a theory of organization design 1993 Woodman R, Sawyer J, and Griffin, R organization creativity academy of management review 18.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
جامعة ابن خلدون - تيارت -
قسم العلوم الإجتماعية
تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل



إستمارة بحث بعنوان:

القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أما بعد

الأخ الفاضل الاخـت الفاضلة

هذا الإستمارة هي جزء مكمل للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل حيث تقوم الباحثان بدراسة بعنوان "القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، ولتحقيق هذا الهدف نتمنى ونرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ونظمتكم إلى أن كل ما نفيدونا به من معلومات لن نستخدم إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم تعاونكم العلمي المأمول .

إشراف الأستاذ:

د. عربات منير

من إعداد الطالبين:

➤ بلحاج فاطمة

➤ ديبوش سعاد

اختر الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

- من 25 سنة إلى 29 سنة

- من 30 سنة إلى 34 سنة

- من 35 سنة إلى 39 سنة

- من 40 سنة إلى 44 سنة

- من 45 سنة إلى 49 سنة

- من 50 سنة إلى 54 سنة

3. الحالة المدنية: أعزب/ أعزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. الأقدمية:

- أقل من 3 سنوات

- من 3 إلى 7 سنوات

- من 8 سنوات فما فوق

6. المستوى السوسيومهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ

اختر الثاني: بيانات حول الفرضية الجزئية الأولى

7. هل يبدي القائد اهتماما بفتح قنوات الإتصال معكم؟ نعم لا

في حالة الإجابة "نعم"، ما نوع الإتصال الذي يعتمده معكم؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي اتصال مستمر اتصال منقطع

8. هل يوفر القائد وسائل اتصال متعددة للتواصل بين العمال؟ نعم لا

في حالة الإجابة "نعم"، عن طريق: الاجتماعات الشخصية البريد الإلكتروني المنصات الرقمية

* أخرى أذكرها

9. كيف يتم إنجاز المهام الموكلة إليك؟ فردية جماعية

10. هل يشجع القائد على فتح الحوار والمناقشة بين العمال؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة "نعم"، فذلك من خلال:
- طلب اقتراحات وجهات نظر منكم - طلب مساعدتكم في حل المشكلات
- * أخرى أذكرها
11. ما طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين داخل العمل؟
- تعاون وتضامن - علاقة رسمية - علاقة مصلحة
- إشراككم في اتخاذ القرار - عدم التفاهم
12. هل تشجع المؤسسة على مبدأ اقتراح الأفكار؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة "نعم"، فبرأيك ما نوع الأفكار التي تحتم بها المؤسسة:
- أفكار حول تنظيم العمل - أفكار حول تطوير وتحديد العمل
- * أخرى أذكرها
13. هل تتلقى الدعم والتعاون من زملاك داخل مكان العمل؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة بـ "نعم" فهذا يؤدي إلى:
- تنمية روح الجماعة - مساعدة في حل المشاكل - علاقات عمل جيدة
- * أخرى أذكرها
14. هل هناك منافسة بين الموظفين في طرح أفكار جديدة؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة "نعم" كيف ذلك
15. هل تعطي المؤسسة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة "نعم"، فذلك يؤدي إلى:
- طرح أفكار متنوعة - وضع خطط جديدة - تجديد منظومة العمل
- * أخرى أذكرها
16. هل حظيت مسبقاً بقبول أفكارك من طرح مسؤولك؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة بـ "نعم"، فما شعورك في تلك اللحظة:
- أن لك قيمة - الفخر والإعزاز - التقدير والاحترام - لا تحس بشيء

اختر الثالث: بيانات حول الفرضية الجزئية الثانية

17. هل يتق مسؤولك في قدراتك لحل مشكلة وقعت في العمل؟ نعم لا

18. هل قامت مؤسسة سونلغاز بفرض القوانين الداخلية (نظام داخلي)؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم" أدى ذلك إلى:

- العمل دون رغبة - العمل في ظروف ملائمة - عدم القدرة على الإبداع

- العمل تحت الضغط - زيادة في العمل - زيادة في الإبداع

19. هل يتصرف مسؤولك المباشر في العمل بأسلوب تحظى من خلاله باحترامه وتقديره؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، تؤدي رغبتك في:

- إلزام في العمل - إبتكار في العمل

* أخرى أذكرها

* إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فبرأيك كيف ترى تصرفه؟

- تعسف في استعمال السلطة - عدم التزامه بقانون العمل

* أخرى أذكرها

20. هل يعطيك مسؤولك المباشر الحرية والثقة لإنجاز أعمالك؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم" ذلك لأنه:

- يعطيك الوقت الكافي

- لا يتدخل بشكل مزعج في عملك

- لا يضغط عليك

* أخرى أذكرها

21. هل يوجد بمؤسسة سونلغاز أشخاص مختصين ومؤهلين التي تستفيد منهم المؤسسة في تسبير العمل؟

نعم لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم" من خلال:

- مختصين في عمليات الاتصال

- مختصين في استخدام الحاسوب

- مختصين في عمليات التفتيش

* أخرى أذكرها

22. هل يسعى الموظفون إلى ابتكار طرق جديدة في العمل؟ نعم لا

* في حالة إجابة "نعم" فهذا يؤدي إلى:

- تحسين الإنتاجية في العمل
- مواكبة التطور واستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة
- الإبداع
- تصميم طرق جديدة في العمل

المحور الرابع: بيانات حول فرضية جزئية ثالثة

23. هل يسمح مدير مؤسستكم للموظفين بمناقشة القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة إجابتك بـ "نعم" أدى ذلك إلى مزيد من:

- الاقبال بأكبر دافعية تجاه وظيفتك
- الاجتهاد في العمل
- الالتزام بتحقيق أهداف مؤسستك

* أخرى أذكرها

24. هل يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فذلك من خلال:

- دعوتهم للمشاركة في الاجتماعات
- دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات
- المشاركة في تعديل قوانين وقواعد تنظيم المؤسسة

25. هل تشارك في اقتراح طرق جديدة في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" أدى ذلك إلى:

- اعتماد الطرق المقترحة
- عدم قبولها

* أخرى أذكرها

26. هل يستشيرك المدير عندما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به؟ نعم لا

* في حالة الإجابة "نعم" يكون ذلك عن طريق:

- التبليغ الكتابي - الاستدعاء إلى الاجتماع - عن طريق ممثلي العمل
* أخرى أذكرها

27. هل معاملة المدير الحسنة لك تزيد من اتقانك في العمل؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- الإلتزام والإستمرار في العمل - التجديد والتطوير في العمل

* أخرى أذكرها

28. هل يساهم الإبداع في تطوير عملية تصميم الوظائف؟ نعم لا

* في حالة الإجابة "نعم" عن طريق:

- الاجتهاد في العمل

- رغبة في تطوير العمل

- زيادة في فعالية الأداء

* أخرى أذكرها

29. هل يساهم الإبداع في تطوير سير العمل؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم" فذلك من خلال:

- قبول اقتراحات بخصوص خطط العمل اليومية

- اعتماد فرق العمل

- توظيف وسائل عمل جديدة

* أخرى أذكرها

30. من خلال تجربتك في المؤسسة هل ترى حقيقة أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير عملك؟

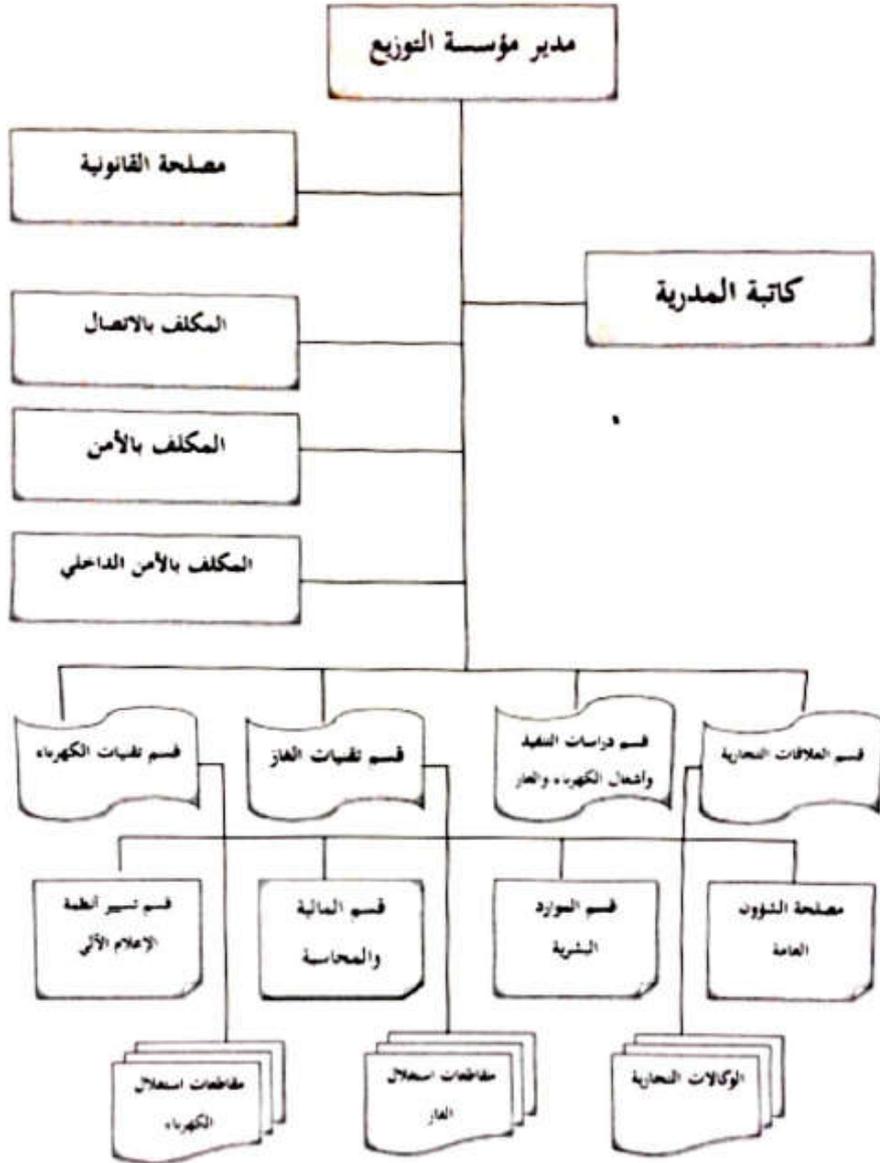
نعم لا

* في حالة الإجابة "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- زيادة رغبتك في العمل - قدرتك على تحقيق أهداف

* أخرى أذكرها

الشكل رقم (3 - 2): الهيكل التنظيمي لمدرسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز تيارت



المصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للعرب فرع سونلغاز