



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة

الشعبة : تسيير المؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

التخصص : تسيير الموارد البشرية

مدرسة الدكتوراه " اقتصاد - مناجمت "

# أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة

مؤلفة مكتملة لتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية

إشراف

إعداد الطالبة

د. بوجعداد خالد

دريوش شهيناز

## أعضاء لجنة المناقشة

جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	شراي عبد العزيز
جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	مقرارا	بوجعداد خالد
جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	عضوا	بوخمم عبد الفتاح
جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	عضوا	بديسي فهيمة

## المقدمة

أصبح تقدم وتفوق المؤسسات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالمؤسسات الحديثة على اختلاف مهامها وأنواعها تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وتواجه العديد من المشكلات التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية لحلها، وكذلك إلى تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه المهارات والقدرات .

وقد أجمع كتاب الإدارة والباحثين اليوم على أن المؤسسات بحاجة ملحة للإبداع لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، فهو أدواتها في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات، فالإبداع منذ عقود قليلة أصبح هو المنشئ للثروة وهو الذي يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة، والوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع .

وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة، لا يمكننا أن نغفل متغيرا تنظيميا أساسيا له أثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بسلوكيات القائد وأثرها على أفكار ومواقف وسلوك المرؤوسين. ومن هنا أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في مرؤوسيهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة .

وتعد المؤسسات الصناعية الخاصة في الجزائر من بين المؤسسات عموما التي تعاني بعض المشاكل والأزمات بعدما تبنت الدولة اقتصاد السوق المنفتح على الاقتصاد العالمي، مما يستدعي إجراءات لتقوية القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية من خلال تنمية الطاقات الإبداعية للارتقاء بجودة المنتوجات في المؤسسات. وتتضمن هذه الإجراءات التخلي عن بعض الأساليب الإدارية التقليدية كسيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة والفردية في صناعة القرار، وغياب مبدأ المشاركة، لذلك يجب على المؤسسات انتهاج أساليب قيادية تسعى من خلالها إلى استثمار الطاقات الكامنة والمهارات الإبداعية لمواردها البشرية .

## 1 - إشكالية البحث

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، وتعتبر دراسة الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب. حيث يعتبر نمط القيادة واحد من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات، وينبع ذلك أساساً من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه .

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مروؤوسيه ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم، فالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو مروؤوسيه وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات ودية بين المرؤوسين والقادة كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع .

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي :

كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية الموالية :

1. ما المقصود بالقيادة الإدارية، وما هي أنماطها ؟
2. ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لينجحوا في تحقيق الأهداف بكفاءة في ظل البيئة الحالية ؟
3. ما المقصود بالإبداع، وما هي أنواعه ومصادره ؟
4. ما هو دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة ؟
5. ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ؟

هذه الأسئلة سيتم الإجابة عنها من خلال الجزء النظري، كما يمكن طرح أسئلة أخرى سنحاول

الإجابة عنها في الجزء التطبيقي والمتمثلة في :

- هل تتوفر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على سمات القيادة الإدارية؟

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ؟

## 2- فرضيات البحث

- انطلاقاً من طابع الدراسة والتحليل لموضوع البحث، وبالرجوع للجانب الميداني يمكن بناء البحث على الفرضيات التالية :
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص) .
  - توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .
  - توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .
  - النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

## 3- أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقاً من أهميته، كون أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها؛ والإبداع هو العلاج المعتمد لدى المؤسسات العالمية للمنافسة الشديدة. ومن خلال إطلاعنا على ترتيب الدول في مدى التنافسية العالمية وتصنيف الجزائر ضمن المجموعة الثالثة، تساءلنا عن سبب تدني مرتبة الجزائر بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير وتنمية مؤسساتها؛ وجدنا أنه من أهم الأسباب عامل الإبداع الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس مدى التنافسية العالمية، والذي يسند أساساً إلى الموارد البشرية. ويرجع بعض الاقتصاديين الجزائريين سبب نقص الإبداع في المؤسسات إلى نمط تسييرها الذي يعاب عليه عدم الاهتمام بالرأس المال البشري وعدم انفتاحه على مراكز البحث والتطوير إلى غير ذلك .

ولذلك ارتأينا دراسة أنماط القيادة ( التسيير) في المؤسسات وتأثيرها على تنمية إبداع الموارد البشرية، ومن ثم الكشف عن النمط القيادي الذي يدعم وينمي القدرات الإبداعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

## 4- أهمية الموضوع

تعتبر دراسة الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام الكثير من كتاب الإدارة والباحثين، خاصة في الدول المتقدمة، فقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها الدول الصناعية ما يترتب عن تطبيق المنهج الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة والمجتمع بشكل عام. حيث ركزت الكثير من الدراسات على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات، ومصادر الإبداع لديهم والنتائج المترتبة عن التفكير الإبداعي، خاصة وأن الإبداع أصبح مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة تسعى للريادة في مجال تخصصها، وذلك في ظل التغيرات العالمية المتسارعة في مجالات الاقتصاد والمال وتقنية المعلومات والاتصالات؛ ومن أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع الموارد البشرية هو نمط القيادة المتبع في المؤسسة ويتجلى ذلك في أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمؤسسيه، فيمكنه المساهمة في تمتيتها من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات وكذا التجديد المستمر لأفكارهم الذي يدفع إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخلهم وتوظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، كما يمكنه القضاء عليها من خلال عدم اكتراثه باقتراحاتهم أو صدها من خلال النقد والرفض .

على ضوء ما سبق، يمكننا القول أن هذا البحث يستمد أهميته من خلال تناولنا لموضوعين مهمين هما : أنماط القيادة الإدارية، والإبداع، وتتبع أهمية دراسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على تنمية إبداع الموارد البشرية من زاويتين : علمية وعملية .

حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال الأنماط القيادية وتأثيرها على إبداع الموارد البشرية، ومن ثم إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي التعرف على النمط القيادي الذي يحفز الموارد البشرية ويدفعهم نحو الإبداع .

أما بالنسبة إلى الأهمية العملية، فنتبع من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسات واستمرارها ، حيث أنها تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة، إلى قادة مبادرون ومشجعون على الإبداع من أجل مواكبة هذه التغيرات والتي تستلزم نمط قيادي معين لتحقيق ذلك، وهدفنا هو الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية .

وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى زيادة الوعي والمعرفة لدى القادة عن أهمية إبداع الموارد البشرية في نجاح المؤسسات واستمرارها .

## 5- أهداف البحث

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها :

1. محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلباً ضرورياً لتطوير المدير إلى مدير قائد .
2. فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة بما جاءت به هذه النظريات.
3. الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية .
4. التعرف على الأسلوب القيادي والإستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات .
5. إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة وأثره على تنمية الإبداع فيها .

## 6- الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، تأكد لنا ندرة البحوث الجامعية التي عالجت موضوع أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الإبداع في المؤسسات، ومن أحدث هذه البحوث الجامعية القريبة من موضوع دراستنا نذكر ما يلي:

- 1- الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2006/2004 .
- حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة . وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة مؤسسة صيدال والثاني لمرؤوسيه، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن

لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين. وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين .

2- عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 1424/1423

حدد الباحث مشكلة البحث في علاقة الأنماط القيادية ( النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري. ويؤخذ على الباحث استخدامه استبياناً واحداً موجهاً للقادة مما جعل المعلومات المتحصل عليها غير موضوعية.

3- عدنان جمعة الدوي، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، دراسة مسحية على إدارة الهجرة والجوازات والإدارة العامة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001

حاول الباحث دراسة الأساليب الإبداعية في حل المشكلات الإدارية والمعوقات التي تحول دون إتباعها في إدارتي الهجرة والجوازات والمرور بدولة البحرين. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها أن الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط القيادية التقليدية وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع .

## 7 - مناهج و أساليب البحث العلمية

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام أدوات البحث التالية :

أ- المنهج التوثيقي: وهو عبارة عن طريقة علمية للبحث تنهض أساساً على جمع البيانات والمعلومات المتوفرة في منابع الوثائقية وفق تصورات معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، مكتبة غريب ، وهران ، 1986 ، ص : 77

وقد استخدمنا هذا المنهج للاطلاع على مراجع مكتوبة متعلقة بالموضوع والتي توصلنا من خلالها إلى دراسة الجوانب النظرية للقيادة الإدارية وأثر أنماطها على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

ب- المنهج الوصفي : وهو المنهج الذي يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث فيما هو كائن في حياة الإنسان أو المجتمع من ظواهر وأحداث وقضايا<sup>1</sup>، وقد اعتمدنا هذا المنهج لوصف وتحليل نظريات وسمات وأنماط القيادة الإدارية بمدخلها المختلفة .

وكذلك وصف وتحليل أبعاد الإبداع ومختلف تصنيفاته والاستراتيجيات والتقنيات (الأساليب) المعتمدة لتنمية الإبداع في المؤسسات وقد استعملنا منهج المسح الاجتماعي " أحد مداخل المنهج الوصفي " الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً<sup>2</sup> عن طريق تحليل البيانات المتحصل عليها وإعطاء التفسيرات المناسبة.

ج- منهج المسح بالعينة : نظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً، ونقص إمكانياتنا من ناحية الوقت والمال والجهد اعتمدنا على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تتمثل في القادة الإداريين ومرؤوسيهـم في مجموعة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

د- أسلوب الاستبيان : للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانياً، تم إعداد استبيانين ، الأول موجه للقادة الإداريين، والثاني موجه للعاملين والموظفين في المؤسسات .

## 8- خطة البحث

لنتمكن من تناول موضوع البحث بالدراسة والتحليل، وفقاً للأسلوب المنتهج لمعالجة الإشكالية المطروحة، وبلوغ الأهداف المرجوة، قسم البحث إلى ثلاث فصول رئيسية : فصلين نظريين، وفصل تطبيقي .

الفصل الأول : لقد تم التعرض في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري ويتضمن أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم بمختلف الحضارات: المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية، العربية، مدرسة الكاميراليست والفكر الإداري الحديث عبر مدارسه : الكلاسيكية، السلوكية والمدرسة المعاصرة.

<sup>1</sup> عزيز داوود ، مناهج البحث العلمي ، عمان ، دار أسامة ، 2006 ، ص : 6

<sup>2</sup> فاخر عاقل ، أسس البحث العلمي ، بيروت ، دار العلم للملايين ، 1979 ، ص: 129



أما في المبحث الثاني فقد عالجنا ماهية القيادة الإدارية من حيث تعريفها، عناصرها وأهميتها، ونظريات المداخل المختلفة لتفسيرها والتمثلة في نظريات المدخل الفردي، السلوكي، الموقفى والمدخل المشترك وأخيرا المدخل الحديث .

أما المبحث الثالث فيتعلق بتحليل السمات اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة، بالتطرق إلى دراسة السمات الذاتية والسمات السلوكية والسمات الذهنية الواجب توافرها في القائد الإداري ليؤثر في سلوك مرؤوسيه . وفي المبحث الرابع تطرقنا إلى أنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعا متمثلة في النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، بالإضافة إلى عرض أهم العوامل التي تؤثر في النمط القيادي .

الفصل الثاني : تم في هذا الفصل معالجة الإبداع ودور القيادة الإدارية في تنميته ودعمه لدى الموارد البشرية، ويحوي هذا الفصل أربعة مباحث عرضنا في المبحث الأول الإطار النظري للإبداع من حيث تعريفه، أبعاده ومستوياته وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى وكذا النظريات المفسرة له، وعالجنا في المبحث الثاني تصنيفات الإبداع بعرض أهم أنواعه وفقا لمجاله والغرض منه من خلال تسليط الضوء على الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي والإبداع في مجال الخدمات، وفئاته المتمثلة في الإبداع الأولي، الإبداع التطبيقي، الإبداع الاشتقاقي، وإبداع التغيير. ويستعرض المبحث الثالث مصادر الإبداع وآثاره على تنافسية المؤسسة بتبيان أهمية البحث عن الفرص الجديدة للإبداع وعرض أساليب اللجوء إليه وأهم مصادر الأفكار الجديدة ثم نتطرق إلى أهميته ودوره في تعزيز استراتيجيات تنافسية المؤسسة وآثاره على القوى التنافسية. أما في المبحث الرابع فقد تناولنا مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تأثير القادة ونمطهم القيادي على القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ودورهم في تهيئة البيئة المشجعة وتوفير المهارات والموارد لتعزيز الإبداع في المؤسسة، وتبني تقنيات وأساليب لتنمية الإبداع .

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي تحت عنوان تحليل علاقة النمط القيادي بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، وقسم إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول واقع نظام الإبداع في الجزائر لإعطاء نظرة عامة لواقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية ، ثم عرضنا في المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات فيما تم عرض البيانات وتحليلها في المبحث الثالث، وتطرق المبحث الرابع إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

## 9 - صعوبات البحث

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات أهمها ما يلي :

- الجانب النظري : تشعب موضوع القيادة الإدارية وكذلك موضوع الإبداع حيث أنهما موضوعان تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم : علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب وأهداف البحث .
- الجانب التطبيقي : فقد وجدنا صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان حيث رأينا أن المؤسسات حذرة في استقبالنا بالرغم من تأكيدنا أن الاستبيانات وزعت على الكثير من المؤسسات في مختلف المناطق الصناعية ونتائجه تكون عامة حول القطاع الصناعي الخاص وتستعمل فقط بغرض البحث العلمي .

## 10- مصطلحات البحث

نهدف من خلال ضبط وتدقيق المصطلحات الواردة في البحث إلى الحصول على نظرة شاملة عن محتوياته قبل الدخول في التفاصيل، كما أن الانطلاق من مفاهيم صحيحة ومتفق عليها يعتبر على قدر كبير من الأهمية لفهم واستيعاب محتوى البحث.

**النظام :** " هو مجموعة متماسكة من العناصر أو الأجزاء التي يتكامل بعضها مع بعض، وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين، يعمل بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة"<sup>1</sup>

**البيئة :** هي " الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة (المؤسسة) والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة (المؤسسة) ، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة (المؤسسة)"<sup>2</sup>.

**المؤسسة:** تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج /أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية)

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسينية ، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، 2009 ، ص ص : 61،60

<sup>2</sup> رفعت الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، مصر الجديدة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، 2005 ، ص : 173

وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط<sup>1</sup>.

**الإدارة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق غايات معينة<sup>2</sup>.

**المدير:** شخص لديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة.

**القائد:** هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

**النمط القيادي:** مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته.

**السمات:** مجموعة مظاهر السلوك والشعور المكتسبة أو الموروثة التي تميز فردا عن الآخر أو تكون نتيجة للعادة.

**السلطة:** الصلاحيات المرتبطة بوظيفة أو عمل والتي تمكن شاغل تلك الوظيفة من ممارسة واجباته ومسؤولياته واتخاذ القرارات بشأنها.

**الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل موحد ومنمط<sup>4</sup>.

**قوة المنصب:** يقصد بها القوة القانونية التي تنشأ نتيجة لشغل الفرد منصبا قياديا يعطيه بصورة تلقائية قوة السيطرة العالية على كل من يعمل تحت إمرته.

**قوة الشخصية:** القوة النابعة من امتلاك الفرد لسمات شخصية قوية يخضع لها كل من لا يملك مثل هذه السمات، ويستطيع الفرد من خلال هذه السمات فرض شخصيته على الآخرين .

**التغذية المرتدة:** معلومات مستخلصة من عملية مراقبة النتائج تنتقل مباشرة للمدخلات لتعديلها بشكل يتلاءم مع متطلبات الحاجة إليها. وهي طريقة موجهة لجمع معلومات متجانسة حول الطريقة التي يقيم بها القائد الإداري من طرف الآخرين ممن لهم اتصال قريب في عمله، هؤلاء المقيمين يمكن أن يكونوا

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 8.  
<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص: 100  
<sup>3</sup> سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، الطبعة الأولى، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007، ص: 14  
<sup>4</sup> بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 56

الرئيس المباشر، الزملاء في نفس السلم الإداري، المرؤوسين، الزبائن، الموردين أو أفراد آخرين من خارج المؤسسة ممن لهم علاقة به، حيث يطلب منهم تقييم القائد الإداري من ناحية معارفه ، اتجاهاته، قيمه وسلوكياته، مما يسمح له بمعرفة مزاياه لتدعيمها وغيوبه لتصحيحها.

**الإبداع :** هو توليد وقبول وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة .

**المشكلات :** المشكلة في عالم الإدارة تشير إلى الفرق أو الفجوة بين معطيات الوضع الحالي ومعطيات الوضع المستهدف أو المرغوب، فالمشكلة هي أمر غالبا ما يقف عائقا أمام تحقيق رغباتنا وأهدافنا، ويتطلب جهدا من التفكير والمهارة والإبداع للوصول إلى حل أو قرار أو نتيجة نرضى عنها.<sup>1</sup>

**الفكرة الجديدة :** يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها : " تلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق مستخدمة هنا أو هناك " <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> سليم ابراهيم الحسينية ، مرجع سابق ، ص : 148  
<sup>2</sup> محمد ابراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، مدخل سلوكي ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص : 54

## الفصل الأول: القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري

### تمهيد

القيادة ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وأصبحت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم؛ فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات. وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة .

بناءً على ما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري .

المبحث الثاني : ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثالث : تحليل سمات القيادة الإدارية.

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية .

## المبحث الأول : التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

إن القيادة الإدارية مفهوم حديث الولادة والتكوين من الناحية العلمية، أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جدا عرفته البشرية منذ بدأ التمازج الاجتماعي الذي أوجب ضرورة التنسيق والتنظيم في الجماعات. ولقد وُجد مفهوم القيادة الإدارية في جميع الحضارات القديمة وتميز بصفات وخصائص كل حضارة، وقد ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسطه. لذلك سوف نخصص هذا المبحث لعرض أهم المفاهيم القيادية التي عرفها الفكر الإداري وكذلك عرض مختلف إسهامات مدارس ونظرياته من خلال استعراض:

- القيادة في الفكر الإداري القديم .
- القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي.
- القيادة في الفكر الإداري السلوكي .
- القيادة في الفكر الإداري المعاصر.

### المطلب الأول : القيادة في الفكر الإداري القديم

تُبرز شواهد تاريخية وجود فكر إداري قديم في العصور القديمة وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت، إذ كيف تسنى للحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية ساهمت في نهوضها<sup>1</sup>. وسنحاول من خلال عرضنا التركيز على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية وذلك من خلال التطرق إلى ما يلي :

- القيادة في ظل الإدارة المصرية .
- القيادة في ظل الإدارة الصينية .
- القيادة في ظل الإدارة اليونانية .
- القيادة في ظل الإدارة الرومانية .
- القيادة في ظل الإدارة العربية .
- القيادة في ظل مدرسة الكاميرا ليست .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة : التخطيط - التنظيم-الرقابة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص:27

## 1- القيادة في ظل الإدارة المصرية

تطورت الإدارة بشكل كبير في الحضارة المصرية القديمة للحد الذي جعل بيتر دراكر يقول في إحدى محاضراته عام (1987) "إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر<sup>1</sup>". فقد عرفت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475 ق م) تنظيمًا وتنسيقًا محكمًا بالجهاز الحكومي الذي تميز بالمركزية والهرمية، يعلوه الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في يده جميع السلطات والقرارات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك كمنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشرافه (الوزير) حكام المقاطعات والولايات.

وقد أولت الإدارة المصرية اهتمامًا خاصًا بالموظفين في المراكز القيادية، حيث أخضعتهم لبرامج تدريبية - قبل تعيينهم - على يد مدربين مختصين ليس لتعريفهم بوظائفهم فحسب، وإنما لإطلاعهم على مجالات أخرى لتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم القيادية<sup>2</sup>.

كما طبقت الإدارة المصرية نظام الحوافز لتشجيع الموظفين وتقدير جهودهم، وهذا ما أدركت الإدارة الحديثة أهميته كأحد مقومات نجاحها. ويرى فريق من علماء الإدارة أن ما يميز الإدارة المصرية هو إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة باعتبار أن مصرًا ملكًا لهم، وأن مفهوم القيادة في تلك الفترة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء للأفراد.

## 2- القيادة في ظل الإدارة الصينية

كان للحضارة الصينية إرث تاريخي عظيم إلا أن عزلتهم القومية حدثت من تأثيرها في الأزمنة، ومن بين مجالات هذا الإرث الإدارة التي حظيت بمكانة هامة، ففي عهد الإمبراطور "شن" الكبير (2200 ق م) تميزت الإدارة بتنظيم عال حيث تكون الجهاز الحكومي من حاكم وتسع مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ الخطة العامة (خصص أحد المناصب للاتصالات الإدارية)<sup>3</sup>.

كما عرفت الإدارة الصينية نظام الامتحان ويعنى به الموظفون ممن يشغلون المراكز القيادية الذين يخضعون للاختبار كل ثلاث سنوات، وهو على نوعين، اختبار تقليدي يتعلق باختبار معرفة الموظفين بمتطلبات العمل، وآخر أدبي يتعلق بالكشف عن المواهب والقدرات الإبداعية وكذا اختبار الذاكرة والذكاء. وتجدر الإشارة إلى أن نظام الامتحان الصيني استخدم حديثًا بعد تطويره تطبيقًا لمبدأ الإدارة بالجدارة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص: 46، 47

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص ص: 26

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 29

أو اختبار الكفاءات<sup>1</sup>.

وفي الفترة ما بعد القرن السابع ق م، شهدت الإدارة الصينية استقراراً وتطوراً كبيراً نتيجة تطبيق القوانين والقواعد المستوحاة من كتابات فلاسفة الصين العظام وعلى رأسهم الفيلسوف "كونفوشيوس" الذي كان له أثراً بارزاً في تطوير القيادة وأساليبها وخصائصها، تمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة بحثهم على إتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقوة الحسنة والأخذ برأي التابعين والالتزام بالمصلحة العامة، وهو الأسلوب الذي يطلق عليه اليوم اسم الإدارة بالمشاركة، والابتعاد عن أسلوب التسلط والإجبار وحذر من مخاطره، فحدد بذلك "كونفوشيوس" الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، بالإضافة إلى تصوره لبعض السمات الواجب توافرها في القائد، من أهمها المعرفة والقدرة الذهنية والمهارة الإنسانية والكفاءة العالية، فأثرى بذلك الفيلسوف "كونفوشيوس" الإدارة الصينية والفكر الإداري بشكل عام<sup>2</sup>.

### 3- القيادة في ظل الإدارة اليونانية

أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيراً كبيراً، ذلك لانتشارها لحقبة طويلة من الزمن، خاصة في مجال الإدارة حيث اعتمدت الإدارة اليونانية على عدة مبادئ من أهمها :

- مبدأ الديمقراطية: الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب .
- مبدأ دورية الوظيفة: الذي يقتضي شغل الموظف وظيفة لمدة محددة ثم يتركها لإتاحة الفرصة لكفاءات جديدة، وهذا ما طبق حديثاً في الإدارة الأمريكية والإدارة اليوغوسلافية في ظل دستور (1963).
- مبدأ روح الخدمة العامة وذلك بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة<sup>3</sup>.

وتتضح أهمية القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليونانية من خلال ما قدمه الفلاسفة اليونانيين، من بينهم الفيلسوف سقراط ( 469-399 ق م ) الذي فصل بين المهارة في القيادة والمعرفة الفنية والخبرة، فوضح بذلك أهمية توافر القدرات الذهنية للقائد . وكذا الفيلسوف أفلاطون (427-347 ق م) الذي يرى القائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إيمان العلي ، مبادئ الإدارة والقيادة الإدارية خلال العصور، مقال منشور في :

[http://furat.alwehda.gov.sy/\\_Emailstory.asp?file name = 728769677200607260 12/11/2008](http://furat.alwehda.gov.sy/_Emailstory.asp?file%20name%20=%20728769677200607260%2012/11/2008)

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق ، ص : 31

<sup>3</sup> إيمان العلي ، مرجع سابق .

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق .



كما أسهم أفلاطون في مجال القيادة الإدارية من خلال تصوره للجماعة كنظام للخدمات يقوم فيه كل عضو بقدر من العطاء، وهو تصور قريب من نظرة المدارس السلوكية، إضافة إلى ذلك فقد حدد أفلاطون سمات القائد في المران العقلي وقوة الإدراك والقدرة على التمييز.

#### 4- القيادة في ظل الإدارة الرومانية

لقد استطاع الرومان السيطرة على الشعوب وفرض وجودهم والتمكن من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدرتهم الإدارية والقيادية، ففي الفترة ما بين (753-500 ق م) ترأسها ملك وهو القائد الأعلى للجهاز الإداري يساعده مستشارين (كهنة ومتخصصين)، وفي عهد الجمهورية في الفترة (500 ق م-14 م) كان للجهاز الحكومي حاكم تتركز في شخصه السلطات يساعده جهاز استشاري يضم مئة عضو من رؤساء الطبقة الأرستقراطية المتميزة بالثروة والأصل النبيل، فكانت بذلك القيادة الإدارية حkra على هذه الطبقة<sup>1</sup>.

وفي الفترة (87 ق م - 306 م) وظهر الإمبراطورية إلى حين سقوطها، شهدت الإدارة الرومانية تغييراً، فأصبح شغل الوظائف يكون بحسب المؤهلات، كما يخضع الموظف إلى حلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين بها. وفي أواخر عهد الإمبراطورية، وبالضبط في عهد "دقلديانوس" (285-306 م) طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم فتبنت بذلك أسلوب تفويض السلطة. ويخضع موظفي الهرم الإداري إلى شروط تتمثل في توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية. وبعد اعتناق المسيحية في الفترة (306-373 م) بلغت الإدارة تنظيماً وتنسيقاً محكماً وبرز مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية في الكنيسة الرومانية التي أولته الإدارة الحديثة أهمية خاصة<sup>2</sup>.

#### 5- القيادة في ظل الإدارة العربية

شهدت الإدارة العربية في عهدها الأولى مستوى عال من التنظيم الإداري خاصة بعد ظهور الإسلام الذي وضع العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع . فقد كانت القيادة الإدارية في زمن الرسول ( ﷺ ) تتسم بمظهرها المركزي القوي والمنظم في نفس الوقت، تعتمد على مبدأ الشورى من القادة المساعدين له الذين كانوا يُختارون حسب مبادئ الثقة، الأمانة، القدرة، النزاهة، الاستقامة، والتمتع بالخلق القيم وسعة العلم .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق، ص: 41

وبعد وفاة الرسول (ﷺ)، ظهرت مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية اعتمدت على مفهوم الخلافة، يكون الخليفة فيها هو القائد الأعلى للدولة، يلتزم بأحكام القرآن والسنة ومبدأ الشورى. وقد عرفت القيادة الإدارية في زمن الخلفاء الراشدين، خاصة في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه الأسلوب الديمقراطي لشغل المراكز القيادية، حيث يتم اختيار القائد على أساس الكفاءة والأمانة، ثم يخضع للتدريب والاختبار وبعد تعيينه يخضع إلى المراقبة الأمنية، ويحفظ بمنحه أجرا يتناسب مع عمله ويكافئ على كل جهد إضافي<sup>1</sup>.

أما في العهد الأموي، فقد عرفت القيادة الإدارية مبدأ تفويض السلطة لمن يشغلون المراكز القيادية والذين تتوافر فيهم شرطي المقدرة والأمانة فأخذت بذلك الإدارة الشكل اللامركزي . وفي العهد العباسي شهدت الإدارة نظاما إداريا محكما يعتمد على منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة، كما أعتمد في هذا العهد على مبادئ إيجابية منها مبدأ التوظيف على أساس الكفاءة وتدريب القادة ومبدأ الرقابة الأمنية. وعليه فإن القيادة الإدارية عند العرب كان لها الفضل الكبير على الإنسانية إذ ساهمت في نشر العديد من مبادئ وأساليب القيادة الإدارية .

## 6- القيادة في ظل مدرسة الكاميراليست

مدرسة الكاميراليست هي مدرسة متكونة من مجموعة من الأساتذة ورجال الإدارة الحكومية الألمان والنمساويين، انتشرت أفكارها في أوروبا عام (1550م) وازدهرت عام (1780م)<sup>2</sup> . وقد ركزت هذه المدرسة اهتمامها بتنظيم الإدارة الحكومية وأن ذلك لا يتأتى إلا عن طريق رفع مستوى قياداتها، فوضعت لذلك تصورا للسمات الواجب توافرها في القادة الإداريين وهي المعرفة الواسعة، الكفاءة، المهارة والموهبة .

كما قدمت مجموعة من المبادئ المتطورة التي يمكن للقائد تطبيقها نذكر منها التخصص في العمل، تبسيط الإجراءات الإدارية، الرقابة على أعمال الإدارة، واختيار الموظفين على أسس علمية. والجدير بالذكر أن مدرسة الكاميراليست أول مدرسة قديمة نادى بالتكنولوجية الإدارية لمجابهة متطلبات القرن 20 الذي زخر بالاكتشافات والاختراعات .

وقد اعترف علماء الإدارة الحديثة بأهمية أفكار هذه المدرسة التي لعبت دورا هاما في تطوير

<sup>1</sup> إيمان العلي ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق، ص: 53

الكثير من المبادئ في الفكر الإداري الأوروبي والأمريكي، وكان لها تأثيرا كبيرا في بلورة مفاهيم الإدارة العلمية التي ينادى بها تايلور فيما بعد .

من خلال ما سبق، نجد أن الفكر الإداري القديم أسهم في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومبادئها وأساليبها، فنجد الإدارة المصرية تعطينا مثلا في التنظيم المركزي الهرمي المحكم، وقدمت الإدارة الصينية توجيهات لترشيد سلوك القادة بالإشارة إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وأضافت الإدارة اليونانية والرومانية مبدأ تفويض السلطة ومبدأ الهيئات الاستشارية، وأكدت الإدارة العربية على القيادة كحتمية اجتماعية مبنية على مبدأ الشورى والأمانة .

وما إن جاء القرن 18 حتى وجدنا مدرسة الكاميرالست تنشر أفكارها الإدارية لتتمخض عنها الإدارة العلمية على يد تايلور، هذه الأخيرة التي تعتبر منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين.

### المطلب الثاني : القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن 18 بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب عمل ومشكلات ناتجة عن وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيفية تنظيمها، والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال، مما خلق الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة، وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى .

وقد اتسمت المدرسة الكلاسيكية بالمثالية حيث وصفت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة، بافتراضها الرشد في أعضاء التنظيم<sup>1</sup>، لذلك ركزت على العناصر التالية<sup>2</sup>:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل .
  - الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية .
  - وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة .
- وتميزت المدرسة الكلاسيكية بوضع الأسس والقواعد العريقة في الإدارة والتي لم تعرف من قبل، وتضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية نحاول التركيز على مفهوم القيادة فيها من خلال التطرق إلى ما يلي :

<sup>1</sup> دخموش العربي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسنطينة، مطابع جامعة منتوري، 2001، ص: 84

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 73

- القيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية .
- القيادة في ظل مدرسة الإدارة الصناعية والعامية.
- القيادة في ظل مدرسة الإدارة البيروقراطية.

### 1- القيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية، في حين أطلق عليها آخرون اسم الرجل الاقتصادي، ومؤسس الإدارة العلمية ورائدها فريديريك تايلور الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية<sup>1</sup>، لذلك انصب جل اهتمام هذه النظرية على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية . وقد أسهم تايلور من خلال دراسته بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها تأثيراً في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المدير التي تتمثل في<sup>2</sup>:

- اختيار المرؤوسين وتدريبهم على أسس علمية .
  - العمل على تنمية قدراتهم والتعاون معهم وتوجيههم لضمان انجازهم للعمل .
  - استخدام المعايير العلمية للحكم على أدائهم بدلاً من الطرق التقليدية .
  - تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه .
- ويقتصر دور العاملين على المشاركة في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم.
- كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية. وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال وصور متعددة منها زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة الظروف المواتية للعمل وغيرها.

وعلى الرغم من ما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ونظرتها للعامل كقطعة في الميكانيزم، وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلسل والرقابة الصارمة، فقد كان لها أثراً في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة انجازه.

<sup>1</sup> حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص ص: 66، 67.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 58.

## 2- القيادة في ظل مدرسة الإدارة الصناعية والعامية (1841-1925)

يعد هنري فايول الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها الست: الوظائف الفنية، الوظائف المالية، وظائف الصيانة والمحاسبة، والوظائف الإدارية، وتشمل هذه الأخيرة التنبؤ، التنظيم، التنسيق، الرقابة والقيادة<sup>1</sup>، وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير .

من هنا نستشف إسهامات فايول في مجال القيادة الإدارية، حيث برزت كعنصر هام في الوظيفة الإدارية وتعني القيادة عند فايول الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>. ويرى أن كفاءة الإدارة تتركز على كفاءة القادة الكبار لذلك دعا لإقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لديهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات الصناعية والإدارات العامة للدولة. كما يرى بأن سلطة القائد مستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي يتمتع بها، وتكسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين. وقد قدم فايول مجموعة من هذه الصفات التي يرى أنه ينبغي توافرها في القائد وهي :

- صفات جسمية : كالصحة، القوة والحيوية .
- صفات عقلية : كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات أخلاقية : كالجرأة والشجاعة .
- صفات ثقافية : تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص نشاط مؤسسته وبيئتها.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها القائد من خلال وظيفته<sup>3</sup>.

إضافة إلى ذلك، فقد اقترح فايول توجيهات لترشيد سلوك القائد كمتابعة تنفيذ خطة العمل ومراقبة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والتوفيق بين جهودهم<sup>4</sup>، وكذا تشجيعهم على الإبداع والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين أداءهم<sup>5</sup> .

لقد ركز فايول على الجوانب الإدارية، وانتهج مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في المؤسسة بوجه عام، والإدارة العليا بشكل خاص، وأشار إلى أن النجاح في العمل الإداري لا يكمن في وجود القيادة

<sup>1</sup> عبد الكريم بن اعراب ، تسيير المنشأة ، قسنطينة ، منشورات جامعة منتوري ، 2004/2003 ، ص : 85

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص ص : 72 - 79

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص: 26

<sup>4</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص: 63

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص : 42

الإدارية فحسب، بل يتعدى ذلك، ويتطلب وجود مبادئ إدارية يمكن تعليمها للمديرين ليصبحوا قادة ناجحين<sup>1</sup>، وتتمثل هذه المبادئ في :

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، التخلي عن المصالح الخاصة لصالح المصالح العامة، الأجور والمكافآت، التمركز، السلمية، الأوامر، الإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، واتحاد العمال<sup>2</sup>.

وإذا كان فايول يتفق مع تايلور في وجود مبادئ إدارية عامة التطبيق إلا أنه يخالفه في أن تطبيقها لا يتم بالجمود والصرامة، كما يخالفه في الأخذ بفكرة الإشراف الوظيفي لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة. بعد تايلور وفايول ونظريتهما، يجدر التطرق بالدراسة إلى الاتجاه الثالث في الفكر الإداري الكلاسيكي ألا وهو النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تعتبر أساساً للتنظيمات الرسمية الحديثة .

### 3- القيادة في ظل الإدارة البيروقراطية

أنشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (MAX WEBER)

( 1864 - 1920 )، وتعني البيروقراطية (Bureaucracy) سلطة المكتب أو حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الإداري وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة<sup>3</sup>. وقد وضع فيبر من خلال هذه النظرية أسساً علمية في الإدارة، تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية والإنتاجية. وقد أسهم فيبر في مجال القيادة الإدارية من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج الكاريزماتي (Charismatique) والنموذج التقليدي (Traditionnelle)، وهما نموذجان سادا في ألمانيا خلال القرن 19 م، والنموذج البيروقراطي الذي تولد على يده<sup>4</sup>.

وقد قدم ماكس فيبر تصوره لنمط القيادة الملائم لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة، ففي ظل النموذج الكاريزماتي، فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بالصفات الخلاقة التي تميز القائد دون غيره، أما النموذج التقليدي فسلطة القائد ترتكز على وفاء المرؤوسين للعادات والتقاليد، وفي كلا النموذجين تبعية المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، أما في النموذج البيروقراطي فإن سلطة القائد في

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص : 63

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص : 86

<sup>3</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص : 18

<sup>4</sup> عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص : 87

إصدار الأوامر والتعليمات تقوم على اعتقاد المرؤوسين بشرعية القوانين والقواعد التنظيمية والتسييرية التي تفرض ذلك، فتكون سلطته بذلك نابعة من مركزه القيادي<sup>1</sup>.

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج "ماكس فيبر" أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، إلا أنه يُؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله. إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة، حيث يتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة، في حين تجاهل الأبعاد الأخرى مثل العلاقات والحوافز، إضافة إلى أن البيروقراطية أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية<sup>2</sup>.

في الختام، يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية، نظرت للإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية، فقد ركزت على إيجاد مبادئ آلية وقوانين ثابتة يلتزم بها القائد والمرؤوسين في العمل، فانتسبت بطابع مادي إذ عُتبت أساسا بدراسة العمل وأساليب أدائه، وأغفلت أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية الناشئة عنها، ولكن هذا لا ينف أن هذه المدرسة الفكرية قد وضعت الأسس الأولى للتسيير والتنظيم وشكلت الأرضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها ونقصد بذلك الفكر الإداري السلوكي .

### المطلب الثالث : القيادة في الفكر الإداري السلوكي

ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي تجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية والافتراض الذي قام عليه والمتمثل في أن الفرد رجل اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية كعاملان وحيدان في إنتاجيته. إلا أن الفكر الإداري السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كرجل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقي أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

ومما لاشك فيه أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد، سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين. وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 69 ، 70

<sup>2</sup> صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2004/2006 ، ص: 45

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص : 27

## 1- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة<sup>1</sup>.

ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة إذ تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، لذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة<sup>2</sup>.

ورائد هذه المدرسة هو العالم الأسترالي التون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لها في القرن 20، وقد خلص من تجاربه في ورشات " هاوثورن " لدى منشأة "ويسترن إلكتريك" سنة (1932) أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية وحالة العامل الفيزيولوجية لها الأثر الأكبر في الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية، باعتبار أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته، وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها. وهذا الانسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجيته، إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا. وبالضرورة تنشأ عن هذه الجماعات تنظيمات غير رسمية، ويرى التون مايو أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي<sup>3</sup>.

وأضاف التون مايو في مجال القيادة الإدارية تحديده للنمط القيادي الأفضل على أنه النمط الديمقراطي باعتبار أن القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص وإمكانية القيادة، والذي يسمح بإشراك العاملين في الإدارة، يكون عاملا أساسيا في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية كما يكون له أثرا فعالا في زيادة إنتاجيتهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صبحي جبر العنبي، مرجع سابق، ص : 37

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق، ص : 75

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 75، 76

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق.



بالإضافة إلى التون مايو، فإن هناك رواد آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكارا أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمهم :

- كيرت لوين (KERT LEWIN) الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأفضل في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي، كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد.
- مورينو (MORINO) الذي أولى أهمية لمشاعر العاملين الايجابية في العمل، وأيده في ذلك كارل لوجرز (CARL LOGERS) من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم<sup>1</sup>.
- ماري فيوليت التي ترى أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا. وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها<sup>2</sup>.

في الأخير نستخلص من عرض أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد وعلاقاته مع زملائه، وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة. ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية، وتحسين أساليب القيادة، وقد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة، كما نجحت في إثراء مجال القيادة الإدارية وكانت منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من هذا القرن .

لكن رغم ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لم تنجو من الانتقادات التي من أهمها تركيز اهتمامها على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري أكثر من الاهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة، إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى إلى إهمال التنظيمات الرسمية .

## 2- القيادة في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، بالرغم من اختلافاتهم في القدرات والمعتقدات. ومن أهم رواد هذه المدرسة باك (BAKKE .E)، أرجريس (ARGYRS) وليكرت (LIKERT) والذين حاولوا إزالة التناقض بين

<sup>1</sup> منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2007/2006، ص: 15

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي ، مرجع سابق ، ص : 38

الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية تقوم على تفهم احتياجات الفرد ودوافعه وحقيقة تفاعله مع أعضاء جماعته. ويرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي وهذا يتطلب من القادة التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم<sup>1</sup>.

كما أسهم أرجريس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحديده للأسلوب الذي يؤدي إلى تحفيز العامل وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية، وهو أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه بالأفراد العاملين ومشاكلهم والعمل على توسيع وظائفهم<sup>2</sup>.

ويوضح "ليكرت" أهمية القيادة والإشراف كعامل تنظيمي أساسي يؤثر في معنويات الأفراد وإنتاجيتهم<sup>3</sup>، وفي تحليله لعملية القيادة، يرى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي يكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين إلى جانب اهتمامه بالعمل<sup>4</sup>.

وقد حدد ليكرت أربع أساليب قيادية :

- الأسلوب التسلطي : يعني أن تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على التهديد والعقاب .
  - الأسلوب التسلطي الخير : يسمح بتفويض السلطة أحيانا .
  - الأسلوب الاستشاري : يعني إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف .
  - أسلوب المشاركة : وهو الأسلوب المثالي عند ليكرت، ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة<sup>5</sup>.
- من خلال ما سبق، نرى أن مدرسة التنظيم الاجتماعي أضافت في مجال القيادة الإدارية بتحديداتها نمط القيادة الأفضل الذي يهتم بالموارد البشري لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

### 3- القيادة في ظل مدرسة التوازن التنظيمي

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون، تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة<sup>6</sup>. ومن بين مؤسسي هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الأمريكي شستر بارنارد (CHESTER BERNARD) حيث قدم أفكارا ذات قيمة وأهمية كبيرة في مجال الإدارة والقيادة الإدارية؛ حيث يرى "برنارد" أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ومهمة القائد هي فهم المجموعة ومعرفة مدى

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 79

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 79

<sup>3</sup> دخموش العربي ، مرجع سابق ، ص : 85

<sup>4</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 79 ، 80

<sup>5</sup> صبحي جبر العتيبي ، مرجع سابق ، ص : 48

<sup>6</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص : 138

تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها، والبحث عن المغريات والمشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم<sup>1</sup>. ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص السلطة أو في أشخاص من يصدر الأوامر ولكن في قبول

أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ومن هنا ركز "برنارد" على دور القيادة في عملية القبول .

وينتمي إلى نفس المدرسة هربرت سايمون (HERBERT SAIMON) الذي يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم والمشجعات والمغريات التي يحصلون عليها<sup>2</sup>. وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قائدها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية .

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي أسهم إسهاماً فعالاً في إبراز أهمية المورد البشري في العمل، وفتح باباً جديداً للقيادة الإدارية ودورها وأنماطها بدءاً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماماً خاصاً بالقيادة الإدارية، وتليها مدرستي التنظيم الاجتماعي والتوازن التنظيمي اللذان وجها الأنظار إلى أهمية النمط القيادي ودوره في تجسيد الكفاءة التنظيمية .

مع ذلك لقد أُنقِد الفكر الإداري السلوكي في عدة نقاط من أهمها تركيز اهتمامه بسلوك الفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية وكيفية تحفيزه معنوياً إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم الإداري، وأغفل مدى أهمية وتأثير الجوانب المادية في الأداء والإنتاجية، وعلى إثر الانتقادات الموجهة للفكر الإداري السلوكي مُهد لظهور الفكر الإداري المعاصر .

#### المطلب الرابع : القيادة في الفكر الإداري المعاصر

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر ويقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل (One best way) للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية. كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي والخدماتي المتشابه وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 81 ، 82

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 82

وسنخصص هذا الجزء من البحث إلى عرض أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية .

### 1- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد أُستمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع. وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بأكملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية<sup>1</sup>. والمؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة، ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، والتغذية العكسية، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية<sup>2</sup>.

وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن "استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل"<sup>3</sup>. إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة<sup>4</sup>.

إن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم .

### 2- القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكمية

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي، وتشمل هذه المدرسة الفروع التالية :

- علم الإدارة : ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات .
- بحوث العمليات : وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .
- نظم المعلومات : وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سابق ، ص : 113

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص : 49 ، 50

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق ، ص : 109

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص : 157

## 3- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة<sup>1</sup>.

وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل .

كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب. ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة، وصاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الألماني "وليام أوتشي" (1982) الذي حاول تكيف النموذج الياباني في الإدارة في المؤسسات الأمريكية. والنظرية (Z) تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين<sup>2</sup>.

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة، وتتركه للرقابة الذاتية، وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية<sup>3</sup>. وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري.

خلاصة القول إن مدارس الفكر الإداري المعاصر قدمت عدة إضافات في مجال القيادة الإدارية، فمدخل النظم مكن القائد من إدراك العلاقات المختلفة للمؤسسة، فيما قدمت المدرسة الكمية نماذج معيارية يسترشد بها القائد في عملية اتخاذ القرارات، وأشارت الإدارة اليابانية إلى أهمية دور القائد في تنمية الموارد البشرية وإثارة دافعيتهم.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن ممارسة القيادة الإدارية ظهرت منذ القدم، وزاد الاهتمام بها بوجه خاص في الفكر الإداري المعاصر، ولكن من خلال استعراضنا لاحظنا أنه بالرغم من توافر

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص : 53 ، 54

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سابق ، ص : 102

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 59

معارف تتعلق بالقيادة الإدارية إلا أننا لم نصل إلى بناء نظري متكامل لدراسة هذا الموضوع وذلك نظراً لتعدد ظاهرة القيادة الإدارية بما فيها من متغيرات نفسية وسلوكية واجتماعية. ولذلك سنتطرق في المبحث الموالي إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها ونقف على التفسيرات والمعالجات التي قدمتها مختلف نظرياتها .

## المبحث الثاني : ماهية القيادة الإدارية

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات واقترن بشكل كامل بها، لكنه أصبح أحد مصطلحات العلوم الإنسانية، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريف له فتباينت وتعددت تعريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين. وقبل أن نتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية، نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام ثم إلى أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة ومختلف النظريات المفسرة لها .

## المطلب الأول : تعريف القيادة

القيادة في اللغة عند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قوداً<sup>1</sup>. ويرى طارق سويدان أن مفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق.. ساق الدابة: دفعها من الخلف، قاد الدابة: جرها من الأمام، فالقائد يأتي في المقدمة وليس في المؤخرة<sup>2</sup>. لكن الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة (Leadership) إلى أصول يونانية ولاتينية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Ager) ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة<sup>3</sup>.

أما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه.

ومن أهم التعاريف التي أعطيت لها، التعاريف التالية :

- يعرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>4</sup>.
- أما برستوس وفيفنر (T. FIFNER & R.PRESTHUS) فيعتبران أن القيادة هي "نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني، التقارير العلمية، عرض كتاب القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القياس العالمي، مجلة البحوث الأمنية: العدد 23، 2001  
http://www.kfsa.edu.sa/docs/journal/142312\_ro23\_index.aspx30/01/2009

<sup>2</sup> سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق.  
<sup>3</sup> طارق سويدان: القيادة الإدارية، متاح على الموقع: http://www.alrewwak.net/sud.arp?page1=v\_study sud=2004

<sup>4</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: 34

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعية، 2008، ص: 195

- بينما يعرفها أوردواي تيد (ORDWAY. TEAD) في كتابه فن القيادة (1935) بأنها: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>1</sup>.
- تمحورت هذه المجموعة من التعاريف على السمات والخصائص الواجب توافرها في القائد فركزت، بذلك على جانب واحد من جوانب القيادة .
- واتجه مجموعة أخرى من الباحثين إلى التركيز على جانب آخر يتمثل في التأثير حيث أن القيادة هي " ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"<sup>2</sup>.
- ويقول ستوجديل (R.STOGDILL) أنها "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>3</sup>.
- ويرى كريفن (R.GRIFFIN) أن القيادة تعني "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته"<sup>4</sup>.
- ويعرفها دونالد وكونتز (KOONTZ & O' DONNELL) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"<sup>5</sup>.
- تنظر هذه التعاريف للقيادة على أنها عملية تأثير يمارسها القائد على رؤوسيه بغية الوصول إلى أهداف معينة أو تحقيق مستوى معين من الأداء، فركزت بذلك على قوة التأثير كجانب وحيد ومهم في عملية القيادة متجاهلة الجوانب أخرى .
- ونظرا لاقتصار هذه التعاريف على قوة التأثير، والتعاريف التي سبقتها على سمات القائد، جاءت تعاريف جديدة اهتمت بتفاعل ثلاثة عناصر رئيسة في القيادة وهي القائد والمرؤوسين والموقف، نورد أهمها فيما يلي :
- يرى جوردن (GORDEN) أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حين نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> طريف شوقي ، مرجع سابق، ص: 34

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 90

<sup>3</sup> محمد سيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1985 ، ص : 623

<sup>4</sup> طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق ، ص : 149

<sup>5</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 97،98

<sup>6</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، القاهرة ، المعهد العلمي للفكر الإسلامي ، 1996 ، ص : 31



■ كما أن ريتشارد إيتال (RICARD ITAL) يعرفها على أنها " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"<sup>1</sup>.  
اعتبرت هذه التعاريف عنصر الموقف أساسياً في عملية القيادة بالإضافة إلى عنصر القائد والمرؤوسين، مما جعلها التصور السائد والمقبول .  
من خلال مجموعات التعاريف السابقة يمكننا إجمال عدد من النقاط التي تتقاطع فيها وتتفق عليها فيما يلي :

- أن كل قائد يجب أن يكون لديه أتباع فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون أتباع له .
  - أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له وذلك حتى لا يؤثر الأتباع أنفسهم في القائد نفسه .
  - هدف القيادة أن يؤثر القائد في الأتباع وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف محددة.
- وعليه يمكن القول أن التعاريف السابقة تتفق أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها شخص معين (القائد) على مجموعة أشخاص آخرين في موقف معين بغية تحقيق هدف معين .
- لقد احتل مصطلح القيادة أهمية خاصة في علم النفس وعلم الاجتماع، وتعددت الدراسات لهذه الظاهرة خاصة بعد اكتساحها لميدان العلوم الإدارية نظراً لتأثيرها في كافة عناصر المؤسسات، وأصبح ينظر إلى القيادة في التنظيمات الحديثة أنها المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة لذلك سنتطرق لتعاريف القيادة في أدبيات الإدارة .

### المطلب الثاني : تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة<sup>2</sup> .

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة، كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (سلطة المنصب) أولاً، وهذا يتطلب منه إلماماً بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، دن ، 1993 ، ص ص : 226 ، 227

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص ص : 28 ، 29

- في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية<sup>1</sup>. وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، نورد أهمها فيما يلي :
- يعرف هنت لارسون (HUNHT LARSON) القيادة الإدارية بأنها "الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"<sup>2</sup>.
  - ويعرفها نورتهوس (NORTHOUSE) على أنها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل"<sup>3</sup>.
  - بينما يعرفها عبد الكريم درويش ود. ليلا تكلا على أنها هي "القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>4</sup>.
  - كما عُرِفَت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج"<sup>5</sup>.
  - كما يعرفها روبرت بليك وجين موتن على أنها "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا"<sup>6</sup>.
- ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معا، ونعني بالقول أن القيادة عملية حسب يوكل ودس وبيكين (PICKENS&DESS &YUKL) استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> منير لواج ، مرجع سابق ، ص : 30

<sup>2</sup> طارق سويدان ، مرجع سابق.

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005 ، ص : 416

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص : 195

<sup>5</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق، ص : 149

<sup>6</sup> عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان ، دار المناهج، 2006، ص : 252

<sup>7</sup> ابراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص ص : 416 ، 417

- ومن خلال دراسة وتحليل التعاريف المعطاة للقيادة الإدارية - السابقة الذكر - نجد أنها تتفق على وجود عناصر أساسية جوهرية ولازمة للقيادة الإدارية، وهذه العناصر هي<sup>1</sup>:
- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك .
  - ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم .
  - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

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

- تقوم عملية التأثير في القيادة الإدارية على ما يستعمله القائد من وسائل بغية إقناع مرؤوسيه وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة، وتتعدد هذه الوسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم هذه الوسائل<sup>2</sup>:
1. قوة التأثير القائمة على الشرعية: وهي القوة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم .
  2. قوة التأثير القائمة على المكافأة: هي قوة عطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسيطر على آلية توزيع الحوافز والعطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين .
  3. قوة التأثير القائمة على الإكراه: هي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات، الفصل أو العزل .
  4. قوة التأثير القائمة على الخبرة: وتعني قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، مما يعزز من مكانة القائد في بيئة عمله، ويسهل عليه التأثير في مرؤوسيه.
  5. قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد والتي تخوله بناء علاقات شخصية جيدة تجبر مرؤوسيه على الإعجاب به واحترامه .
- ويتضح مما تقدم، أن القائد بحاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 99

<sup>2</sup> ابراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص ص : 422 ، 425

## 2- توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية :

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات ؛
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم ؛
- توفير المناخ الملائم للعمل .

وفي هذا السياق يقول برنارد<sup>1</sup> " إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين " .

## 3 - تحقيق أهداف المؤسسة

إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال تأثير القائد في سلوكهم هو بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، وحيث أن أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها، يجعل تحقيق أيًا منها يساعد في تحقيق الأخرى، ويصور لنا "تيد" أن أهداف المؤسسة تتمثل في : الهدف القانوني، الهدف الوظيفي، الهدف الفني، الهدف الربحي، الهدف الشخصي، والهدف العام، وهي أهداف متنوعة. أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين، فتبرز أهميتها عندما توجد التجمعات إضافة إلى الأهداف الشخصية لكل مرؤوس. وهنا يبرز تعقد مهمة القائد التي تكمن في دفع الموظف أو المرؤوس إلى تقديم مصلحة المؤسسة على مصالحه الشخصية وذلك بمحاولة دمج مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل، إضافة إلى دور القائد في مساعدة التجمعات غير الرسمية للوصول إلى أهدافها وتحقيقها في إطار أهداف التنظيم. لكن في الغالب، يسعى القائد إلى توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي.

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم .

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 104

## المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة<sup>1</sup>، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المواتية وفق متطلبات الظروف .

ولمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من "كتر" و"كاهن" ( KATS & KAHN ) عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي<sup>2</sup> :

1. عدم شمولية تصميم المؤسسة : إن انحراف تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته .

2. تغير بيئة المؤسسة : بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية .

3. المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية : إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها .

4. حركية المؤسسة<sup>3</sup> : المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة .

وعليه، ومن خلال العوامل التي حددها كل من "كاهن" و"كتر" نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة،

<sup>1</sup> سهيل أحمد عبيدات ، مرجع سابق ، ص : 6

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 20،19

<sup>3</sup> عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص : 255

- ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء .
  - تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه .
  - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
  - السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا .
  - وفي الأخير يمكن أن نخلص بأن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة .
  - ونظرا لأهمية القيادة الإدارية، يدأب الباحثون في دراستها باستمرار وتسلط الضوء على مختلف جوانبها من خلال النظريات التي حاولت تفسيرها وهذا ما نتطرق إليه فيما يلي .

### المطلب الرابع: نظريات تفسير القيادة الإدارية

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين، إذ ركزت بواكير هذه النظريات على سمات القائد، ثم تلتها نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد وأثره في المرؤوسين، وجاء اتجاه آخر يركز على الموقف كعامل مهم في العملية القيادية، بذلك تعددت نظريات القيادة الإدارية التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا، وفي ما يأتي فكرة عن أهم هذه نظريات.

#### 1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين. وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره . وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي

<sup>1</sup> راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص : 253

لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

### 1-1- نظرية الرجل العظيم

نظرية الرجل العظيم من أقدم نظريات القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون<sup>1</sup> "أن القادة العظام قد ولدوا عظاماً".

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي<sup>2</sup>. وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة<sup>3</sup>، والذي تعرض للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها<sup>4</sup>:

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره.
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيراً ما قدم التاريخ رجالاً من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- لم تقدم النظرية مناهجاً للتنبؤ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها فائدة علمية .
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا يناقض الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية .

إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، من أهم هذه النظريات نظرية السمات.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص : 157

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 263

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 310 ، 311

<sup>4</sup> طريف شوقي ، مرجع سابق ، ص ص : 58 ، 59

## 1-2- نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية<sup>1</sup>. وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عُنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. فقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها<sup>2</sup>.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد أهمها:

- سمات جسمية تتمثل في الصحة البدنية والعصبية، الحيوية والنشاط، الطول وغيرها.
- سمات ذهنية كالذكاء، القدرة على التنبؤ والإدراك.
- سمات شخصية كالشجاعة والحسم، الثقة في النفس وقوة التحمل .
- سمات وظيفية كالاتمام بالانجاز، المبادرة والإبداع، المثابرة والقدرة على الإشراف.
- سمات اجتماعية كالاتتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.

ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، ولكن بالرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الإدارية، قد توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين<sup>3</sup>، مما عرض النظرية إلى الكثير من الانتقادات من أهمها<sup>4</sup>:

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات .
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في غيرهم مثل الذكاء، القدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- من غير الممكن عمليا إيجاد أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل معظمها.

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004 ، ص : 30

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 312

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 340

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص : 204 ، 205



- إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد. على الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات والمدخل الفردي بشكل عام، إلا أنه لا يمكن الإنكار أنه استطاع أن يؤكد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية، خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات المميزة في القائد والتي تتلاءم ومتطلبات المؤسسات الحديثة، بالإضافة إلى أن المدخل الفردي قدم بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوءها تقييم صفاتهم القيادية الشخصية<sup>1</sup>.

## 2- نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب

على خلاف المدخل الفردي، ركز مدخل الأسلوب على سلوك القائد، واهتمت نظرياته بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القائد، وتحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، ويقول فليشمان (FLEISHMAN) (1973) في هذا السياق "أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به الفرد"<sup>2</sup>.

والحديث عن سلوكيات القائد هو حديث عن الأسلوب القيادي أو النمط السلوكي الذي على أساسه يتصرف القائد<sup>3</sup>، ولذلك فقد بحثت نظريات مدخل الأسلوب أساساً عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى . وقد امتدت دراسات هذا المدخل تقريباً من نهاية الأربعينات إلى بداية الستينات من القرن العشرين وكان من أهمها دراسات ولاية أوهايو، دراسات ولاية ميتشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية .

### 2-1- دراسات ولاية أوهايو

لقد انعكس مدخل الأسلوب في القيادة في بدايته من خلال دراسات جامعة أوهايو في عام (1945) حيث قام باحثها بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة "وصف سلوك القائد"<sup>4</sup>، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" و"كارول شارنل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما :

<sup>1</sup> بيتر. ج ، نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص ص: 54:53

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 59

<sup>3</sup> إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص : 430

<sup>4</sup> ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص : 33

1. بعد التركيز على المهمة: و ينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور مرؤوسيه، وتوضيح مهامهم بغرض انجاز الأهداف التنظيمية فيكون بذلك تركيز القائد منصبا على العمل .
  2. بعد التركيز على الموارد البشرية: وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين، وإشراكهم في صنع القرار .
- وخلصت دراسات ولاية أوهايو أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت من الاهتمام بالعاملين<sup>1</sup>، والقائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لأن الجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين<sup>2</sup> .

## 2-2- دراسات ولاية ميتشيغان

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

وقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال "رنسيس ليكرت" و"كانس" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى جماعات فعالة، وجماعات غير فعالة ودرست أساليب القيادة في كل منها بواسطة استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الاستبيانات والمقابلات مع عدد كبير من القادة والمرؤوسين وقد خلصت إلى تحديد بعدين أساسيين للقيادة هما<sup>3</sup>:

- بعد الاهتمام بالإنتاج : وهنا يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل .
- بعد الاهتمام بالمرؤوسين: يهتم القائد بخلق وتطوير فريق عمل منسجم ومتعاون تسوده علاقات إنسانية طيبة .

وقد أشارت دراسات جامعة ميتشيغان إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين السابق ذكرهما، وأن درجة فاعليته تقل إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق ، ص : 160

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص ص : 431 ، 432

<sup>3</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 35

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص : 35

وتجدر الإشارة إلى أنه في سنوات الخمسينات والستينات من القرن 20، كانت هناك الكثير من الدراسات التي أجراها باحثو ولاية أوهايو وجامعة ميتشيغان لتحديد كيفية جمع القادة بين سلوكي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين على أفضل نحو من أجل تعظيم تأثير هذه السلوكيات على رضا المرؤوسين وأدائهم. وبالرغم من أن النتائج المتمخضة عن هذه الدراسات التي أشارت إلى ايجابية التركيز العالي على البعدين معا (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين)، في جميع المواقف، إلا أن نتائج البحوث في هذا الشأن كانت غير حاسمة<sup>1</sup>، وقد استخدمتها نظريات أخرى للوصول إلى نتائج أكثر دقة من بينها نظرية الشبكة الإدارية .

### 2-3- نظرية الشبكة الإدارية

اتخذ "روبرت بليك" و"جين موتون" النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميتشيغان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، التي سميت بنظرية الشبكة الإدارية. وركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين<sup>2</sup>، هذين المحورين يشكلان بعدين للسلوك القيادي . وقد مثل الباحثان البعد الأول (الاهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي، في حين مثل البعد الثاني (الاهتمام بالمرؤوسين) على الخط العمودي، ولتيمكنا من التقدير الكمي لكل بعد قسما كل محور إلى تسع مستويات، ولكنهما اقتصرتا الدراسة على ثلاث مستويات فقط تمثلت في الاهتمام المنخفض(1)، الاهتمام المتوسط (5)، والاهتمام المرتفع (9)<sup>3</sup>، وتشكل نقطة التقاء المحورين نمط القيادة السائد لدى القائد، وينتج عن هذه المستويات خمسة أساليب قيادية وهي :

- أسلوب القيادة الفقيرة (1،1): وهو أسلوب قيادي يولي اهتمام ضعيف بكلا البعدين (الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالمرؤوسين) وهذا النوع من القادة يكون انسحابي وقديم التدخل، له اتصال ضعيف بالمرؤوسين<sup>4</sup>.
- أسلوب القيادة المتسلط (1،9) : هنا القائد يركز بشدة على متطلبات الإنتاج والمهمة، ويركز قليلا على الاهتمام بالمرؤوسين، وينظر إلى هذا القائد المتبع لهذا الأسلوب على أنه متحكم وكثير الأوامر

<sup>1</sup> بيتر .ج. نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 62

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص : 433

<sup>3</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 36

<sup>4</sup> بيتر .ج. نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 64

- لاستخدامه السلطة بشكل مفرط، إضافة إلى أنه قليل الاتصال مع مرؤوسيه<sup>1</sup>.
- أسلوب القيادة التكاملي (إدارة الفريق) (9،9) : ويكون فيه تركيز القائد عال على كل من المرؤوسين والإنتاج، وفعالية العمل ناتجة عن التزام الأفراد ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وينظر إلى القائد على أنه محفز للمشاركة، يتصرف بحزم ويستمتع بالعمل<sup>2</sup>.
- أسلوب القيادة الإنسانية (1،9) : يركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمرؤوسين بشكل كبير مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، والقائد يحاول إيجاد مناخ إيجابي يحقق رضا العاملين ليقدموا أفضل أداء<sup>3</sup>.
- أسلوب القيادة المتوازنة (5،5) : ويسمى أيضا بـ " أسلوب منتصف الطريق " ويكون الاهتمام فيه معتدل بين البعدين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين)<sup>4</sup>، ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن<sup>5</sup>.
- والشكل الآتي يوضح هذه الشبكة وأساليبها القيادية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 63

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 64

<sup>3</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 38

<sup>4</sup> إبراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص : 434

<sup>5</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 64

الشكل رقم (1) : الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون

9	مرتفع	1.9							9.9	
8		إدارة الفريق :				إدارة النادي الاجتماعي :				
7		تحقيق العمل يتم من خلال موظفين ملتزمين و الاعتماد المتبادل من خلال مصلحة مشتركة في المؤسسة يؤدي إلى علاقة الثقة و الاحترام				الاهتمام باحتياجات الموظفين والعلاقات تؤدي إلى جو ودي و مريح للمؤسسة				
6										
5		إدارة منتصف الطريق :								
4	الاهتمام بالناس	أداء المؤسسة المناسب ممكن تحقيقه من خلال التوازن في انجاز الأعمال الضرورية مع الحفاظ على الروح المعنوية لدى الموظفين على مستوى مرض 45								
3		الإدارة المتسلطة :				الإدارة الفقيرة :				
2		الكفاءة في العمليات تنتج ترتيب ظروف العمل بطريقة تتدخل فيها العناصر الإنسانية بدرجة محدودة				بذل مجهود أقل لتحقيق العمل المطلوب يعد مناسباً للحفاظ على عضوية المؤسسة				
1	منخفض	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الاهتمام بالنتائج				مرتفع	

المصدر: ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص: 37

وقد استنتج "بليك وموتون" أن أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجت الشبكة الإدارية حيث يكون فيه اهتمام القائد عاليا بالعمل والعلاقات الإنسانية وفي آن واحد، كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف وينتج عنه أحسن أداء ورضا وظيفي مرتفع .

ويمكن القول أن الشبكة الإدارية تعد مثلاً لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين للقيادة الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج، وتستخدم في مجال التطوير التنظيمي أين تستعمل أفكارها كأساليب تعليمية للتعرف على نوعية الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها<sup>1</sup>.

على ضوء ما سبق، نجد أن مدخل الأسلوب يقدم إطاراً لتقييم القيادة بشكل عام من خلال وصف المكونات الرئيسية لسلوك القادة، وهو مدخل ذو قيمة لأنه أكد أهمية البعدين الرئيسيين للسلوك القيادي (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموارد البشرية)؛ وقد دعم هذا المدخل بالكثير من الدراسات التي أكدت أهمية ما توصل إليه من نتائج، غير أن ما يؤخذ على مدخل الأسلوب عدم قدرة باحثيه على تحديد مجموعة عامة من السلوكيات القيادية التي تؤدي باستمرار إلى القيادة الفعالة، إضافة إلى أنه لم يظهر بشكل كاف العلاقة بين الأساليب القيادية والأداء والرضا الوظيفي للموارد البشرية. وعموماً لا يعتبر مدخل الأسلوب نظرية متماسكة تقدم مجموعة محددة ودقيقة من الفروض عن السلوكيات القيادية الفعالة<sup>2</sup>.

في الأخير نلاحظ أن كلا من مدخل السمات ومدخل الأسلوب قد أهملوا الموقف الذي تمارس فيه القيادة، في حين اهتموا فقط بالقائد (خصائصه أو سماته وسلوكه) لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف.

### 3 - نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفية

يعتبر المدخل الموقفية أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وهو مدخل قيادي إرشادي واسع الاستخدام، يقترح كيف يصبح القادة فعالين في عديد من المؤسسات المختلفة والمهام التنظيمية المتنوعة، ويقدم هذا المدخل نموذجاً يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين<sup>3</sup>، فهو يقوم على فرضية أساسية مفادها أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناءً على شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات الموقف. ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفية نظرية فيدلر (النموذج القيادي التوقعي)، نظرية هرسي وبلنشارد (النموذج القيادي الموقفية)، ونظرية المسار والهدف (نموذج هاوس).

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 36

<sup>2</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص ص : 81 ، 82

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص : 109

### 3-1- نظرية فيدلر

تعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، فيقترح "فيدلر" أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي<sup>1</sup>.

وفي إطار نظرية فيدلر توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بمهام، وهنا يركز القائد اهتمامه بالوصول إلى الهدف المسطر بشكل أساسي، أو أن تكون مدفوعة بالعلاقات الإنسانية، وهنا ينصب اهتمام القائد على بناء علاقات وثيقة بين الأفراد .

ومن أجل قياس أسلوب القيادة طور فيدلر مقياس سماه "مقياس الزملاء الأقل تفضيلاً" (LPC)

least preferred co-worker والذي يصف بدقة الأشخاص الذين تدفعهم المهام بشكل كبير (ذوي الدرجات المنخفضة)، وأولئك المستقلين (ذوي الدرجات المتوسطة)، والذين تدفعهم العلاقات (ذوي الدرجات المرتفعة). وقد أكد فيدلر أن القيادة الناجحة هي نتيجة مباشرة لتوافق وملائمة أنماط القائد مع تغيرات الموقف، وقد استطاع أن يخلص بأن القيادة تعتمد على التوافق الجيد والسليم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف وهي<sup>2</sup> :

1. علاقة القائد بالمرؤوسين: أي طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وهي تعبر عن درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة مرؤوسيه يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة.

2. هيكل العمل : كلما كانت المهمة واضحة ومحددة بدقة كان هناك نوع من الحرية للأعضاء في إنجاز هذا العمل بأقل عدد ممكن من الأوامر مما يؤدي إلى وجود مناخ للإبداع .

3. القوة المستمدة من السلطة : ويعبر هذا المتغير على درجة القوة في مركز القائد التي تتحدد وفقاً للمنصب الذي يشغله، حيث تتأثر هذه القوة بثقافة المؤسسة ومحيط العمل بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا بالمؤسسة. وعلى إثر ذلك فإن القيادة ستتأثر بالعوامل المؤثرة في السلطة الرسمية.

وخلاصة لنتائج دراسات "فيدلر" يتضح الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص : 167

<sup>2</sup> محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الأول حول

التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 3- 4 ماي 2005 ، ص : 7

<sup>3</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 56

- أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لابد أن يراعي العلاقات الودية معهم وليكون فعالاً لابد أن يُقبل من طرفهم .

- إن القيادة الفعالة محصلة لتفاعل أبعاد القيادة وطبيعة الموقف معا.

### 3-2- نظرية هرسى و بلنشارد

تتطلق نظرية هرسى وبلنشارد من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعاً لمقدار المقدرة والرغبة الذي يبيده المرؤوسين لانجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف. فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوباً تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة<sup>1</sup>، وهنا يجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه وكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك<sup>2</sup>.

وقد تمخض عن دراسات هرسى وبلنشارد أربعة أساليب قيادية :

1. أسلوب الأمر: وهو أسلوب يتميز بالعباية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط .
2. أسلوب الإقناع: وهو أسلوب يولي اهتماماً كبيراً بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا ويعمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها .
3. أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات .
4. أسلوب التفويض: وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم .

ويقترح "هرسى وبلنشارد" أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعاً لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد وتنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل

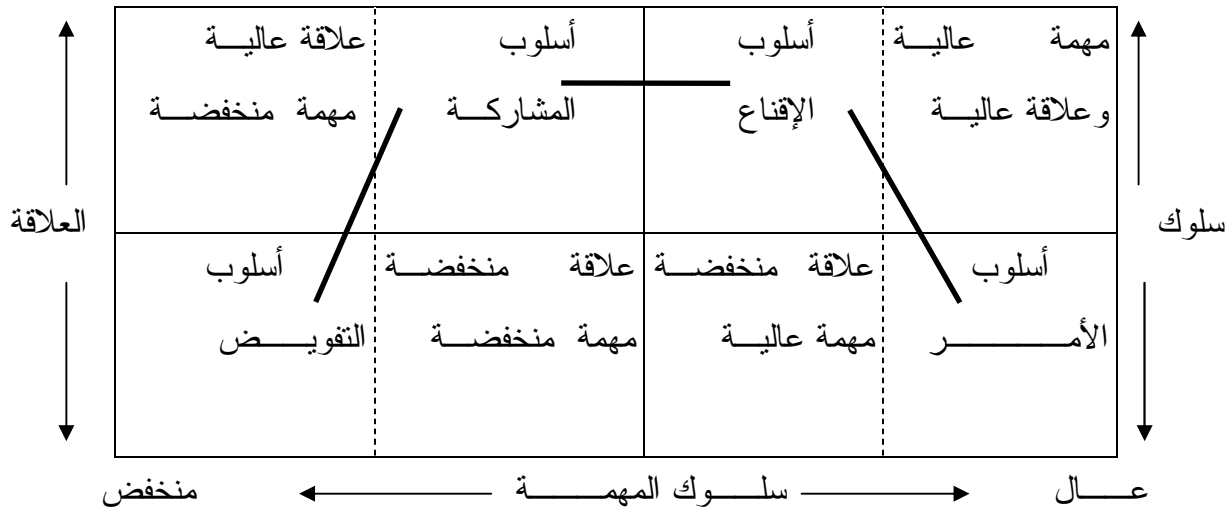
<sup>1</sup> إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص: 439، 440

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 58



فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة، ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة. والشكل رقم(2) يوضح حركة الأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين.

الشكل رقم (2): أسلوب القائد



المصدر : ماهر محمد صالح حسن ،مرجع سابق ، ص : 67

وتجدر الإشارة إلى إمكانية تطبيق هذه النظرية على جميع الأفراد والجماعات حسب "هوي ومسكل" (HOWY AND MISKEL) فضلا عن اهتمامها بكل من المرؤوسين والتنظيم الهرمي للمؤسسة كما أن هذه النظرية استخدمت وبشكل واسع في التدريب القيادي قرابة عقد من الزمن، إلا أن صعوبة تطبيقها تكمن في أن حركة المرؤوسين خلال الدورة يكون بنسب مختلفة، فذلك يجب على القائد أن يمتلك القدرة على معرفة كل مرؤوس على حدا فضلا عن توجيههم كمجموعة .

### 3-3- نظرية المسار و الهدف

تعتبر نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي .

ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية، وكذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>. و قد ظهرت نظرية المسار والهدف لأول مرة في أدبيات

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص : 216

القيادة في أوائل السبعينيات من القرن العشرين في أعمال إيفانز (EVANS) (1970) وهاوس (HOUSE) (1971)، وطورها هاوس الذي اقترح أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تعتمد على عنصرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- عنصر المسلك أو المسار: ويتمثل في توضيح القائد للمسالك التي بإمكانها مساعدة المرؤوسين على انجاز أهدافهم الخاصة بالتوازي مع أهداف المؤسسة .
  - عنصر الهدف: ويتمثل في تأكيد القائد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة المرؤوسين وأهداف المؤسسة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.
- كما تقترض نظرية المسار والهدف وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد والمرؤوسين وأدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:
- أ - خصائص المرؤوسين

ومن بين أهم خصائص المرؤوسين التي تؤثر في علاقتهم بالقائد نذكر الآتي :

- القدرة : ونعني بها إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية على انجاز العمل بصورة فعالة .
  - مركز التحكم : ونعني به مدى اعتقاد العامل بتحكمه في بيئته ونتائج تصرفاته .
  - الحاجات والدوافع : تؤثر الحاجات والدوافع التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد فباختلافها يغير القائد من أسلوبه .
- ب- خصائص بيئة العمل

وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية وهي :

1. مهام المرؤوسين: يعتقد الباحثون أن مدى وضوح أو غموض مهمة المرؤوس يؤثر في سلوك القائد.
  2. جماعة العمل: إن الجماعة تؤثر في اتجاهات المرؤوسين وقناعاتهم مما يؤثر بشكل مباشر في سلوك القائد .
  3. العوامل التنظيمية : ونقصد بها السياسات الإدارية والإجراءات والقواعد التنظيمية وهي تؤثر في سلوك القائد من حيث قدرته على التكيف مع العمل السائد في المؤسسة .
- وتحدد النظرية لتفسير أثر السلوك القيادي على رضا ودافعية المرؤوسين أربعة أنماط من القيادة وهي:

<sup>1</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 135

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص ص : 218- 220

1. القيادة الموجهة : وتتميز بتحديد القائد لواجبات المرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم كما توضح لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لانجاز العمل .
  2. القيادة المساعدة: ويكون الاهتمام هنا بدرجة كبيرة بالعنصر الإنساني في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير .
  3. القيادة المهتمة بالانجاز: ويقوم القائد هنا بتحديد أهداف المرؤوسين وتوقعه أن يبذلوا أقصى جهودهم لتحقيقها وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية .
  4. قيادة المشاركة : وفي هذا الإطار يمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بعملية صناعة واتخاذ مختلف القرارات .
- وضمن هذه النظرية فإن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن تؤدي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء . وتقدم نظرية المسار والهدف مجموعة كبيرة من التنبؤات بالنسبة لكيفية تفاعل أسلوب القائد مع دافعية وأداء المرؤوسين وطبيعة المهمة فهي تتنبأ بأن القيادة الموجهة تعد فعالة مع المهام الغامضة وبأن القيادة المساعدة تعد فعالة بالنسبة للمهام المتكررة، وبأن القيادة المشاركة تعد فعالة حين تكون المهام غير واضحة ويكون المرؤوسين مستقلين ذاتيا، وبأن القيادة المهتمة بالانجاز تعد فعالة بالنسبة للمهام التي تتطلب تنطوي على التحري. لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة ففشلت بذلك في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة، لأنها لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في العملية القيادية<sup>1</sup> .
- بناءً على ما تقدم، يمكن القول بأن المدخل الموقفي مدخل معترف به لأنه عملي وسهل فهمه وتطبيقه بشكل عام، و يقدم مجموعة من الإرشادات لكيفية تصرف القادة بغرض تعزيز فعالية القيادة، ويؤكد هذا المدخل أنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، في المقابل يحتاج القادة إلى أن يكونوا مرنين ويكيفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف كعنصر أساسي في العملية القيادية، لكن مبالغته في تقدير أهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعا لها جعله مدخلا قسريا لا يؤمن بقدرة الإنسان على الفعل والاختيار وأهم السمات الفردية للقادة وتأثيرها في أنماط قيادتهم.
- بالإضافة إلى ذلك يؤخذ على هذا المدخل أنه ليس هناك اتفاق بين أنصاره حول أنماط السلوك القيادي التي تختلف من نظرية إلى أخرى، ولا إجماع بينهم حول عناصر الموقف. ونتيجة لهذه الانتقادات وأخرى ظهر اتجاه رابع يرى ضرورة التوفيق بين مدخل السمات والمدخل الموقفي فسمي بالمدخل المشترك.

<sup>1</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص ص : 155 ، 156

## 4- نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي. ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة المقودة. وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية، النظرية التبادلية، والنظرية الثنائية .

## 4-1- النظرية التفاعلية

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية . ويرى "سيسيل جيب" (CECIL GIBB) (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة<sup>1</sup>. والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره قيمهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية. وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانفورد وهمفيل (SANFORD & HEMPHILL) إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي<sup>2</sup>:

- المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.

<sup>1</sup> محمد السيد أبو النيل ، مرجع سابق ، ص : 631

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 379

- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم. إن النظرية التفاعلية أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاءم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع وامتدادا لها ظهرت النظرية التبادلية .

#### 4-2- النظرية التبادلية

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال "ادوين هولاند" (EDWIN HOLLANDER) في عام (1978) الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين<sup>1</sup>، فالقائد يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين، ويدير الصراعات ويقفل الغموض، كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم. أما جاكوب (JACOBS) فيرى أن القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته ومساهماته في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>. أما بيتر (P. BLAU) فيرى أن العلاقة التبادلية بين القائد والجماعة تكون بتقديم القائد توجيهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له<sup>3</sup>.

من الملاحظ أنه من أهم ما يميز نظرية القيادة التبادلية هو عدم التفرقة بين دور القائد ودور المرؤوسين في إنجاز العملية القيادية، إلا أن هذا يدخل في إطار العمل الروتيني والتبادلي الذي يكون عادة من أجل تحقيق الاستقرار في المؤسسة مثلا تقييم الأداء واتخاذ القرارات، لكن عند مواجهة تحديات ومواقف جديدة تستدعي اتجاه القائد إلى المبادأة والتغيير، لا يكفه استعمال القيادة التبادلية بل يحتاج إلى قدرات ومهارات تعرف باسم القيادة التحويلية .

وعلى الرغم من أن النظرية التبادلية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة الإدارية، إلا أن عدم اشتغالها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها. بالإضافة إلى أنه يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم مما يؤدي إلى اختلاف علاقاتهم مع القائد، وهذا ما أولته النظرية الثنائية عناية واهتمام كبير.

<sup>1</sup> محمد السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص ص : 631 ، 632

<sup>2</sup> صالح جيلج، مرجع سابق، ص : 99

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق .

## 4-3- نظرية القيادة الثنائية

تعتبر نظرية القيادة الثنائية تطورا لنظرية القيادة التبادلية فهي تنظر إلى القيادة على أنها عبارة عن عملية تركيز على التفاعلات بين القادة والمرؤوسين، وتجعل من العلاقة الرأسية بين القائد والعضو النقطة المحورية في عملية القيادة لذلك سميت بنظرية الترابط الرأسي .

وتعود نظرية القيادة الثنائية إلى الباحث "جورج قرين" (GEORGE . GREEN) الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يجب أن ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس. وقد وجد "قرين" أن هناك نوعين من العلاقات التي تربط القائد بالمرؤوسين، تلك التي تستند إلى علاقات الدور وتسمى بالمجموعة الداخلية التابعة للقائد، والأخرى التي تستند إلى العلاقات الرسمية أو الجانب الرسمي للوظيفة والتي تسمى بالمجموعة الخارجية<sup>1</sup>؛ وأعضاء المجموعة الداخلية هم المرؤوسين الذين يتكيفون مع القائد ويرغبون في توسيع مسؤولياتهم من خلال قيامهم بأدوار إضافية وفي المقابل يتلقون نفوذا وفرصا ومكافأة إضافية من طرف القائد، بينما أعضاء المجموعة الخارجية هم المرؤوسين الذين يحافظون على العلاقات الهرمية الرسمية مع قائدهم، فيتلقون المزايا المحددة للوظيفة فقط .

ويمكن أن يصبح المرؤوسين جزء من المجموعة الداخلية أو الخارجية استنادا إلى العلاقة المتبادلة مع القائد، ويتحدد نجاح هذا الأخير في قيادته بمدى قدراته على تعظيم العلاقات التبادلية داخل الجماعة وتدنية العلاقات المتبادلة خارج الجماعة .

وقد ركزت الدراسات الحديثة في نظرية القيادة الثنائية على علاقة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والفاعلية التنظيمية، وأكدت أن أشكال التفاعل الإيجابية بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى رضا وظيفي أفضل وفاعلية تنظيمية أكبر<sup>2</sup>.

وينفق الكثير من الباحثين أن نظرية القيادة الثنائية هي مدخل وصفي قوي يبين كيفية استخدام القادة لبعض المرؤوسين (أعضاء المجموعة الداخلية) أكثر من غيرهم (أعضاء المجموعة الخارجية) لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وخاصة وأن نظرية القيادة الثنائية قد دعمت بالكثير من الدراسات التي تربط أشكال التفاعل العالية الجودة بين القائد والمرؤوس بالمحصلات الإيجابية للمؤسسة .

<sup>1</sup> راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2001 ، ص : 277

<sup>2</sup> بيتر.ج، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 182

لكن لهذه النظرية أيضا جوانب سلبية من بينها أنها فشلت في شرح التعقيدات المتعلقة بكيفية إيجاد التفاعلات العالية الجودة، إضافة إلى النتائج السلبية التي تتولد عن تمييز أعضاء المجموعة الداخلية عن أعضاء المجموعة الخارجية مما يؤثر سلبا على نفسية وسلوك أعضاء المجموعة الخارجية .

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن نظريات المدخل المشترك تبدو واقعية إلى حد ما في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، إذ ترى أن القيادة الإدارية عملية تفاعل بين شخصية القائد وخصائص الجماعة ومتغيرات الموقف من جهة، وضرورة الاهتمام بالعلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بشكل جماعي وبشكل ثنائي (القائد/مرؤوس) من جهة أخرى. إضافة إلى أنها تبين أن نجاح القائد مرتبط بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، وبناء علاقات عالية الجودة معهم بغرض تحقيق الفاعلية التنظيمية .

على الرغم من ذلك، فقد كشفت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عن عدم كفاية المدخل المشترك والمداخل السابقة في تحديد خصائص القيادة الإدارية التي تحقق الفعالية في المؤسسات الحديثة وظهرت دراسات ونظريات جديدة تنطرق إليها في المدخل الحديث.

### 5- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث

شهد الفكر الإداري مؤخرا نماذج جديدة في القيادة الإدارية، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحة الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقيادة المؤسسات المعاصرة، لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة الكارزمانية ونظرية قيادة الفريق.

### 5-1 - نظرية القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر كمصطلح لأول مرة من قبل داونتون (DOWNTON) عام (1973)، لكن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة بدأ مع عمل عالم الاجتماع " بيرنز " (JAMES MACGREGOR BURNES) عام (1978) في كتابه "القيادة"<sup>1</sup>. ويعرف "بيرنز"

<sup>1</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 187

القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة<sup>1</sup>.

ويؤكد "بيرنز" على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة .

وقد طورت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات باس ( BASS ) الذي وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، وفي عام (1990) أضاف باس مكونا رابعا أطلق عليه اسم الدافعية المستوحاة. وتعرض لشرح العناصر الأربعة لـ باس فيما يلي<sup>2</sup>:

#### ■ التأثير الكاريزماتي (الجادبية القيادية)

ويصف عامل الكاريزما في جوهره القائد الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحها، ويتسنى له ذلك من خلال تمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية فيصبح أهلا للإعجاب والاحترام والثقة .

#### ■ الدفع والإلهام (التحفيز الملهم)

يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها وتبيان التوقعات العالية من انجازاتهم، وهذا النوع من السلوك يعزز روح الفريق ويحسن من الأداء .

#### ■ الاهتمام بالتشجيع الإبداعي

يحرك القائد جهود مرؤوسيه نحو التجديد والإبداع وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها .

#### ■ الاهتمام الفردي (مراعاة مشاعر الأفراد)

ويمثل هذا العامل القائد الذي يعطي اهتماما خاصا بحاجات الفرد وتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ويفوض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته .

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، مذكرة تدخّل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ، ص : 11

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 26 ، 27



ويرتكز جوهر نظرية القيادة التحويلية على تقديم حافزيه عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق، يفيد "باس" (1985) بأن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على بذل أكثر مما يتوقع منهم من خلال القيام بما يأتي<sup>2</sup>:

- رفع مستوى وعي المرؤوسين بقيمة الأهداف المحددة والمثالية .
- حث المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية .
- تحفيز المرؤوسين للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .

ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إشراك المرؤوسين وجعلهم ينغمسون في رسالة المؤسسة وأهدافها ويستشرف الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويجعلهم يرغبون في تحقيقها<sup>3</sup>.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، وهي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المؤسسات كلها، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم. لكنها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مداً واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية، كما أنها تنتظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يمكن تعلمه والتدريب عليه .

## 5-2- نظرية القيادة الكاريزماتية

تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها هاوس (HOUSS) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية. حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين دخان ، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 3-4 ماي 2005 ، ص : 12

<sup>2</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 191

<sup>3</sup> أكرم سالم ، في جوهر العملية القيادية ، مجلة الحوار المتمدن ، العدد 203 ، 2007، متاح على الموقع : [http://www.rezgor.com/debat/show\\_art.asp?aid=108367](http://www.rezgor.com/debat/show_art.asp?aid=108367)

<sup>4</sup> رابوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ، ص : 278

ويشير هاوس في نظريته إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزماتية هم أشخاص يملكون خصائص أو قدرات استثنائية ويتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزماتية خاصة في مرؤوسيه، وتشمل هذه الخصائص الكاريزماتية عند هاوس سيطرة القائد، الرغبة القوية في التأثير في الآخرين، الثقة في النفس وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية<sup>1</sup>. ولوحظ أن القادة الكاريزماتيون غالباً ما يبرزون أثناء المواقف الأزمومية، بل وجد أن البعض منهم قد يلجأ إلى خلق أزمات معينة واستخدامها لتكليف وتعديل المواقف البيئية بحيث يشكلان فرصاً له لا تهديدات<sup>2</sup>.

وبعد مرور سنوات نقحت النظرية الكاريزماتية، ومن أهم المراجعات الرئيسية لها كانت تلك التي قام بها شامير وهاوس (HOUSE & SHAMIR) وأرثر (ARTHAR) (1983) الذين أكدوا أن القيادة الكاريزماتية تحول المفاهيم الذاتية للمرؤوسين وتحاول ربط هويتهم بالهوية الكلية للمؤسسة من خلال خلق تغييرات في أهدافهم وقيمهم وحاجاتهم ومعتقداتهم وطموحاتهم<sup>3</sup>.

وفي عام (1985) وسع "باس" من عمل هاوس بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعناصر العاطفية والأصول الكاريزماتية لكنه أكد أن القيادة الكاريزماتية والقيادة التحويلية سلسلة متصلة واحدة، وتعد الكاريزما شرطاً ضرورياً ولكن ليس كافياً للقيادة التحويلية .

وعلى الرغم من شيوع أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار معناها وتأثيرها بشكل محدد، كما أثرت العديد من الانتقادات الخاصة بإمكانية إساءة استخدام القائد الكاريزماتي لقيادته<sup>4</sup>.

### 5-3- نظرية قيادة الفريق

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم إعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، فقد توصل الباحثون إلى

<sup>1</sup> بيتر. ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص: 189

<sup>2</sup> أكرم سالم، مرجع سابق .

<sup>3</sup> بيتر. ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص: 189، 190

<sup>4</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص: 285

ضرورة استخدام الفرق التنظيمية لأنها تؤدي إلى إنتاجية أكبر واستخدام أكثر فعالية للموارد واتخاذ القرارات وحل المشكلات والحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة وزيادة الإبداع<sup>1</sup>، مما ترتب عليه إحداث تغيير في دور القائد الذي توكل إليه مهمة بناء الفريق المنسجم والفعال الذي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة وإشباع حاجات أعضائه .

وتعد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يشتركون في أهداف مشتركة يسعى القائد للتنسيق بين أنشطتهم ومهامهم وحل مشكلاتهم إضافة إلى إسداء النصح والإرشاد لهم ليتمكنوا من انجاز أعمالهم بكفاية وفاعلية ويحققوا تلك الأهداف .

ويحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتماسكة على وظيفتين جوهريتين للقائد تتعلق الوظيفة الأولى له بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه من انجاز للعمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف، أما الوظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق ونقص ذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق، وتطوير مناخ ايجابي للعمل، وحل النزاعات بين الأعضاء وإشباع حاجاتهم وتطوير تماسك الفريق، وقد أضاف البعض وظيفة أخرى للقائد تتعلق بمساعدة الفريق على التكيف مع البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها وتجنب تهديدها<sup>2</sup>.

إن نظرية قيادة الفريق ركزت بشدة على الفرق التنظيمية الحقيقية وفعاليتها، إلا أنها تعد بعدا جديدا ولا تدعمها بحوث كثيرة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يتعلم سبل إيجاد الظروف التي تدعم تفوق الفريق من خلال السماح له بالنمو والتطور، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى وواحدة لعمل الفريق لأن كل فريق يعتمد على أعراف وهيكله خاصة به .

بناءً على ما سبق، نجد أن المدخل الحديث قدم نماذج لقياس عوامل السلوك القيادي وركز على ضرورة تميز القائد بخصائص وسمات أهمها القيم والأخلاق، وأضاف بعدا جديدا للقيادة الإدارية تمثل في الأخذ بمنهجية الفرق التنظيمية وأشار إلى أهمية العلاقة بين القائد وتفوق هذه الفرق وأثر ذلك على الوضع التنظيمي .

ويؤخذ على هذه النظريات شموليتها وافتقارها للوضوح، بالإضافة إلى أنها لا تدعمها دراسات كثيرة.

<sup>1</sup> بيتر .ج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص : 221

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 222

على العموم لقد تم التطرق إلى أهم النظريات في مجال القيادة الإدارية، إلا أنه تجدر الإشارة أن هناك عدد من المداخل والمفاهيم الجديدة التي انبثقت وظهرت في هذا المجال والتي أثرت الأبحاث وقد يكون من الممكن تكامل أحد هذه المداخل أو المفاهيم مع واحد أو أكثر من النماذج الرئيسية لكي تقدم وجهة نظر أكثر تعقيدا وتكاملا للقيادة الإدارية في المواقف التنظيمية .

على ضوء ما تم التفصيل فيه من خلال تعريف القيادة الإدارية والوقوف على أهميتها والنظريات التي حاولت تفسيرها، نسجل ضرورة تمييز القائد بسمات وخصائص تؤهله للقيادة وتمكنه من التكيف مع التغيرات البيئية وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي .

### المبحث الثالث : تحليل سمات القيادة الإدارية

بعد أن تم التعرف على مختلف نظريات القيادة في الفكر الإداري، وجدنا أنه في نظريات المدخل الحديث هناك عودة إلى مدخل السمات، وذلك بظهور نظريات تبحث عن السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للنجاح في قيادتهم لمرؤوسيهيم ومؤسساتهم، مثل نظريات القيادة التحويلية والقيادة الكاريزماتية وكلاهما يستند على سمات القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية. ويمكن تفسير هذه العودة للسمات بفعل البيئة المتقلبة والمتغيرة بشكل سريع إضافة إلى ما فيها من تعقيد وتشابك وتأزم، مما يتطلب توافر مهارات وسمات لدى القادة الإداريين للتعامل مع هذه البيئة. وبالنظر إلى أهمية القيادة الإدارية وجدواها في المؤسسة، فإن الكثير من الباحثين يبحثون في إعداد المدير القائد، ولعل من أهم الصعوبات التي واجهتهم هي محاولة فهم الفرق بين المصطلحين "مدير" و"قائد" فقد أشار زالزنيك (ZALEZNICK) (1977) إلى الفروق بينهما، حيث أن المدير معني بإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يديرها بالإبقاء على الواقع القائم، أما القائد يميل إلى تبني الاتجاه الشخصي والايجابي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يتسم بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في الإدارة. أما بينس (W.BENNIS) و"نانوس" (B.NANUS) (1985) فيعتقدان أن الفرق الجوهرى بين المدير والقائد يكمن في كون المدير يسعى لعمل الأشياء بطريقة صحيحة، أما القائد يسعى لعمل الأشياء الصحيحة، ويعني ذلك أن القائد يتميز عن المدير برؤيته الواضحة لما ستكون عليه مؤسسته مستقبلاً<sup>1</sup>. يمكن أن نستنتج من خلال مختلف آراء الباحثين حول الفروق بين القائد والمدير، أن القائد لا بد أن يكون مديراً أولاً ويتقن مختلف المهارات الإدارية والمدير يمكن له أن يصبح قائداً إذا توافرت لديه المهارات والسمات القيادية المطلوبة وأحسن استغلالها وتطويرها. وهنا يجب أن لا ننسى الإشارة إلى أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الفروقات بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة.

وحسب آراء علماء الإدارة، فإنه يمكن تصنيف أهم السمات والمهارات القيادية إلى ثلاث مجموعات هي السمات الذاتية، السمات السلوكية والسمات الذهنية .

#### المطلب الأول : دراسة السمات الذاتية

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة<sup>2</sup>، فالقيادة مسؤولية وتكليف تتطلب توافر مجموعة من السمات الشخصية لدى القائد ليتحمل عبئها

<sup>1</sup> بيترج ، نورث هاوس ، مرجع سابق ، ص ص : 27 ، 28 .

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص:90

وتبعاتها. ولعل من أبرز هذه السمات تلك التي تميز القادة العظام الذين ظهروا في التاريخ، والتي كان لها تأثيرا كبيرا في مرؤوسيهـم. وتعد السمات الشخصية مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة، نذكر أهمها فيما يلي.

### 1- الرؤية المستقبلية في القيادة

تعرف الرؤية المستقبلية بأنها "مستقبل مبهر ودافع مقتع للمؤسسة"<sup>1</sup> وتعرف أيضا بأنها "تصور واضح بدرجة معقولة لمستقبل مرغوب فيه"<sup>2</sup> إذن الرؤية المستقبلية ترتبط بالمستقبل، وتبنى على التخيل والتصور الجذاب الذي يدفع القائد والمرؤوسين لتحقيقها، ولكن يجب أن تتسم هذه الرؤية بما يلي<sup>3</sup> :

- التوجه المستقبلي: يرتبط مصطلح الرؤية بالآفاق المستقبلية للمؤسسة فهي تستند إلى التركيز على الطموحات وتغطي فترة زمنية طويلة.

- الواقعية: يجب أن يكون القائد واقعا في رؤيته المستقبلية فيما يتعلق بالأسواق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاجتماعية التي من المحتمل مواجهتها في المستقبل، وكذا أن تكون رؤيته واقعية بالنسبة لقدرات المؤسسة .

- طموحة: الرؤية الطموحة المتفائلة تثير في نفس القائد التحدي لبلوغها وتخلق له دافعا قويا مقنعا للنجاح في ظل التطورات المستقبلية.

- عاطفية: حتى تكون الرؤية ملهمة ودافعة للقائد ومرؤوسيه، يجب أن تستدعي العواطف وليس العقل، مما يجعلها أداة لحشد وتجنيد الطاقات للوصول إليها مهما كانت الصعوبات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة في بيئتها، كما أن هذا البعد العاطفي هو ما يثير الحماس في نفس القائد ليحول رؤيته إلى حقيقة<sup>4</sup> .

إن الرؤية المستقبلية سمة تميز القائد عن المدير حيث أن المدير ينغمس كثيرا في مشاكل الحاضر، في حين أن القائد يفكر أكثر في المستقبل. وكلما كانت هذه الرؤية أكثر واقعية وجاذبية كلما دفعته لبلوغها، ولتكون هذه الرؤية دافعا للمرؤوسين أيضا يجب على القائد تعريفهم وإقناعهم بها ورسم صورة للمستقبل

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 281

<sup>2</sup> هارولد لفت، الإدارة الرائدة، تر: طابيل سعيد شحاتة ، شركة المكتبات الكويتية، 1987، ص: 106

<sup>3</sup> جمال الدين مرسى، مصطفى أبو بكر، طارق حيه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2002 ، ص: 87

<sup>4</sup> الصالح جيلج، مرجع سابق، ص: 105

الذي ينشده للمؤسسة في أذهانهم في عبارات قوية وملهمة، مما يساعد على استنفار طاقاتهم وحشد جهودهم وتنمية التزامهم نحو المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2- وعي القائد لذاته (إدارة الذات)

تعني إدارة الذات قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفاعلية<sup>2</sup>، ولديه قدرة على إدراك قيمه وصفاته ودوافعه وأهدافه، والاعتراف بنقاط قوته وضعفه مما يجعله قادراً على النمو والتطور. فيجب على القائد إنفاق الوقت الكافي في التفكير في نقاط ضعفه وقوته، وانعكاس ذلك في سلوكه، وهذا يعطيه أساساً يستند إليه في تحسين أدائه لإدارته ويزيد من ثقته بنفسه، ويتحسن فهمه للآخرين<sup>3</sup>. وليمكن القائد من إدارة ذاته، يجب عليه تقييمها، والسؤال المطروح هنا كيف يمكن للقائد تقييم ذاته؟

### 2-1- تقييم الذات

أحد مصادر المعلومات عن فعالية الإدارة والقيادة هو آراء الآخرين لاكتشاف تأثير سلوك القائد على المرؤوسين، وقد تكون بعض الآراء متحيزة أو غير دقيقة، لكن كيف يمكن للقائد تحديد الآراء المفيدة وتمييزها عن غيرها؟ هذا السؤال يطرح تحدياً خاصاً، لأنه يوجد لدى بعض القادة الإهمال للآراء السلبية أو تبني سلوك دفاعي ضدها. وأحد الإجابات عن هذه المشكلة هو أن يعمل القائد على تقييم أدائه بنفسه أولاً قبل الحصول على آراء الآخرين فيه، وهذا ليوثر له أساساً يستند إليه في تقييم آراء الآخرين وتعليقاتهم. والصورة القوية عن الذات والأهداف الواضحة للنمو الذاتي ومقاييس الأداء الجيد كلها تسمح للقائد الحكم على مدى فائدة آراء الآخرين، وتحديد جوانب النقص في ذاته لتتميتها وتطويرها<sup>4</sup>.

### 2-2- تنمية الذات

إن تقييم كل من إيجابيات وسلبيات سلوك القائد يعطي أساساً لتحسينه، وأفضل تغيير في هذا السلوك يستند إلى المزايا الكامنة في القائد، وكلما زاد إدراكه لهذه السمات كلما استمد الإيحاء منها بالثقة، وهذا بدوره يؤدي إلى اكتشافه الصفات التي لا يملكها، والقائد الذي يتزود بهذه المعلومات يصبح قادراً على تحديد ما يجب تطويره في ذاته، فتنمية الذات تعني بناء الذات استناداً إلى نقاط القوة القائمة والتغلب

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص: 109

<sup>2</sup> ابتسام سلامة، المهارات القيادية الحديثة، ورشة عمل، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، الملتقى الإداري الخامس، الإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007.

<sup>3</sup> كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، نز: مركز التعريب والبرمجة، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، سلسلة تعلم خلال أسبوع، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997، ص: 11

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 15-19

على نقاط الضعف. والقائد الذي يدير ذاته بفعالية غالبا ما يعزز مهاراته من خلال امتلاك مهارات جديدة أو زيادة معارفه وخبراته<sup>1</sup>.

وعليه، فإنه ليتمكن القائد من إدارة ذاته يجب أن يتمتع بالسمات التالية:

- نمو الشخصية واستقلالها .
  - تبني مفاهيم التدريب والتعليم كمدخل لتنمية مواهبه وقدراته .
  - تنمية مهارات التعامل مع الآخرين مثل الإقناع، تقبل النقد، فهم الآخرين ووجهات نظرهم .
- وتبرز فوائد إدارة الذات من خلال النقاط التي وضعها دانيال جولمان وزميله كالتالي<sup>2</sup>:
- تحرر القائد من سجن مشاعره وعواطفه، مما يوفر له الصفاء الذهني والطاقة المركزة اللتين تتطلبها القيادة .
  - تعطي القائد القدرة على التأقلم مع التحولات، كما يساعد مؤسسته على التكيف مع البيئة الحالية الغامضة والمتقلبة .
  - تساعد على الشفافية، أي انفتاح القائد على الآخرين في أحاسيسه ومبادئه وأعماله، مما يخلق في الآخرين شعورا بأن القائد محل الثقة .

### 3- القدرة على المبادرة

تعرف المبادرة بأنها "القدرة على إدراك المسؤولية واتخاذ الخطوات اللازمة فوراً حسب ما يمليه الموقف"<sup>3</sup>. وعليه المبادرة في غالب الأحيان تتعلق بقدرة القائد على اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة خاصة في ظل الأزمات، وتحمل مسؤوليتها بالاستناد إلى المهارات والخبرات التي تتسم بها. ويمكن أن ترتبط المبادرة أيضا بأمور ومواقف عارضة لا تتضمنها القواعد واللوائح، وأمام ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم على القائد المبادرة بالاجتهاد لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

ويرى دانيال جولمان وزميله أن القائد الذي يتسم بقوة التأثير قادرا على المبادرة، فنجده يغتنم الفرص أو يخلقها بدلا من مجرد الانتظار، ومثل هذا القائد لا يتردد في خرق الروتين المتعارف عليه أو حتى تطويع القواعد عند الضرورة لخلق فرص أفضل للمستقبل<sup>4</sup>. وترتبط القدرة على المبادرة بسمات أخرى

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 19-25

<sup>2</sup> دانيال جولمان ، ريتشارد يوباتريس ، آني ماكي ، القادة الجدد ، تر: عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد ، الرياض ، دار المريخ ، 2004 ، ص : 77

<sup>3</sup> مصطفى فهمي ، علي القطان ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الثالثة، القاهرة ، دن ، 1979 ، ص : 269

<sup>4</sup> دانيال جولمان وآخرون ، مرجع سابق ، ص: 318



من أهمها:<sup>1</sup>

- الشجاعة: تمكن هذه السمة القائد من مواجهة المواقف الصعبة دون اندفاع وتهور، وإقدامه على العمل واتخاذ القرارات.
- القدرة على حسم الأمور : تعتمد هذه السمة على ثقة القائد بنفسه وكفاءته في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة وحسن اختيار البدائل وسرعة التصرف والدفاع عن القرار الذي تم اتخاذه ، وإذا ثبت أن قراره كان غير صائب فيجب تحمل المسؤولية ليكتسب ثقة واحترام الآخرين له.
- القدرة على التوقع: تمكن القائد من وضع احتمالات مستقبلية تتعلق بالمؤسسة، ويحاول أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراته، فالقدرة على التوقع تعني التعمق في النظر إلى المستقبل وهذا يعتمد على اتساع معرفة القائد بماضي وحاضر المؤسسة مما يجعله قادرا على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات التي قد تعترضها لاحقا ووضع الحلول السليمة لها، فالأزمة هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة، إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم<sup>2</sup>.
- الفهم العميق والشامل للأمور: تتطلب هذه السمة إلمام القائد ببعض المعارف، ويعبر "ديموك" عن هذه السمة بأن القائد بحاجة إلى نزعة متعودة على التعميم ورغبة في الاستفادة من الأفكار الجديدة وحب المغامرة والشجاعة<sup>3</sup>.
- إن سمة المبادرة تحتم على القائد اتخاذ قرارات وإيجاد حلول لمشكلات في ظل الأزمات وندرة المعلومات وضغط عنصر الزمن، لذا يجب على القائد أن يكون مبدعا قبل أن يكون مبادرا.

#### 4- سمة الإبداع

في ظل بيئة تتميز بتنافسية شديدة، يواجه القادة الإداريين مواقف ومشاكل معقدة تتطلب حلول جديدة وتغيرات بيئية داخلية وخارجية تفرض البحث عن أفكار جديدة لتطوير مؤسساتهم وضمان بقاءها. والقائد المبدع هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات<sup>4</sup> أو اتخاذ قرارات، أو الحصول على منتجات أو خدمات جديدة .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص: 323

<sup>2</sup> منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس كلية التجارة ، 1993 ، ص ص : 94،95

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص: 328

<sup>4</sup> عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 74

ويتميز القائد المبدع بالسمات التالية<sup>1</sup>:

- الإحساس بالمشكلات: وتعني استشعار القائد للمشكلات وتبين مواضعها، وإدراك الثغرات الموجودة في الأساليب والعمليات والإجراءات، واكتشاف العيوب في النظم الإدارية والفنية التي تتصل بعمل المرؤوسين مما يمكنه من إدخال التحسينات عليها .
- وفرة وأصالة الأفكار : إن إحساس القائد بالمشكلات يدفعه للبحث عن الحلول من خلال الكثير من الأفكار الجديدة الناتجة عن التخيل والرغبة في خلق الجديد.
- الاستقلالية: القائد الذي يتمتع بشخصية مستقلة يرفض التقيد بالقوانين واللوائح والانصياع للضوابط والقيود، ويميل إلى التحرر من البيئة الرسمية التي تعيقه.
- المرونة والتكيف: إن المرونة في التفكير سمة حاسمة لحل المشاكل بإبداع من طرف القائد فهي تمكنه من تحمل البيئات المتقلبة والتكيف الايجابي مع التغيير، كما تمكنه من خلق العديد من البدائل لحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- الفضول : ويعني التشوق لمعرفة الأشياء الغامضة والجديدة، وهذا يتطلب من القائد التحرر من الخوف، والثقة في قدراته والإصرار لمواجهة الصعاب والجرأة في إبداء الآراء والاقتراحات ومناقشة التعليمات والقرارات الصادرة له إذا لم يقتنع بها.
- التفكير المستقبلي : القائد المبدع يتسم بالرؤية المستقبلية فهو يفكر دائما في المستقبل ويركز في عمله على احتمالات النجاح في المستقبل أكثر من المشكلات الحالية .
- الإصرار والمثابرة : إن العبرة من توليد الأفكار هو تحويلها إلى واقع عملي، والقائد المبدع هو الذي يصر ويثابر لوضع أفكاره موضع التنفيذ، ولا يتخلى عنها في مهدها بمجرد مواجهته العوائق.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على القائد المبدع أن يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية مبدعة، ويخلق بيئة مدعمة للإبداع وإيجاد سبل وأدوات لتشجيع العاملين على إنتاج الأفكار الجديدة مع محاولة تنفيذها، ولن يتسنى للقائد ذلك إلا إذا تميز بالقدرة على التفاعل والتواصل مع مرؤوسيه .

### المطلب الثاني : دراسة السمات السلوكية

وتعني السمات السلوكية قدرة القائد على التفاعل والتواصل مع الأفراد والجماعات بنجاح وقدرته على التأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>. وقد ثبت أن هذا النوع من السمات ضروري

<sup>1</sup> الصالح جيلح ، مرجع سابق ، ص ص : 94 ، 95

<sup>2</sup> عيد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص : 22

لنجاح أو فشل القائد في قيادة المؤسسات الحديثة وذلك لارتباطها بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقيد، كون أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا غنى عنها عن التفاعل بين القائد ومرؤوسيه. ومن بين أهم هذه السمات المشاركة في صنع القرارات، القدرة على الاتصال، تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين، ومهارة بناء العلاقات الإنسانية .

## 1- المشاركة في صنع القرارات

### 1-1- عملية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنه متخذ القرارات، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة من خلال ارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وسياسات واتصالات وتفويض وغيرها. إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. كما تبدو أهمية القرارات بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تعبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من ناحية أخرى<sup>1</sup>، وهناك أسلوبين لاتخاذ القرارات أحدهما هو السائد في اليابان، والذي يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على إيجاد الحل، وتركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الاتفاق على المشكلة، وتركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب، فالتركيز على فهم المشكلة وتحديدها وعلى وجهات النظر المختلفة يتيح الفرصة للاشتراك في صنع القرار، أما الأسلوب الثاني وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية فيقوم على ضرورة إقناع الأفراد بالقرار أي الترويج للقرار " لتنفيذه"<sup>2</sup>.

والأسلوب الأول هو أسلوب يأخذ وقتاً طويلاً ولكنه أكثر فاعلية لأن القرار إذا صدر معناه أنه وضع موضع التنفيذ، أما الأسلوب الثاني يعتمد على مرحلة ثانية هي مرحلة إقناع العاملين بالقرار قبل تنفيذه، لذلك يجب أن يسعى القائد إلى إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات ليسهل تنفيذها.

### 1-2- أهمية المشاركة في صنع القرار

من بين أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها أيضاً التعريف الذي وضعه "فرانش" (J.R.P.FRENCH) والذي يقول " أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص: 388،389

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 391

وضع بعض المخططات أو رسم سياسات واتخاذ قرارات<sup>1</sup>. وتتعلق المشاركة في صنع القرارات بتحديد الأهداف، السياسات أو الإجراءات. وهي تعني التقاء القائد والمرؤوسين بغرض مناقشة المشاكل التي تواجههم والسماح لهم بالإدلاء بمقترحاتهم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. وتخضع المشاركة في صنع القرارات للشروط التالية<sup>2</sup>:

- أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في المجالات التي سيتخذ قرارات بشأنها .
  - ألا يتشارك القائد في صنع القرارات التي تتطلب السرعة في ظروف الطوارئ والأزمات، فالقرارات التي تصنع بالمشاركة تتسم بالبطء النسبي .
  - توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين لزيادة إسهاماتهم بشكل فعال في صنع القرار .
  - رغبة المرؤوسين في المشاركة والرغبة في التعاون مع القائد في عملية صنع القرار، وهذا يتطلب عددا من العوامل مثل مشاعر المحبة التي يحملها المرؤوسين للقائد، اعتقادهم بجدوى مقترحاتهم، استعدادهم لتحمل المسؤولية واقتناعهم بالأهداف المرجوة من القرار .
  - مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة مثل مهارات تشخيص المواقف التي يكون للمشاركة فيها جدوى، وتحديد كيفية الحصول على مشاركة فعالة من المرؤوسين، ترفع كفاءة القرار الذي أسهموا فيه وتنمي قبولهم له.
  - إن تطبيق المشاركة في صنع القرارات وفق الشروط التي سبق ذكرها لها نتائج إيجابية على المؤسسة والمرؤوسين وكذلك على عملية صنع القرارات .
  - بالنسبة للمرؤوسين : فهي تتيح لهم التعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويخلق فيهم الإحساس بأهميتهم، ويحسن علاقاتهم مع قائدهم .
  - بالنسبة لعملية صنع القرارات : تساعد المشاركة على تحسين وترشيد عملية صنع القرارات من خلال التعرف على كافة الآراء التي يقدمها المرؤوسين ذوي العقول الناضجة والتجارب الواقعية.
  - بالنسبة المؤسسة : تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة العامة المؤسسة، كما أنها تساهم في تنمية قيادات إدارية مستقبلية<sup>3</sup> .
- وتجدر الإشارة إلى أن المشاركة في صنع القرارات تتعلق عادة بتلك القرارات التي ترتبط بتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات. أما القرارات التي تتعلق بالتنسيق وحل المشكلات

<sup>1</sup> فوزيل دليو وآخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، الطبعة الثانية، قسنطينة، مطابع جامعة قسنطينة ، 2006 ، ص : 18

<sup>2</sup> الصالح جيلح ، مرجع سابق ، ص ص : 123،122

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 226 ، 227

وتصميم مهام العمل للمرؤوسين وغير ذلك يسعى القائد إلى تكليف بعض مرؤوسيه بها وهذا ما يعرف بتفويض السلطة من القائد للمرؤوسين.

## 2- تفويض القائد السلطة للمرؤوسين

التفويض هو العملية التي بموجبها ينقل شخص ما أو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بالصلاحيات جزءاً من تلك الصلاحيات إلى مرؤوس واحد أو مجموعة من المرؤوسين، والتفويض في النشاط الإداري هو عملية ينقل بها الرئيس جزءاً من صلاحيته إلى المرؤوس ليتمكن من إنجاز الأعمال المكلف بها<sup>1</sup>. أو هو "أن يعهد القائد الإداري لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وهذا يتطلب منه التفويض لهم السلطة اللازمة لإنجازها، إلا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل المرؤوسين، أي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية"<sup>2</sup>. وقد كشفت الكثير من الدراسات عن مجموعة من الشروط الضرورية التي تضمن نجاح التفويض بالسلطة ولعل من أهمها<sup>3</sup>:

1. التفويض في مهام ذات قيمة تتطلب اجتهاداً وجهداً مما يثير حماس المرؤوسين للنجاح في أدائها ويشبع حاجة احترام الذات وتأكيد لها لديهم .
  2. التفويض يتطلب معرفة القائد لمرؤوسيه عن قرب، من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم، وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، حيث أن التفويض وسيلة للتكليف بالمهام والتعليم في نفس الوقت .
  3. تشجيع المبادرة والتفكير الإبداعي لدى المرؤوسين في المهام المطلوب إنجازها مع تقديم تغذية عكسية عن مستوى أدائهم حتى يسمح لهم بتحسين مستواهم من خلال تنبيههم للأخطاء والنقائص.
- ومن أهم المزايا التي تترتب عن عملية التفويض ما يأتي<sup>4</sup>:
- توفير القائد الجهد والوقت للتفرغ للمهام القيادية الأكثر تعقيداً .
  - هو أداة تعليم للمرؤوسين يساعد على تنمية قدراتهم ومهاراتهم .
  - يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويزيد من الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، كما يولد لديهم روح المسؤولية اتجاه المهام المفوضة مما يدفعهم لأدائها على أكمل وجه .

<sup>1</sup> سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات، نظريات، مفاهيم، مرجع سابق، ص: 75

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 230

<sup>3</sup> عليوة السيد، تنمية مهارات مديري الإدارات، القاهرة، مركز إيتراك، ص: 50

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 240، 241

- التفويض أحسن أداة لتدريب وإعداد قيادات المستقبل .

### 3- تمكين القائد للمرؤوسين

يعرف التمكين على أنه " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر للإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية، ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة"<sup>1</sup>. ويعبر بإيهاهم عن مفهوم التمكين بأنه "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يُقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"<sup>2</sup>.

واضح من هذين التعريفين، أن مفهوم التمكين الإداري يدعم الشعور بالقدرة الذاتية، فهو يصب في اتجاه زرع الثقة بالعاملين، وإشعارهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشراكهم في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها ومن ثم المشاركة في رسم وتحقيق رسالة المؤسسة .

وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أهمية هذا المفهوم الإداري الحديث في ضمان فعالية الأداء وفعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه ، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة وأكثر تحفيزاً<sup>3</sup>، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة بين التمكين وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء إلى المؤسسة والإبداع<sup>4</sup>.

### 4- تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين

تعني القدوة الحسنة سلوكاً أو تصرفاً مثالياً يحتذى به، وفي الغالب يتبع المرؤوسين القائد فيما يفعل، لذلك يجب على القائد أن يلزم نفسه بالفعل لا بالقول حتى يلتزم مرؤوسيه بفعل ما يطلبه (تنفيذ الأوامر). فالقيادة تحمل معنى القدوة وضرب المثل والسلوك الرمز من جانب القائد ليقتدي به مرؤوسيه، ويكونون أكثر طاعة وتفهماً. ويتعين على القائد أن يمارس ويطبق ما يقوله لمرؤوسيه من المواعظ والنصائح من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للمرؤوسين فيتبعونه بدافع الإعجاب بالمثل، والقدوة الحسنة سمة ضرورية للقائد ولكنها تتطلب بعض الخصائص من أهمها :

<sup>1</sup> عطية حسين افندي ، تمكين العاملين : مدخل للتصميم والتطوير المستمر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص : 13

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام

1440 هـ ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، 2002 ، ص : 7

<sup>3</sup> محمد الحرارشة ، صلاح الدين الهني ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، دراسة

ميدانية ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية ، المجلد 33 ، العدد 2 ، 2006 ، ص : 244

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي ، مرجع سابق ، ص : 7

- الأخلاق الحسنة والشخصية السوية: "الأخلاق هي الحد الأدنى لا غنى عنه، أو الشيء الضروري أو الخبز اليومي الذي لا تستطيع المجتمعات أن تعيش بدونه" (إميل دركهايم)<sup>1</sup>. والأخلاق الحسنة تشمل التواضع، الرحمة، الصدق، والأمانة، وغيرها. وهي الضابط لسلوك القائد والدافع لمروءوسيه. فالقائد ذو الخلق الحسن أكثر تمسكا بمبادئه وقيمه وأهدافه فيكون بذلك قدوة حسنة لمروءوسيه.
- أما الشخصية السوية فتعني ابتعاد القائد عن كل ما يشوه سمعته من سلوكيات سيئة مثل عدم الالتزام بأداء الواجبات الدينية، الإهمال في هيئته وهندامه، العلاقات المشبوهة. فهذه السلوكيات الشائنة تقلل من احترامه من طرف مروءوسيه<sup>2</sup>.
- العدالة : هي الرغبة الثابتة المتواصلة في إعطاء كل ذي حق حقه<sup>3</sup>، وهذا يتطلب من القائد الموضوعية عند الحكم على الأمور والمساواة في الثواب والجزاء بين المرؤوسين، مما يكسبه احترامهم وتقديرهم، فإذا رغب القائد عن العدل، رغب مروءوسيه عن الطاعة والامتثال لتعليماته وأوامره .
- تحمل المسؤولية : وتعني كما قال برنارد شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزما أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عن القيام بعمل يرى نفسه ملزما أدبيا بعدم القيام به". ومن أهم السمات المرتبطة بقدرة القائد على تحمل المسؤولية هي ثقته في نفسه وفي قدرته على انجاز ما يقرره، ورغبته في أداء واجباته الوظيفية وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها . وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال سعيه وراء أفكار جديدة، والقدرة على التنفيذ، وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين والإصرار وعدم الإحباط، والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي تكون غير محببة ولكنها ضرورية، بالإضافة إلى قدرته على مقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل، والاعتماد على النفس<sup>4</sup>.
- الولاء للمؤسسة : يعرف الولاء التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية، ويعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها<sup>5</sup>. ويشير الولاء التنظيمي بشكل عام إلى

<sup>1</sup> أنطوان ب قليقانو، ميشال أ . مراد ، قاموس الأقوال شرقا وغربا ، شعرا ونثرا، الطبعة الثانية ، بيروت ، دار المراد ، 2006 ، ص: 18

<sup>2</sup> الصالح جيلج ، مرجع سابق ، ص : 129

<sup>3</sup> أنطوان ب قليقانو ،ميشال أ . مراد ، مرجع سابق ، ص : 380

<sup>4</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 328

<sup>5</sup> فاروق عبد قايه ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الميسرة، 2005 ، ص : 285

مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المؤسسة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، وإذا اتسم القائد الإداري بالولاء للمؤسسة فإن ذلك يترتب عليه سلوكه سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبته في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المؤسسة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية أكثر، وهذا ينعكس بالضرورة على سلوك المرؤوسين في دفعهم للالتزام والانضباط وزيادة رغبتهم في البقاء في المؤسسة وبذل أقصى الجهود لبلوغ أهدافها. ومن أهم المقومات الأساسية لولاء القائد للمؤسسة ما يلي :

- رغبة القائد في البقاء بالمؤسسة رغم وجود امتيازات توفرها له مؤسسات أخرى .
- التزام القائد بالحضور إلى العمل واحترام إجراءاته وقواعده .
- الإيمان بقيم المؤسسة وأهدافها والعمل بتفاني لبلوغها، مما يجعل مرؤوسيه يفتنون بشخصيته كمثل أعلى وقدوة حسنة.
- الشعور بواجبه تجاه المؤسسة، وتقديم عمل إضافي والتضحية لأجل رفع الأداء وتحسينه مما يترتب عليه توليد أنماط سلوكية مثل التعاون بين المرؤوسين .
- الشفافية في السلوكيات: الشفافية هي انفتاح حقيقي للمرء على الآخرين فيما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله، والقادة الذين يتسمون بالشفافية يعيشون قيمهم ويعترفون صراحة بالأخطاء الصغيرة والكبيرة، ويواجهون السلوك اللاخلاقى عند الآخرين بدلا من أن يغضوا عنه الطرف<sup>1</sup> .

## 5- القدرة على الاتصال

عرف بيرلسون وستاينر (BERELSON & STEINER) الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"<sup>2</sup>. يتبين من هذا التعريف أن الاتصال هو تفاعل ديناميكي لتبادل الرسائل وقد تكون هذه الرسائل (معلومات، أفكار، مشاعر، رغبات...) بغرض الإقناع أو التأثير. والقدرة على الاتصال بالعاملين من العوامل الأساسية في القيادة فيجب على القائد تسطيح السلم الوظيفي من أجل التأكد من أنه قد تم توصيل الرسائل وكذلك فهمها، كما يجب عليه توضيح مدى تقديره لها ومدى استعداده

<sup>1</sup> دانيال جولمان وآخرون ، مرجع سابق ، ص : 318

<sup>2</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الطبعة الأولى، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص : 22



للإصغاء والاستجابة للمرؤوسين وتشجيعهم على التغذية المرتدة، من أجل الإبقاء على قنوات الاتصال المتبادلة مفتوحة والتأكد من أنه تم توصيل الرسالة الصحيحة، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة<sup>1</sup>.

وتبرز أهمية الاتصال للقادة في كونه أداة فعالة للتأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، فالإصغاء بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية ويزيد دافعيتهم للعمل، كما يعرف القائد حاجات المرؤوسين وأهدافهم، ومواقفهم من قراراته وسياسته، ويسعى القائد من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف معينة من أهمها :

- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إقناع المرؤوسين بها بواسطة الاتصال .
- التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم وحفزهم لزيادة الأداء .
- سرعة التنفيذ نتيجة فهم المرؤوسين مراحل وخطوات العمل بدقة ووضوح وتحديد معايير الانجاز والنتائج الواجب تحقيقها.
- نقل التوجيهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المؤسسة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها .
- الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات وأداء الأعمال من خلال تبادل الأفكار والآراء والاقتراحات.

### 5-1- مقومات الاتصال الفعال

تتطلب سمة الاتصال عدة مهارات يجب أن تتوفر في القائد، لعل من أهمها :

#### أ- مهارة الإصغاء

وتتعلق بمدى انتباه القائد للمعاني المتضمنة لما يقوله المرؤوس، وملاحظة حركات وتعابير جسده لفهم ما يرمي إليه لتشجيعه على التعبير عن آرائه وطرح مشاكله<sup>2</sup>، وكذا تشجيعه على الانفتاح والصدق من خلال إظهار مدى تقدير القائد لآرائه ومدى استعداده للإصغاء إليه . ولعل الطريقة المثلى لتحقيق ذلك تكون خلال المحادثات غير الرسمية، وينبغي على القائد التماس التغذية المرتدة عند مرؤوسه من خلال سؤاله عن تعليقاته على بعض الأمور التي تؤثر فيه بدلا من انتظار حضوره إليه .

<sup>1</sup> سلسلة الإدارة المثلى ، القيادة الإدارية الفعالة ، بيروت ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2001 ، ص : 32

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص : 381

ب- القدرة على الإقناع

يعد الإقناع من أبرز المهارات التي يحتاج إليها القائد للتأثير في مرؤوسيه حيث يحاول أن يجعلهم يتبعونه طوعاً لتحقيق أهداف المؤسسة وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل .

والإقناع كمهارة إدارية لا تحتاج في كثير من الأحيان إلى أن يستخدم القائد صلاحيته الرسمية في الثواب أو العقاب من أجل تغيير اتجاهات وسلوك الآخرين وإنما يعتمد على استخدام الحقائق والمنطق في ذلك. وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الإقناع يكون فاعلاً عند توفر أربعة شروط هي :

- عدم التأكد من الموقف بالنسبة للشخص المراد إقناعه : عند ما لا يكون الفرد متأكداً من الموقف أو لا يحيط بجوانب الموضوع كاملة فإنه يسهل على القائد إقناعه وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها والحقائق التي يضعها بين يديه.

- وجوب إدراك الفروق الفردية بين الأفراد : يجب أن يكون القائد على دراية بأنه من الصعوبة إقناع الأفراد الأذكياء أو الذين يتمتعون بالإبداع والقدرة على تحليل المواقف، وكذا أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من تقدير الذات إذ يحتاجون إلى تقديم أدلة واضحة وملموسة، في حين أنه من السهل إقناع الأشخاص العاديين الذين لا يبدون درجة عالية من الاهتمام بتقدير الذات إذ أنهم لا يميلون إلى تحليل المواقف .

- أهمية الموضوع بالنسبة للفرد المراد إقناعه : إن القائد يستطيع إقناع مرؤوسيه من خلال إيجاد أشياء ذات دلالة بالنسبة إليهم أو إشعارهم أنه من الممكن أن يعود عليهم الموضوع الذي يدور حوله النقاش بنوع من الفائدة سواء كانت هذه الفائدة مادية مثل المكافآت والترقيات أو معنوية كتوطيد العلاقات .

- تقليل درجة الخلاف بين القائد وبين من يريد إقناعه : إن الخلاف الذي يكون حاداً بين القائد ومرؤوسيه وبخاصة الخلاف في القيم والمبادئ يقلل من احتمال الإقناع وتغيير الاتجاه أو السلوك، إذ يترتب على هذا الخلاف نوع من المقاومة لدى المرؤوس. غير أن القائد بإمكانه التقليل من حدة الخلاف في بيئة العمل وذلك بحل المسائل الأقل حساسية ثم يتدرج إلى المسائل الرئيسية، وفي حالة عدم الإقناع يمكن للقائد اللجوء إلى استخدام قوة مركزه القيادي في تغيير أو تعديل سلوك المرؤوسين<sup>1</sup>.

ج- تدعيم العلاقات

يمكن أن يدعم القائد علاقاته مع مرؤوسيه من خلال اعتماد بعض الأساليب من أهمها<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان ، المدير والقائد الإداري : تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 77 ، الرياض ، جانفي 1993 ، ص ص : 24 ، 25

<sup>2</sup> الصالح جيلح ، مرجع سابق ، ص ص : 134،135

- محاولة وصف سلوك الفرد دون تقييم شخصيته مما يسمح بمناقشة الحدث دون حاجة الفرد إلى الدفاع والجدل والتبرير .

- التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها يخفف عنه الشعور بالذنب ويدفعه إلى التعاون الفعال مع القائد لحلها.

- تواضع القائد ورغبته في التعلم وقبول معلومات إضافية من المرؤوسين يساهم في مرونة الاتصال ويزيد من تقبل المرؤوسين له، كما يرفع من الروح المعنوية لديهم مما يدعم العلاقات ويوطدها .

- يعبر القائد عن ما هو موجود فعلا في عقله ومشاعره، فيقدم معلومات صادقة بدلا من معلومات مصطنعة مظلمة التي تخلق انطباعا لدى المرؤوسين بأنه يوجد شيء يخفيه، وبالتالي تقل ثقتهم به ويركزون على كشف ما لا يقال بدل الإصغاء إليه .

### 5-2- أهم أساليب الاتصال لدى القادة

تتنوع أساليب ووسائل الاتصال التي يستخدمها القائد مع مرؤوسيه، إلا أنه من أنجح هذه الأساليب هو الاتصال المباشر للتأكد من وصول الرسائل وتفهمها بوضوح، ومن بين وسائل هذا النوع من الاتصال سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال .

#### أ- سياسية الباب المفتوح

تتمثل سياسة الباب المفتوح في استقبال القائد مرؤوسيه من جميع المستويات الإدارية والتشغيلية وفي جميع الأوقات لتبادل المعلومات المرتبطة بالعمل ومشاكله وحتى الانشغالات الشخصية للمرؤوسين، مما يسرع في نقل المعلومات واختصار الوقت ودعم العلاقات والثقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال عملية التفاعل والتكامل أثناء الاتصال.

#### ب- الإدارة بالتجوال

تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني " نزول القائد إلى مواقع العمل أو زيارة الموظفين في مكاتبهم لممارسة الاتصال معهم، فهو لا يكتف بانتظار وصول المعلومات إليه بل يخرج من مكتبة بحثا عنها"<sup>1</sup>.

وللإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من القائد والمرؤوسين على السواء، فالقائد يتمكن من الإطلاع مباشرة وباستمرار على سير العمل والمشكلات ومتابعة انجازه بالإضافة إلى إمكانية التعرف على حاجات مرؤوسيه والاستماع لوجهات نظرهم مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. إضافة إلى أن هذه الزيارات تكسر

<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي، ديال هيسان، الإدارة بالمعلاء، تر: عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 1998، ص: 331

الحواجز التي قد تعوق اتصال المرؤوسين مع قائدهم من خلال تواصله الدائم معهم مما يوحي إليهم اهتمامه والتزامه فيدفعهم ذلك للاستجابة لتوجيهاته. أيضا تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر القائد عن شكره بصورة شخصية ومباشرة لمرؤوسيه على جهودهم وانجازاتهم مما يرفع من روحهم المعنوية، كذلك فالقائد يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلا واقعيا وملموسا على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم .

## 6- مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين

تعني القدرة على بناء العلاقات الإنسانية " قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم<sup>1</sup>. وتتطلب هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه أفرادا وجماعات وفهم احتياجاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيز المادي والمعنوي. وتستند مهارة بناء العلاقات الإنسانية على الأسس التالية<sup>2</sup>:

1. معرفة المرؤوسين عن قرب تسمح للقائد بإدراك الاختلاف فيما بينهم من ناحية الدوافع، الطموحات والحاجات وهو ما يشكل مفتاحا لاستغلال نقاط قوتهم ومساعدتهم على التغلب على نقاط ضعفهم .
2. التقمص العاطفي : ويكون ذلك بوضع القائد نفسه مكان مرؤوسيه لفهم مشاعرهم والإطلاع على توقعاتهم وأهدافهم ليتمكن من مساعدتهم وتشجيعهم للقيام بالمهام، وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل أو حتى الشخصية بعد فهمها .
3. تأكيد الذات : وهو عنصر أساسي يمكن القائد من فرض النظام والانضباط في المؤسسة، وتتمثل قدرة تأكيد الذات في تمكن القائد من الدفاع عن آراءه سواء اتفقت أو اختلفت مع آراء الآخرين، والقدرة على الإفصاح عن مشاعره سواء كانت سلبية أو ايجابية. ومهارة تأكيد الذات لا يعني تضخيمها على النحو الذي يجعل القائد متكبرا كما لا تعني عدم اعترافه بالأخطاء التي يقع فيها لأن ذلك يؤثر سلبا على مصداقيته أمام الآخرين .
4. النضج الاجتماعي: يعني النضج الاجتماعي خلو القائد من الرواسب النفسية التي تجعله يتحيز لظرف معين في موقف ما، وهو ما يعبر عنه علماء النفس بالعقد النفسية،

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 333

<sup>2</sup> الصالح جيلح ، مرجع سابق ، ص ص : 138-140

إذ أن أكثر ما يضر علاقة القائد بمرؤوسيه هو المحاباة والتميز بينهم في التكاليف والمكافآت والجزاءات<sup>1</sup>.

5. المعاملة الإنسانية: لقد أثبتت الدراسات خاصة تلك في مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية معاملة المرؤوسين كأفراد لهم اهتمامات خارج إطار العمل (أسرية، صحية، تطلعية، اجتماعية....) وليس كمجرد أفراد يقومون بأعمال للمؤسسة. لذا يجب على القائد أن يأخذ في اعتباره رغبات واهتمامات مرؤوسيه، وأن يظهر رغبة حقيقية في مساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل أو مسارهم المهني وحتى حياتهم الشخصية<sup>2</sup>. إضافة إلى أنه يجب أن يكون قادرا على تمثيلهم والدفاع عنهم وطرح انشغالاتهم ومشاكلهم ليزيد من ثقة المرؤوسين فيه وتوطيد علاقته بهم .

### المطلب الثالث : دراسة السمات الذهنية

إن العمل الإداري يتطلب توفير القدرات الذهنية التي تسمح للقائد بالتصرف والسلوك والعمل المناسب في الوقت المناسب ومع الشخص المناسب وكذلك لحل مشاكل المؤسسة. وتتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمؤسسة التي يقودها ووعيه بالترابط بين أجزائها ونشاطاتها إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها، ويمكن تصنيف السمات الذهنية إلى أربعة هي :

- القدرات العقلية .
- المهارات الإدارية والسياسية .
- مهارة تعليم المرؤوسين .

#### 1- القدرات العقلية

القدرات العقلية هي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية التي يتمتع بها كل فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات. ويعد الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، والذكاء هو " القدرة على تقييم المواقف بسرعة، ورؤية أهميتها في الكيان الكامل للتجربة الماضية والحالية وإدراك الاتجاه المحتمل للأحداث والأعمال"<sup>3</sup>.

وتبرز أهمية الذكاء للقائد الإداري من حيث أنه يجب أن يكون مبادرا لإيجاد القرارات الصحيحة، وقادرا على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المعروضة، وقادرا على استيعاب آراء الآخرين وتفسيرها

<sup>1</sup> راوية محمود حسن الدسوقي ، دراسات في علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، 1996 ، ص : 144

<sup>2</sup> جمال أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، 1999 ، ص : 371

<sup>3</sup> أردواي نيد ، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة ، تر: محمد عبد الفتاح إبراهيم ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1965، ص : 113

- تفسيرا صحيحا. وقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن علاقة الذكاء بالقيادة إلى أن توافر الذكاء كقدرة عقلية مرتبطة بدورها بتوافر مجموعة من الخصائص لعل أهمها<sup>1</sup>:
- القدرة على التصور: وتعني القدرة على تخيل وإبداع أفكار وخطط وأساليب عمل جديدة، مما يساعد القائد على سرعة البديهة وحل المشكلات ومواجهتها .
  - روح المرح والدعابة مما تجعل القائد بعيدا عن التزمت والصرامة، مما يساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه .
  - الاستدلال : وهو التوصل إلى نتائج غير معروفة من مقدمات معروفة، وهو يمكن القائد من تحليل الأحداث والفصل بين الأسباب والنتائج وتمكينه من تشخيص المواقف بدقة .
  - المرونة العقلية : هي قدرة القائد على تغيير آرائه وتعديل سلوكه للتكيف مع الظروف الجديدة، مما يسمح له باقتراح حلول كثيرة للمشكلات مما يزيد من احتمالات إيجاد الحل الأفضل لها .
  - المهارة التحليلية : يتطلب حل المشكلات إلهام القائد بأساليب التحليل التي تعتمد على التقنيات الكمية في الإدارة (بحوث العمليات، تحليل النظم ....) كما يجب أن توافر القدرة على التحليل الخبرة، الحنكة، الحكمة، الفهم السليم، واستعمال الحدس والبديهة .

## 2- المهارات الإدارية والسياسية

تعرف المهارات السياسية بأنها تلك المهارات التي تساعد القائد الإداري على رؤية الأمور بشكل كل متكامل والربط بين الأجزاء ربطا منطقيا والإدراك الواقعي للأمر. فباكتساب القائد المهارة السياسية يستطيع التوفيق بين الاتجاهات السياسية للدولة وبين نشاط المؤسسة، ومن متطلبات هذه المهارة حسب بول إيلي الآتي<sup>2</sup> :

- القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة .
  - الاستجابة للروح السياسية العامة والتي تتمثل في معرفته للسياسة العامة للدولة .
  - الولاء للخدمة العامة بإعطاء الأولوية للصالح العام .
- أما المهارة الإدارية فهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم<sup>3</sup>، وتتمثل في الكفاءة في التخطيط

<sup>1</sup> الصالح جيلح ، مرجع سابق ، ص ص: 141-143

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص: 98

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 338

والقدرة على التنظيم الأمثل والكفاءة في ممارسة الرقابة. ويمكن معرفة أهمية المهارة الإدارية بالنسبة للقائد من خلال معرفة عناصرها فيما يأتي :

- التخطيط : هو عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة للمخطط في رؤية حاضرة ومواجهة مستقبلية، والتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والإعداد له<sup>1</sup>. وتعزى أهمية التخطيط إلى تمكين القائد من رؤية الصورة المتكاملة للنشاطات والعلاقات المتداخلة بينها وبالتالي تأتي الجهود المبذولة بالقدر الكافي لتحقيق الأهداف المسطرة .
- التنظيم : هو عملية يقوم بها القائد لتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال بناء الشكل العام الذي تفرغ فيه الجهود الإنسانية لتحقيق هذه الأهداف، لذلك يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على تنظيم المجموعات ورسم العلاقات والتعاملات بين كل مجموعة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية .
- الرقابة : هي عملية التحقق من سير الأداء وفق الأهداف والمعايير الموضوعية من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف بغرض التقويم والتصحيح<sup>2</sup> .

### 3- مهارة تعليم المرؤوسين

تعتبر عملية رسم الآليات الصحيحة لتسهيل عملية التعلم المستمر للأفراد والفرق، وتجهيز البنية التحتية التي تساعدهم عليها من مهام القائد الرئيسية، حيث ترتبط عملية التعلم بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتعتبر هذه المرحلة من أقصى درجات الارتباط بين أداء المؤسسة وعملية التعلم، وعليه فإن القائد يعطي اهتماما كبيرا لقضايا الأفراد والفرق في المؤسسة من خلال السعي إلى تنمية قدراتهم على الانجاز والتفكير بأخذه في الاعتبار النقاط التالية<sup>3</sup>:

- الاهتمام بالأفراد: والتي تعني إعطاء القائد أهمية شخصية للأفراد في المؤسسة والقناعة بقدراتهم والتركيز على حاجاتهم، والسعي إلى تطوير قدراتهم وزرع الثقة والاحترام في نفوسهم، وتقبل أخطائهم وتوجيههم أملا في تشكيل هوية فردية متميزة.
- الحفز الذهني : والتي تصف سلوك القائد في تشجيع الأفراد على التخيل الذهني وإعادة النظر في أساليب عملهم، والعمل على ضمان تدفق أفكارهم الإبداعية واقتراحاتهم وحلول المشاكل التي

<sup>1</sup> سعد بن عليوي الهذلي ، مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة ، دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية ، أكاديمية نايف العربية السعودية ، 2002 ، ص : 33

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 34

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص ص : 129-132

يقدمونها بحيث يشعرون بجو يبعث على الحرية وعدم الخوف من الخطأ بالشكل الذي يمكنهم من تجريب أفكارهم وأساليبهم بعيدا عن الانتقاد واللوم.

- حفز الطموح : والذي يعني إيجاد صورة واضحة ومتفائلة عن المستقبل بحيث يضع القادة توقعات مستقبلية مشتركة تبعث الأفراد على تطوير قدراتهم لبلوغ تلك الغاية.
- التأثير المثالي: والذي يصف السلوك والأدوار التي يظهر بها القائد كمثال لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم، حيث يعمل القائد على تحسين علاقته بأفراد المؤسسة، ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير، ويسعون إلى تمثيلها في العلاقات التي تربط بينهم داخل المؤسسة .

إن المهارات والسمات السابقة الذكر وضعها الباحثون على نهج مدخل السمات، وبالرغم من أن علماء الإدارة الحديثة أكدوا ضرورة وأهمية هذه المهارات والصفات، لكنهم أثبتوا أيضا عدم كفايتها لنجاح العملية القيادية، فاختلّفوا في توجهاتهم حول المهارات اللازمة للقيادة بالإضافة إلى تلك السابقة الذكر، إلا أنهم اتفقوا جميعا على عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية اللازمة للقيادة الإدارية الحديثة والتي سنعرضها باختصار فيما يأتي :

#### ■ إدارة الوقت

ونعني بإدارة الوقت توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاصا يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

#### ■ إدارة التغيير

وهي التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجها نحو غايات معينة، ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه.

#### ■ إدارة ضغوط العمل

ونعني بضغوط العمل تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه لعمله بفعالية مثل العبء الوظيفي، الأجور وبيئة العمل. ومن أهم أساليب إدارة ضغوط العمل، إدارة ثقافة المؤسسة وإقرار مبدأ المشاركة .

#### ■ إدارة الصراع

الصراع هو ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة، ويؤدي إلى إعاقة فرد



- أو جماعة في التنظيم من تحقيق أهداف معينة، وأسباب الصراع نوعان:
- أسباب سلوكية : مثل تفاوت الصفات الشخصية للأفراد أو الجماعات كالقيم والمعتقدات ، والاتجاهات والمستوى الثقافي وغيرها.
- أسباب تنظيمية: مثل التداخل بين أنشطة المؤسسة، وعدم تحديد الصلاحيات، ومعوقات الاتصالات، وتباين المصالح والأهداف. ومن أهم أساليب إدارة الصراع ما يلي :
- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرار .
- إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها .
- موضوعية القوانين التي تحكم العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة .
- إدارة الإخفاق

يجب على القائد اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق وال فشل، ومن أهم هذه الإجراءات:

- توقع حدوث الأخطاء .
- المبادرة إلى تحليل الخطأ لمعرفة أسبابه وكيفية معالجته .
- وضع القائد خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق بمشاركة العاملين في المؤسسة.
- الاستفادة من الأخطاء السابقة .
- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية في نفوس المرؤوسين .
- إدارة الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون، ومن أجل نجاحها يجب على القائد أن يضع خطة مدققة بما يريد انجازه، ويكون على استعداد لتغيير أفكاره الشخصية، والتأكد من أنه تم توزيع كافة المستندات والوثائق الخاصة بالاجتماع على الجميع قبل عقده بفترة كافية إلا في حالات الطوارئ. وعند ترأس القائد الاجتماع يجب أن يعلم أن دوره هو إدارة المناقشة المنظمة، وإتاحة الفرصة لكل متحدث أن يقدم أفكاره. وفي الأخير، ينهي القائد اجتماعه بتقديم ملخص يحتوي على خطة عمل مع تحديد الزمن المطلوب والمسؤوليات الشخصية الخاصة بكل مهمة عمل<sup>1</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن السمات القيادية تتكامل ويثري بعضها بعضاً، فالإتصال يدعم التعليم، والثقة بالنفس تدعم المبادرة، والوعي الذاتي يدعم بناء العلاقات، وضعف القائد في سمة من

<sup>1</sup> سلسلة الإدارة المتلى، مرجع سابق ، ص : 49

السمات قد يعوضه القوة في سمة أخرى، مما يجعل ضعف إحدى هذه السمات ليس عائقا للنجاح في القيادة وإن كان يؤثر عليه. فمثلا قوة ذكاء القائد والمبادرة قد تجعل القائد ينجح في التأثير على مرؤوسيه رغم ضعفه في الاتصال، لذلك يجب النظر للسمات نظرة شاملة لأن ذلك هو ما يحدد مدى أهلية القائد للقيادة .

وتجدر الإشارة إلى أن مدى ضعف سمات معينة لدى القائد وقوته في سمات أخرى يجعله يتميز بنمط قيادي معين، وهو ما يحدد نوع العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي .

## المبحث الرابع : أنماط القيادة الإدارية

إن النمط القيادي كما يعرفه فيدلر هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم<sup>1</sup>.

ولقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط، ولقد درج الكتاب والمؤلفون على استخدام هذا التصنيف الثلاثي الذي يتبعه الإداريون في سبيل قيادة مرؤوسيهـم. ويعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة "أيوا" الأمريكية وهم كيرت لوين (KERT LEWIN) ورونالد لبييت (RONALD LIPPIT) ورفا وايت (RALPH WHITE) عام (1939). وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها، وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه<sup>2</sup>.

وسنتعرض في هذا المبحث إلى الأنماط الثلاثة الأوتوقراطية، الديمقراطية والحرية، بالتطرق لأهم خصائصها ومزاياها وعيوبها ثم نحاول التعرف على أهم العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

### المطلب الأول : النمط القيادة الأوتوقراطي

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية<sup>3</sup>.

وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، اربد، عالم الكتاب الحديث، 2004، ص : 14

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص : 130 ، 131

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص : 232

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق .

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك. ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين<sup>1</sup>.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

ولفهم النمط الأوتوقراطي بشكل أفضل، يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه ومن ثم تقييمه لاكتشاف مزاياه وعيوبه، ونتناول ذلك فيما يأتي .

## 1- أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

### 1-1 - القيادة الأوتوقراطية التسلطية

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته<sup>3</sup>.

وقد ثبت في دراسات "ليفين" وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه. وكشفت دراسات سانفورد وليفنجستون (LEVENGSTEN & SANFORD) ودراسات همفيل (HEMPHILL) أن القادة ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب على الأمور مما يؤدي إلى فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية .

ومن الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي التسلطي تلك التي أجراها وليم ريدن (W.REDDN) والتي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 71

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار حامد، 2007 ، ص : 153

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 159

انتقاديا وكثير التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، وينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده<sup>1</sup>. ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة، فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا في بعض الظروف والمواقف .

### 1-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطار والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته<sup>2</sup>. والقائد من هذا النوع وإن كان ينفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل<sup>3</sup>.

وقد توصل ريدين من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف ريدين إلى أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة<sup>4</sup>.

### 1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

القائد الأوتوقراطي اللبقة هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذه بمفرده<sup>5</sup>. فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 156 - 158

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 72

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 160

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 161

<sup>5</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 72

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

## 2 - الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه. ونوجز في ما يلي مزاياه بمختلف أشكاله<sup>2</sup>:

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي - النمط المتسلط - قد يكون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات .
- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم، أو المشاغبيين ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها .
- إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها. نخلص مما تقدم أنه للنمط الأوتوقراطي جدوى في بعض المواقف والظروف لكن هذا لا يعني ايجابيته كنمط قيادي في كل الأحوال، ذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي<sup>3</sup>:
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إمام القائد بالكثير من الأمور، ذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص: 162 ، 163

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 164 - 167

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 168 - 182

- إصرار القائد الأوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.
  - إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفأة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.
  - استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل .
  - استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الضغط والشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط التي من أبرز مظاهرها السلوك العدواني وارتداد الشخصية .
  - إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم .
- يتضح مما سبق، ومن خلال كل هذه الآثار السلبية عدم جدوى النمط الأوتوقراطي خاصة في الإدارة الحديثة، ويبدو لنا أن هذا النمط القيادي ملائما للإدارة في الماضي فهي غير معقدة وتتسم بالوضوح ومواردها البشرية لم تكن ذات مستوى من العلم والمعرفة، إلا أن بعض الكتاب على غرار ريدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذلك يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف .

### المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي<sup>1</sup>.

" وتعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>. ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 140 ، 141

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص : 73

وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم<sup>1</sup>.

ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم<sup>2</sup>.

وعليه، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي والتي سنتعرض إليها فيما يلي .

### 1- المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض لهم ببعض السلطات والمهام .

#### 1-1 العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>3</sup>. وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم .

#### 1-2 المشاركة

يصور لنا دافيد إمري (D.EMERY) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 260

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص : 24

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص : 184



لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به<sup>1</sup>.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت في التطبيق العملي أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه، تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لآرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه<sup>2</sup>.

### 1-3- تفويض السلطة

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها .

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة<sup>3</sup>.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معا، مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 218

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص ص : 74 ، 75

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 240 ، 241

الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي هو نمط مثالي ويصلح في كل المواقف، وهذا ما سنكتشف عنه في تقييم القيادة الديمقراطية.

## 2- الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية :

▪ إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها<sup>1</sup>.

▪ نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم<sup>2</sup>.

▪ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج .

▪ إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل .

يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وتتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية. ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية<sup>3</sup>:

1. البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه .
2. الموقف الذي يعايشه القائد، فقد يكون الطرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والانجاز أو يكون ذا طبيعة سرية .

<sup>1</sup> دانيال جولمان وآخرون، مرجع سابق، ص : 105

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص : 261

<sup>3</sup> طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، إمارة مكة المكرمة ، 2004 ، ص ص : 81-80

3. نوعية المرؤوسين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من المرؤوسين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها لهم القائد .

بالرغم من كل هذه الآثار الإيجابية للنمط الديمقراطي، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية<sup>1</sup>، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة آثار سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي :

■ إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومملهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت والفرص. بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية<sup>2</sup>.

■ يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه<sup>3</sup>، كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوس .

■ يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات .

ويعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف .

### المطلب الثالث: النمط القيادي الحر

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free Approach) أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص : 201-200

<sup>2</sup> دانيال جولمان ، مرجع سابق ، ص : 106

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 261

التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

ويمكن التوضيح أكثر لمفهوم القيادة الحرة من خلال التطرق لأهم خصائصها فيما يلي.

### 1- الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر

كشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر ولعل من أهمها<sup>3</sup>:

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل سبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة .
- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم .

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجدٍ للتطبيق العملي، كونه يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين ويلغي مسؤولية القائد، غير أن اتجاهاً آخر لبعض الباحثين يرى أن النمط القيادي الحر يمكن أن يكون ناجحاً في ظل بعض الظروف، ولمعرفة مزايا القيادة الحرة وعيوبها نتعرض لآثارها السلوكية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 261

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 244،245

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 262

## 2- الآثار السلوكية للقيادة الحرة

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة<sup>1</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفنقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة . وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا نذكر ما يلي :

■ قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين<sup>2</sup>.

■ قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث<sup>3</sup>.

على ضوء دراسة الأنماط القيادية يجب الإشارة إلى أن أي نمط من هذه الأنماط القيادية لا يتواجد بصورة نقية ومطلقة في جماعة عمل واقعية، بل يمكن أن نجد فرعا قياديا خليطا يحتوي على خصائص الأنماط القيادية الثلاث، بنسب مختلفة تبعا لمتغيرات متعددة<sup>4</sup>، وعوامل مؤثرة تتعلق بالقائد أو خاصة بالمرؤوسين أو الموقف، كما لا يوجد نمط مثالي يمكن اعتماده لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 262

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق .

<sup>3</sup> طلال عبد الملك الشريف ، مرجع سابق ، ص : 85

<sup>4</sup> فوزيل دليو وآخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مرجع سابق ، ص : 110

## المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في النمط القيادي

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه، وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، والثالثة تخص الموقف والبيئة .

### 1-عوامل تخص القائد

إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها :

- نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- مدى ثقته في مرؤوسيه : فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما .
- ميوله القيادي الشخصي: يختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها .
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة<sup>1</sup>.

### 2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين

قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توافرت الشروط التالية كلما أمكن القائد إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين :

- ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس .
- توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار .
- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة .
- توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها .
- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة .
- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل .

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، إدارة الابتكار و الإبداع ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات ، ج 2 ، دمشق ، دار الرضا للنشر ، 2001، ص : 155

- توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرار، فلو كان النمط المستخدم هو النمط الأوتوقراطي فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة المرؤوسين عادة ما يقابل بنوع من الريبة وأحيانا الرفض .  
وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة تؤدي إلى لجوء القائد إلى سلطته المباشرة، بل هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فإن حرّيته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين<sup>1</sup> .

### 3-العوامل الخاصة بالموقف

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها :

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة .
- كفاءة الجماعة : فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها .
- طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة. وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرًا على القائد، فكلما كان الوقت قصيرا لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في :

1. رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين .
2. زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير .
3. تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية .
4. تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين .
5. المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 155 ، 156

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 156

## الخلاصة

ظهر مفهوم القيادة الإدارية منذ القدم وحظي باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، فقد ساهمت الحضارات القديمة في إلقاء الضوء على مبادئ القيادة ومرتكزاتها، فأولت الإدارة المصرية اهتماما بالمركزية والهرمية في التنظيم ، وقدمت الإدارة الصينية توجيهات لترشيد سلوك القادة ونظام لاختبار قدراتهم، في حين وضعت الإدارة اليونانية والإدارة الرومانية عدة مبادئ لنجاح القيادة أهمها مبدأ الديمقراطية والإدارة بالمشاركة ومبدأ الهيئات الاستشارية، كما أضافت الإدارة العربية مبدأ الشورى وتفويض السلطة وركزت على أهمية الأسلوب الديمقراطي لشغل المراكز القيادية، وقد مهدت مدرسة الكاميرالست التي اهتمت بمبدأ التخصص في العمل لبلورة مفاهيم المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على أهمية التنظيم المركزي والسلطة الرسمية والحوافز المادية في القيادة فكانت أقرب إلى الرئاسة.

أما المدرسة السلوكية فأشارت إلى أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح القيادة، وضرورة اهتمام القائد بالحاجات النفسية والاجتماعية والسلوكية للمرؤوسين، في حين قدمت مدارس الفكر الإداري المعاصر نماذج معيارية لاسترشاد القائد بها في اتخاذ القرارات وأشارت إلى أهمية مشاركة المرؤوسين في ذلك.

وبالنظر لإسهامات الحضارات ومدارس الفكر الإداري في مفهوم القيادة الإدارية وبناءً على تعريفات مختلف الباحثين يمكننا تعريفها على أنها توجيه سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انقياد المرؤوسين طواعية للقائد الإداري الذي يتمتع بخصائص وميزات معينة في ظل ظروف مناسبة تساعده على التأثير فيهم .

وقد حاولت العديد من النظريات تفسير مفهوم القيادة الإدارية، وكانت أولى المحاولات نظريات المدخل الفردي التي تفترض أن القائد يتسم بسمات وخصائص تميزه عن غيره، أما مدخل الأسلوب فقد انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كمنشأ أو أسلوب يقوم به الفرد، لكن نظريات هذان المدخلان أهملت الموقف الذي تمارس فيه القيادة، لتقدم نظريات المدخل الموقفى نموذجاً يقترح أساليب قيادية تتوافق ومتطلبات مواقف معينة، إلا أنه لم يتم إجماع أصحابه حول عناصر الموقف، فظهر المدخل المشترك ليجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى. ونظراً للتغيرات السريعة التي تشهدها بنية العمل لمختلف المؤسسات وظهور محددات جديدة لقيادة المؤسسات المعاصرة، شهد الفكر الإداري نماذج جديدة في القيادة الإدارية (المدخل الحديث) من أهمها نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة الكارزمية، ونظرية قيادة الفريق. ونسجل من خلال هذه النظريات الحديثة عودة إلى مدخل



السمات حيث أشارت إلى أهمية توافر سمات ومهارات معينة للقائد لنجاحه في التأثير في مرؤوسيه وقد صنفت هذه الصفات إلى ثلاثة مجموعات، تتمثل المجموعة الأولى في السمات الذاتية وهي الرؤية المستقبلية، الوعي الذاتي، القدرة على المبادرة والإبداع. وتتمثل المجموعة الثانية في السمات السلوكية وهي تتعلق بتعامل القائد مع مرؤوسيه ومن أهمها المشاركة في اتخاذ القرارات، تمثيل القدوة الحسنة، القدرة على الاتصال، ومهارة بناء العلاقات الإنسانية، أما المجموعة الثالثة فتتمثل في القدرات الفكرية اللازمة للقائد لاتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات ومن أهمها الذكاء، المهارة الإدارية، المهارة السياسية، والقدرة على التعليم.

وينتج عن قوة توافر سمات معينة لدى القائد وضعف أخرى لديه نمط قيادي يميزه ويحدد نوع العلاقة بينه وبين مرؤوسيه؛ وقد ركزت معظم المراجع في مجال الإدارة على ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة .

ويعتبر النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وافتتاح المجال للمبادرة والإبداع، في حين أن القيادة الحرة تترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وبحسب الدراسات التجريبية التي أنتجت هذا التصنيف فكل نمط أشكال ومميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف.

## الفصل الثاني : الإبداع ودور القيادة الإدارية في تنميته ودعمه لدى الموارد البشرية في المؤسسة

### تمهيد

أصبح تقدم وتفوق المؤسسات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها، فالمؤسسة التي تملك ميزة تنافسية هي المؤسسة التي تستحوذ على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية، والتي تتبنى استراتيجيات وأساليب لتنميتها ودعمها.

والإبداع ظاهرة معقدة، تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين الذين لم يتفقوا على وضع تعريف محدد لها، فتباينت وجهات النظر حول ماهيته، وتداخل مع مصطلحات كثيرة وارتبط بمفاهيم سلوكية وإدارية متعددة. وقد اختلفت المنطلقات النظرية التي حاولت تفسير موضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية. ونظرا لأهمية الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، يسعى القادة الإداريين لتنميته ودعمه لدى مرؤوسيهـم. لذلك سوف نتعرض من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع.

المبحث الثاني: تصنيفات الإبداع.

المبحث الثالث: مصادر الإبداع وآثاره على تنافسية المؤسسة.

المبحث الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع

الإبداع موضوع متشعب وعميق، من الصعب تناوله في دراسة واحدة، فهو يحتاج إلى العديد من الأبحاث والدراسات بسبب تعدد واختلاف مداخله وأبعاده .  
وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف تعاريفه لعدد من الباحثين والمؤلفين، ونتعرض إلى أهم أبعاده ومستوياته والنظريات التي حاولت تفسيره في مجال الإدارة.

### المطلب الأول : مصطلحات الإبداع واشكالياتها

معنى كلمة إبداع في مختار الصحاح بهذه الصورة (إبداع الشيء) اختراعه لا على مثال، وجاء الإبداع في لسان العرب من بدع الشيء فهو أنشأه، وجاء في المعجم الوسيط بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال سابق. وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين والابتكار<sup>1</sup>، ونجد الإبداع في قاموس الأعمال هو "عمل قائم على تقديم فكرة، أسلوب، منتج، خدمة جديدة"<sup>2</sup>. ويبين تيد وبافيت (PAVITT & TIDDBESSANT) (1997) بأن منشأ لفظ الإبداع لاتيني وهو (INNOVARE) والذي يعني إيجاد شيء جديد.<sup>3</sup>

من خلال التعريف اللغوي للإبداع نجد أنه يتداخل مع مصطلحي الابتكار والاختراع، وقد تم الفصل بوضوح بين مفهوم الإبداع ومفهوم الاختراع على أن الفرق بينهما أن الإبداع فعل ما لم يسبق إلى مثله والاختراع فعل ما لم يوجد سبب له<sup>4</sup>، وليس من الضروري أن يُنتج الاختراع أي أثر مرادف اقتصادياً<sup>5</sup>.

أما مصطلحي الإبداع والابتكار فأشكاليتهما قضية واقعية قديمة متجددة في كل اللغات، فقد تعددت المصطلحات الخاصة بترجمة كلمتي (Innovation) و (Creativity) بحسب كل معجم وغابت في الكثير من المعاجم العربية الأخرى، فنجد على سبيل المثال لا الحصر أن معجم إدارة الموارد البشرية للصحاف (1997) الصادر عن أعرق وأكبر دار متخصصة في الصناعة المعجمية مكتبة لبنان ناشرون، يترجم (Creativity) بـ (الابتكار والإبداع) و (Innovation) بـ (الابتداع والتجديد) أما الشامل" قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية (1999) فيترجم (Innovation) بـ (تجديد، ابتكار، إبداع) و (Creativity) بالطاقة الإبداعية

<sup>1</sup> هواري معراج ، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 06، 2006، ص: 67

<sup>2</sup> المعهد التخصصي للدراسات ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، دور التكنولوجيا في الإدارة الإستراتيجية ، متاح على الموقع :

Pdf Creded With Pdffactory Pro Trial Version Www.Pdffactory.Com

<sup>3</sup> ابتهاج العالي ، المدير العربي والإبداع : المنظور الآخر، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، 'دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ ، 27-29 نوفمبر 2004 ، ص: 66 .

<sup>4</sup> المعهد التخصصي للدراسات ، مرجع سابق .

<sup>5</sup> رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، الجزء الأول، تجهيز، دار الرضا للنشر، 2000، ص : 97

و(Creativeness) بـ (إبداع، ابتكار). ولم ترد ترجمة لكلمة (Creativity) في مورد البعلبكي (2001) وكذا في المعجم الموحد لمصطلحات العلوم الإنسانية(1997)<sup>1</sup>.

ونظرا لإشكاليات ترجمة هذه المصطلحات فقد انقسم الكتاب والباحثون إلى فئتين، فمنهم من يتخذ كلمة إبداع كترجمة لكلمة(Creativity) وكلمة ابتكار كترجمة لكلمة (Innovation)، والفئة الأخرى تستعمل ترجمة المصطلحين بصفة عكسية أي الإبداع على أنه(Innovation) والابتكار(Creativity). وقد أعتبر الباحثون ومن بينهم ميليا ولاثام (LATHAM & MEALIEA) أن الإبداع والابتكار يستخدمان عادة كمفاهيم متبادلة<sup>2</sup>. أما جرتين (GURTEEN) فيتساءل ما الإبداع؟ وما الابتكار؟ ويجب بأنه هناك تعريفات عدة ولكن في الغالب ليس هناك فصل، والطريقة الأفضل والأكثر فائدة هي توضيح الإبداع كعملية لخلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار لتمحيص وصقل وتطبيق هذه الأفكار<sup>3</sup>.

أما بالنسبة للباحثين "وست وفار(FARR & WAST) فقد اتجها إلى أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون أحداثها داخل الشخص<sup>4</sup>.

بناءً على ما سبق، نرى أن البعض من الباحثين يعتبرون الإبداع والابتكار كمفاهيم متبادلة والبعض الآخر يفصل بينهما على أن الإبداع عملية ذهنية فردية لتوليد الأفكار، بينما الابتكار هو التطبيق الفعلي لهذه الأفكار .

لكن إذا كان التمييز بين الإبداع والابتكار كمرحل متعاقبة مقبولا في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في مرحلة الركود قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالإبداع، المبدع الذي يأتي بالفكرة والجهة أو المؤسسة التي تطبقها؛ فإن التمييز لم يعد عمليا، لأن أغلب الإبداعات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج أو الخدمة الجديدة<sup>5</sup>، ضف إلى ذلك أن الإبداع يمكن أن يكون نتاجا عن فرق عمل أو على مستوى المؤسسة كما سنرى ذلك لاحقا، وليس على المستوى الفردي فقط .

وبالرغم من إشكاليات ترجمة الإبداع من معجم لآخر، والتعاريف الكثيرة الواردة عن الباحثين، فإننا نعتمد في تعريفنا للإبداع لغويا على قوله تعالى: ﴿ **بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ** ﴾ في (سورتي البقرة آية 117 والأنعام آية 101)، ففي تفسير بن كثير نجد أن معنى بديع السموات والأرض (سورة البقرة) تعني خالقهما

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق، ص : 96

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص : 17

<sup>3</sup> عبد الحلیم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص: 9

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 10

<sup>5</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص : 18

على غير مثال سابق<sup>1</sup>. وكذلك يفسر بديع السموات والأرض (سورة الأنعام) بأنه مبدع السموات والأرض وخالقهما ومنشئهما ومحدثهما على غير مثال سابق لا نظير له فيما سلف<sup>2</sup>.

فإنه جل جلاله هو المبدع الذي ينشأ ناتج جديد، وعليه فالإبداع ليس مجرد عملية ذهنية على مستوى الفرد لتوليد الأفكار بل هي العملية والتطبيق الفعلي للأفكار الجديدة، فالإبداع إذن هو التوصل إلى الفكرة الجديدة أولاً والمنتج (الخدمة) الجديد أولاً وإلى السوق أولاً .

ونوافق ماكينون (MACKINNON) وهو من أبرز الباحثين في مجال الإبداع الذي يقول " أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدد التعريف"<sup>3</sup>. ويؤيده في ذلك الكسندر روشكا (AL – ROSCA) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص بقوله "إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريف يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفاً يركز على بعد آخر"<sup>4</sup>. ولذلك سنحاول سرد التعاريف المختلفة له من عدة زوايا من خلال التطرق إلى أهم أبعاده ومستوياته للخروج بتعريف شامل له نعتمه في الدراسة .

### المطلب الثاني : أبعاد الإبداع

لقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب، وأثارت الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع حملة من الموضوعات التي تعد وجوهاً للإبداع أو زوايا مختلفة من تعريفه، فمن الباحثين من ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية، ومنهم من يركز على ناتج الإبداع وحل المشكلات، وآخرون يهتمون بالخصائص أو السمات التي تميز الفرد المبدع.

#### 1- عملية التفكير الإبداعي

التفكير الإنساني يحدد إما على أساس منطقي أو على أساس إبداعي ويستعمل التفكير المنطقي خطوة خطوة - وهو الأكثر استخداماً - بحيث يتم الحصول على قواعد مقبولة للمنطق، أما التفكير الإبداعي فهو انحراف عن العرف والتقاليد، ويحدد على أساس افتراضات معينة، وليس فيه إجراءات ثابتة للمتابعة .

<sup>1</sup> عبد الرزاق المهدي، تفسير القرآن الكريم (تفسير ابن كثير)، المجلد الأول، سورة الفاتحة - سورة البقرة، الطبعة الثانية، بيروت، دار الكتاب العربي، 2002، ص: 348

<sup>2</sup> عبد الرزاق المهدي، تفسير القرآن الكريم (تفسير ابن كثير)، المجلد الثالث، سورة الأنعام - سورة إبراهيم، الطبعة الثانية، بيروت، دار الكتاب العربي، 2002، ص: 64

<sup>3</sup> مصطفى ناصف، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحي أبو فخر، دن، 1989، ص: 16

<sup>4</sup> الكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، تر: غسان أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، دن، 1989، ص: 18-19 .

ويُعرف التفكير المنطقي بالتفكير التحليلي، العقلاني والتقاربي، وهو يمثل الجانب اليساري للتفكير الذهني، حيث أنه يركز على إجابة وحيدة أو حل واحد فقط للمشكلة وبحدود ضيقة، وهو يعتمد على الحصول على الإجابة الصحيحة من خلال المعارف والمعلومات المتاحة وينتج عنه أفكار في مراحل صغيرة توجه جميعها لتحقيق أحد الحلول أو إحدى الغايات، وتقدم أسلوباً بطيئاً ومستمرًا ومفيداً للتحليل، ويكون هذا النوع من التفكير كافيًا فقط عندما يتم التعامل مع المشاكل المحددة بشكل جيد<sup>1</sup>.

أما التفكير الإبداعي والذي يعرف أيضا بالتفكير المتشعب المتباعد والجانبى، فيوجد أكثر من حل واحد للمشكلة، فهو يحفز العقل للتمدد والانتساع في البحث عن أفكار متعددة، فهو تفكير شمولي يتسع لأكثر من حل أو فكرة للمشكلة الواحدة، وعمليا فكلما النوعين من التفكير مطلوبان، فالفكرة المبدعة تتولد عن نوعين من التفكير هما<sup>2</sup>:

- التفكير المتشعب الجانبي : وهو الذي يمثل القدرة الذهنية العقلية على توليد عدد كبير من الأفكار المبدعة المتنوعة .

- التفكير المركز: هو الذي يمثل القدرة العقلية على التثمين والنقد المنطقي واختيار الفكرة الأفضل من مجموع الأفكار المولدة .

إن التفكير الإبداعي يولد عدد كبير من الأفكار التي يعتقد أنها مفيدة، ويقود التفكير التحليلي لاختيار وتنمية وتطوير الفكرة المناسبة .

ويعرف التفكير الإبداعي على أنه "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي تعتبر سابقا أنها غير مترابطة". ويعرف أيضا على أنه عبارة عن "عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة، تمكنه من الوصول إلى الجديد المفيد"<sup>3</sup>، كما يعرفه قاموس بنجوين السيكولوجي (The Penguin Psychology) على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (Novety)"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الفرد المبدع هو شخص ذو حساسية مفرطة للمشاكل حوله ويحاول أن ينظم معلوماته وتجاربه وخبراته المتركمة بطريقة فريدة في سبيل إيجاد حل إبداعي لها أو منتج أو خدمة

<sup>1</sup> عبد الإله بن إبراهيم الحيزان ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2002 ، ص : 35 ، 36

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 36

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص : 24

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص : 21

جديدة. والتفكير الإبداعي لا يخرج عن مفهوم الإبداع، إلا أن الفرق الرئيسي بينهما يتمثل في أن الأول هو العملية الذهنية أو طريقة التفكير المستخدمة للوصول إلى الإبداع .

وعليه فإن عملية التفكير الإبداعي مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي يتضمن اللحظات والآليات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعي .

ويتصف التفكير الإبداعي بعدد من الخصائص التي تميزه عن التفكير التقليدي ومن أهمها:

-ينطلق من نموذج فكري مرن حيث يدرس المشكلة من كل الاتجاهات من خلال البحث عن عدة حلول لكل وجه لها .

- ينطلق من وضوح الرؤية والأهداف ومعرفة الدروب والأساليب، ويتجه التفكير الإبداعي إلى البحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفة، ويتطلب ذلك عادة أن يتم النظر إلى الأشياء والموضوعات والمواقف والعلاقات برؤية جديدة قد تكون أحياناً رؤية غريبة.

-التفكير الإبداعي غايته الانجاز والتميز فهو عملية جوهرية، حيث تؤكد الشواهد العملية أن تحقيق فعالية الأداء في تحقيق الأهداف لم تعد تتوقف كلية على ما لدى الفرد أو المؤسسة من إمكانيات وموارد طبيعية، وإنما تتحدد بدرجة أساسية على إمكانيات وقدرات الأفراد الإبداعية لتعظيم الاستفادة من الموارد المادية .

-التفكير الإبداعي عملية تفاعلية تتطلب مزيجاً من التفاعل والانسجام بين جوانب المعرفة والخبرة من جانب، والرغبة في التخيل وتعميق القدرة على الخيال، والدراية بأدوات التقييم وتطبيقاتها من جانب آخر.

وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة فإنه لا بد أن يتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع، خاصة إذا ما أُستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته، ولذلك قُدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية التفكير الإبداعي؛ من بينها عرض روسمان (ROSSMAN) الذي قدمه من خلال دراسة أجراها على سبع مائة عالم ومكتشف حيث حدد المراحل التالية<sup>1</sup>:

1. الإحساس بوجود وصعوبة المشكلة .
2. تكوين المشكلة .
3. فحص المعلومات وكيفية استخدامها .

<sup>1</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص : 16

4. تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.

5. فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .

6. صياغة الفكرة الجديدة .

أما موريس شتاين (M. SHTIEN) فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتدح معا خلال فترة زمنية معينة لذا فهو يقترح ثلاثة مراحل للعملية الإبداعية وهي<sup>1</sup>:

1. مرحلة تكوين الفرضيات وتعني إعداد وتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

2. مرحلة اختبار الفرضيات وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدمها .

3. مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختبار العلمي لتقديم الإنتاج الإبداعي .

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف ولاس (WALLAS) الذي يؤكد أن عملية الإبداع تحتاج إلى أربعة مراحل هي<sup>2</sup> :

1. الإعداد والتحضير : وتتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة من رصد المشكلة وتوصيفها بدقة .

2. مرحلة الاحتضان: هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع المشكلة، يحاول فيها البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل (حلول)، وقد يأتي هذا الحل سريعاً أو يصطدم بعقبات مسببة للإحباط .

3. البروغ والإشراق : وتتجسد في حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وهي اللحظة التي يشع فيها الحل في ذهن الفرد أو البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي .

4. مرحلة التنفيذ : وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق لتطبيقها .

ويرى بعض العلماء أن هذه التصنيفات لمراحل العملية الإبداعية لا تعتبر دقيقة، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات متتالية ومرتبطة ومنسقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وقد يأتي موضوع إبداعي في لحظة ما ولا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عوي ، مرجع سابق ، ص : 45

<sup>2</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص ص : 17، 18



وبالطبع، فإن هذا لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات ومراحل منظمة وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالإبداع يمكن أن يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق بالضرورة إبداعاً .

## 2- الشخصية المبدعة

" الشخصية هي ذلك النظام الكامل نسبياً، والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية التي تعتبر مميّزا خاصا للفرد، وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية"<sup>1</sup>. والإنسان بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والأفكار الجديدة وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي<sup>2</sup>، والإبداع هو ظاهرة إنسانية هامة وإيجابية، ولا يمكن لعملية الإبداع في جميع الأحوال أن تكون منفصلة عن الدافعية والاستعداد وعن حياة الأشخاص المبدعين والشخصية بكل أبعادها، إلا أنه يتعين على الفرد المبدع أن تتوفر فيه بعض السمات، فقد استنتج "كوكس" أن الذين حققوا انجازات عظيمة ومميزة لا يتسمون بالاستعدادات العقلية فحسب، بل يتسمون أيضاً بالدافعية القوية والجهد والثقة بالنفس وحسن الطبع<sup>3</sup>.

وبالإضافة إلى الباحث كوكس، فقد حدد العديد من الباحثين الكثير من السمات والخصائص للشخصية المبدعة، فهناك من ركز منهم على سمات المخاطرة والاستقلال والرؤيا ونافذ البصيرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والثقة بالنفس وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء الرأي والمقترحات .

وعلى هذا الأساس يقول ديفين ( DEVEN ) أن التفكير الإبداعي يرجع إلى تلك القدرات التي يتصف بها معظم الأفراد المبدعين، وهذه القدرات تحدد ما إذا كان للشخص القدرة على إظهار السلوك الإبداعي لدرجة جديرة بالملاحظة<sup>4</sup>.

ويرى علماء النفس أن الشخص المبدع هو الشخص الذي يملك قدرات تؤثر في سلوكه كالطلاقة والمرونة والقدرة على الإدراك الدقيق للثغرات والإحساس بالمشكلات، والأصالة في التفكير، ويكون

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص : 115

<sup>2</sup> رقام ليندة ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 15-16 مارس 2005، ص: 9 <http://www.philadelphia.edu.jo>

<sup>3</sup> مصطفى ناصف ، مرجع سابق ، ص : 15

<sup>4</sup> ضيف الله بن عبد الإله النفيعي ، الإبداع من أجل التطور الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 17، العدد 1 ، ص : 9 .

الشخص مبدعا إذا ظهرت لديه تلك القدرات أو بعضها بدرجة كبيرة، والتي نعرفها فيما يأتي<sup>1</sup> :

1. الحساسية للمشكلات : وهي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بانتاجات مبدعة، فإدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع.
  2. الطلاقة : وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة، إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها، وتصنف الطلاقة إلى قسمين هما:
    - الطلاقة الفكرية: وتعني معدل سيل الأفكار المولدة في زمن محدد .
    - الطلاقة اللفظية: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة.
  3. المرونة : وتشير المرونة في التفكير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره، والانطلاق من نقاط مغايرة في النظر إلى المشكلات. وقد تكون المرونة تكييفية تتمثل في القدرة على إعادة تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، أو مرونة تلقائية تتمثل في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية .
  4. الأصالة : ويقصد بالأصالة الجدة، أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد، ويشترط للأصالة أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض، وتختلف الأصالة عن المرونة والطلاقة في أنها :
    - لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.
    - لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، كما هو الحال في سمة الطلاقة، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها.
  5. القدرة على التقويم : أي قدرة المبدع على مراجعة ما أبدعه والحكم على صلاحيته ومناسبته للغرض، ومدى اتفاق ما أبدعه مع معايير الملائمة والجودة، هي إذن القدرة على إعادة النظر فيما تم إبداعه للكشف عما قد يوجد به من قصور أو ضعف.
- وخلاصة القول أن الإبداع موجود لدى الأفراد بدرجات متفاوتة، وليس على الفرد إلا أن يفهم ويوظف ما لديه من معارف وقدرات إبداعية .

<sup>1</sup> عبد الإله ابراهيم الحيزان، مرجع سابق، ص ص : 32-34

## 3- الناتج الإبداعي

يمكن أن يعرف الناتج الإبداعي على أنه الحصييلة التي تتمخض عن العملية الإبداعية، فقد تنتج عن هذه العملية أشياء ملموسة أو أمورا مجردة كالأفكار والنظريات والافتراضات وقد يكون بين الملموس والمجرد كالسلوكيات مثل القواعد والإجراءات، أساليب العمل أو استعمالات جديدة لأشياء أو أمور معروفة سابقا أو حلول لمشكلات معينة<sup>1</sup>.

وهناك قدر معقول من الاتفاق في التعريفات التي تركز على الناتج الإبداعي المتصف بالحدائثة، لكن يكمن الاختلاف من حيث اعتبار بعض الكتاب أنه ينبغي أن يكون الناتج حديثا بالنسبة للشخص الذي يقوم بإنتاجه، والبعض الآخر أشار إلى ضرورة أن يكون حديثا بالنسبة لأفراد المجتمع، كما أشار فريق ثالث إلى ضرورة أن يكون الناتج متفردا (Unique)<sup>2</sup>.

ومن بين التعريفات التي ركزت على الناتج الإبداعي تعريف ماكينون (MACKINON) الذي يقول بأن "الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير".

أما روشكا فينظر إلى الإبداع على أنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة" فيما يعرف جيلفورد (GUILFORD) الإبداع أنه يعني حلا لمشكلة ما، وبأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة<sup>3</sup>.

وبالتمعن في مختلف التعريفات الواردة في أبعاد الإبداع، نجد أن كل منها يركز على جانب معين من مفهوم الإبداع، لكن بالرغم من هذا الاختلاف لا نستطيع أن ننكر أن هناك مقاما مشتركا بينها، والذي يتمثل في مجموعة من الخصائص الراسمة لطبيعة الإبداع وهي<sup>4</sup>:

- تخلص الأفراد من الأنماط التقليدية في التفكير .
  - التعامل مع الأشياء والمواقف بمنظور جديد غير مألوف .
  - الإتيان بحلول متميزة للمشكلات التي لم تأت على غرار نموذج سابق، أو أفكار أو مفاهيم جديدة .
  - اصطباغ الحلول الإبداعية المقدمة بعدم الشيوخ من جانب، وبالملائمة من جانب آخر .
- على ضوء ما تقدم، نجد أن الباحثين حاولوا تعريف الإبداع من خلال زواياه المتعددة لينتج عن ذلك

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق ، ص : 331 .

<sup>2</sup> نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تر: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص: 41

<sup>3</sup> عبد الحلیم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 6، 7 .

<sup>4</sup> حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية ضرورة وجود ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص : 48

تعريف مختلفة جاءت لتعليق أهمية على بعد معين دون آخر، لذلك اعتمد باحثون آخرون على منطلق آخر لتعريف الإبداع من خلال مختلف مستوياته.

### المطلب الثالث: مستويات الإبداع

يرى الكثير من الباحثين أنه يمكن التوصل للإبداع من قبل الفرد أو من قبل الجماعة أو المؤسسة فيظهر بذلك في ثلاث مستويات.

#### 1 - الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد الذي يمتاز بقدرات وسمات إبداعية، وقد عرف الكثير من الباحثين الإبداع على أنه عملية فردية، من بينهم ابراهام سليزنيك (ZALEZNICK BRAHAM) الذي يعرف الإبداع بأنه "قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي"<sup>1</sup>؛ ومن وجهة نظر بيرز (PEERS) فالإبداع تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق انجاز تتوافر فيه سمات الأصالة والابتكار (الإبداع). وهناك من علماء النفس الأكثر تعصبا للفردية في الإبداع، حيث يقول "كارليل و ريفير" أن الإبداع نتاج روح فردية لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد. ويؤيده في ذلك "باسي و آرنولد" بأنه لم يتم في تاريخ العلم أي انجاز متميز من قبل الجماعة، وقد أورد "غوستاف لوبون" في أحد كتبه أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة، وأن المكتسبات الفردية تضحل في إطار الجمع وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحد<sup>2</sup>.

ويؤخذ على هؤلاء الباحثين عدم إجماعهم على سمات محددة للشخص المبدع بالرغم من وجود قائمة مشتركة بينهم بالإضافة إلى تعصبهم للفردية في العمل الإبداعي.

#### 2- الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، والذي ينتج أساسا عن تبادل الرأي والخبرة فيما بينهم، ويعتبر الإبداع الجماعي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تتطلب تطوير فرق عمل مبدعة نظرا لدور الجماعة في الإبداع، حيث يقول "ميكونيكي وأروشيفيسكي" "إن الفرد في ظروف البحث العلمي المعقد لا يعود فردا منعزلا باستعداداته وميولاته ومواهبه، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار الجماعية والمتعاونة والمنظمة التي تحدد للفرد مدى دلالات المشكلات النفسية

<sup>1</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص: 3

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 4، 5

والاجتماعية وأثرهما على نتائج البحث العلمي المعاصر"، وتؤيده "ماك وارث" حيث ترى أن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورة للإبداع لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثرائها وإلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم يكن هناك دراية بها<sup>1</sup>.

ولقد توصلت الكثير من الدراسات إلى عدة عوامل تؤثر على إبداع الجماعة أهمها<sup>2</sup>:

- الجنس: باعتبار أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أكثر جودة من أحادية الجنس .
- التنوع : إن الإبداع يتطلب أن تتكون الجماعة من شخصيات مختلفة .
- تماسك الجماعة : الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
- الانسجام: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع .
- عمر الجماعة : الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
- الحجم : باعتبار أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.

### 3 - الإبداع على مستوى المؤسسة

عرف الكثير من العلماء الإبداع من خلال ربطه بالجماعة والمؤسسة وليس بالفرد فقط، من بينهم تيراسا أمابايل التي عرفته على أنه "عملية عقلية خلاقية تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك"<sup>3</sup> ويرى كل من "أندرسون وكنج"

بأنه "قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات

أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (المؤسسات)"، أما هيجان فقد عرف الإبداع بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة (المؤسسة)، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (المؤسسات)"<sup>4</sup>.

ونظراً لأهمية الإبداع في المؤسسات، وإدراك هذه الأخيرة أنه ضرورة لإستمراريتها وبقائها، يجب عليها تغيير أسلوب عملها وممارساتها اليومية لتشجيع الإبداع؛ ويرى الكاتب هارولدلافيت (HAROLDLAVIT) أنه ل يتم تحقيق ذلك يجب توافر الشروط الأساسية التالية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 6،5

<sup>2</sup> سليم بطرس جلد ، زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص : 49 .

<sup>3</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص : 5

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق .

<sup>5</sup> سليم بطرس جلد ، زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص : 50

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولتنمية هذا التفكير يجب على المؤسسة العمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والتعليم والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية .

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وحتى صنعها .

على ضوء ما قدمه الباحثون من تعاريف مختلفة للإبداع، وبالاعتماد على أبعاده ومستوياته نخلص أن الإبداع هو توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والأدوات والإجراءات والحلول والأساليب من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. ونتبنى تعريف الإبداع في المؤسسة على أنه " سلوك المؤسسة في تبني واستخدام الأفكار والأساليب الجديدة لغرض تقديم مفهوم أو سلعة أو خدمة جديدة تحقق أهدافها في النمو والتكيف وأخرى تجعلها أكثر قدرة على المنافسة"<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : علاقة الإبداع بالمفاهيم الأخرى

من خلال فهمنا لمعنى الإبداع وتحديد مفهومه في المؤسسة، ومن خلال اطلاعنا على الكثير من المؤلفات التي تربط الإبداع بعدة مفاهيم سلوكية وإدارية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة، سنحاول تبيان العلاقة التي تربط الإبداع على مستوى الفرد بدرجة ذكائه، وكذلك العلاقة التي تربط الإبداع بالتغيير والريادية في المؤسسة .

#### 1- علاقة الإبداع بالذكاء

أشارت الكثير من الدراسات أن الإبداع والذكاء واسعياً الأفق وتظهر العلاقة بينهما على أنها معقدة، فالذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة، كما يساعد الذكاء الشخص على فهم الأساسيات مثل فهم النظريات والقواعد والعلاقات في موضوع أو موقف معين بسرعة أكثر من المعتاد. كذلك يعبر الذكاء عن قدرة الفرد على التكيف السريع مع الموقف الجديد، ويشمل أيضاً القدرات التي تساعد الفرد على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره، لذلك فإن اختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية ومحددة .

أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدة ويتضمن توليد أفكار جديدة، فهو تفكير حر غير مقيد، وتتضمن اختبارات الإبداع عادة أسئلة مفتوحة تحتاج إلى إجابات متعددة وأحياناً كثيرة غامضة ويصعب البرهان عليها. وقد أشارت العديد من الدراسات أن الذكاء ضروري

<sup>1</sup> المعهد التخصصي للدراسات ، مرجع سابق .

للإبداع ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكاء مبدعون<sup>1</sup>، فنسبة الذكاء لا تعد شرطاً كافياً ومُرضياً من أجل الكشف عن الإبداع والتنبؤ به .

## 2- الإبداع والتغيير

يعرف التغيير بأنه "مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها مؤسسة ما للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل"<sup>2</sup>، ويعبر عنه بأنه التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد يشمل التغيير تبديلاً في التصميم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات وفي إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد<sup>3</sup>. وفي كثير من الكتب التي تناولت الإبداع يظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، لكن لا بد من التمييز بينهما؛ فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها<sup>4</sup>، ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف والوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات. وعليه يسعى التغيير التنظيمي إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية<sup>5</sup>، في حين أن الإبداع عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو بيئتها العامة<sup>6</sup>، ويركز على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.

وعليه فجميع الإبداعات تشير للتغيير، ولكن ليس جميع التغييرات إبداعات، باعتبار أن التغييرات يمكن أن لا تتطلب أفكار جديدة أو تقود إلى تحسينات هامة .

## 3- الإبداع والريادية

إن مفهوم الريادية أصبح الآن أحد المصطلحات الشائعة الاستخدام في الدول المتقدمة، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، كأحد المفاهيم الهامة في مجال الإبداع الإداري. ويقصد بالريادية عملية

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق ، ص ص : 11 ، 12

<sup>2</sup> أحمد بن سالم العامري، ناصر بن محمد الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، مج37، الرياض، رجب1418 هـ، ص:356

<sup>3</sup> إبراهيم حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص : 331

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2006/2007، ص : 70

<sup>5</sup> سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق ، ص : 10

<sup>6</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق ، ص : 91

تصور وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة من أجل الدخول في عمل معين يحتوى على عنصر المغامرة وفي نفس الوقت ذات عوائد مالية من طرف شخص ريادي، إذن الريادية تتعلق بسمات وثقافة الشخص نفسه، أي أنها تتعلق بشكل رئيسي بعمل فردي، أما بالنسبة للإبداع فهو عملية يمكن أن تحدث على مستوى المؤسسة ككل بجهد جماعي أكثر منه جهد فردي، لذلك فإن الفرق الرئيسي بين الإبداع والريادية هو أن الريادية تتعلق بشكل أساسي بعمل فردي خلاق ومميز، أما الإبداع فهو عمل جماعي فريد في المؤسسة ينتج عنه منتج أو خدمة أو فكرة جديدة ومفيدة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: النظريات المفسرة للإبداع

لقد احتلت بحوث الإبداع ونظرياته مكانة مهمة في مجالات ومدارس علم النفس وتعددت باختلافها، ويرى العلماء النفسانيون أن الاهتمام بطبيعة القدرة الإبداعية بدأ بالإغريق على يد أفلاطون في نظريته الإلهام، وتذهب هذه النظرية إلى أن الإبداع ناتج عن قوة إلهية عليا أو وحي سماوي خارق، لكن تنافي هذه النظرية مع العقل أدى إلى ظهور نظرية أخرى سميت بالنظرية السيكلوجية التي ترى أن الإبداع مصدره اللاشعور الشخصي، بمعنى أن الشخص المبدع هو شخص مريض نفسيا يسد النقص الذي يعانیه بالخروج عن المألوف. وفيما أثبتت دراسات كثيرة أن الشخص المبدع يتميز بخصائص ايجابية، وأن المرض النفسي يقلل من فرص الإبداع ولا يزيدها، انتقدت هذه النظرية بشدة من طرف الكثير من الباحثين، خاصة بعد تطور علم النفس منهجيا ونظريا، وحرص التفكير العلمي فيه على تجنب التعميم والقطع دون توافر الأدلة والبراهين<sup>2</sup>. وظهرت النظرية العقلية التي ترى أن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر، ومن أبرز أصحابها " جيلفورد" الذي يرى أن الإبداع هو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية والتي تعني قدرة الفرد على إنتاج الجديد في عالم الأفكار، وفي مجالات الحياة المختلفة. ومن أهم هذه القدرات: الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات<sup>3</sup>.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في الكشف عن أهمية العقل في العملية الإبداعية، إلا أنها انتقدت لتركيزها الشديد على العقل والفكر دون غيرها من العوامل؛ فالإبداع لا يمكن أن يكون نتاج الفكر وحده، فهو يحتاج إلى جانب دور العقل أدوارا أخرى للحواس والمزاج والأعصاب، وذلك لارتباطه

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص ص: 9،10

<sup>2</sup> صالح حسن الداھري سيكلوجية الإبداع والشخصية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص ص: 20-31

<sup>3</sup> هواري معراج، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص: 68،69



الوثيق بمتغيرات عديدة كالدافعية والاستعداد والاهتمام وغيرها<sup>1</sup>. وبالإضافة إلى هذه العوامل، أضافت نظرية أخرى من نظريات الإبداع، ألا وهي النظرية الاجتماعية، عوامل أخرى تبين دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع والنتائج الإبداعية، وتأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وكذلك تأثير العوامل التربوية في الإبداع<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أنه توجد عدة نظريات للإبداع تمت في مجال الإدارة والتي قدمت معالجات مختلفة حول الإبداع في المؤسسات ومن أهمها نظرية البحث عن التفوق "ووترمان وبيترز"، نظرية الأداء الظاهر "كليفورد و كافيبي"، وبالإضافة إلى هذه النظريات يضيف علماء آخرون نظريات أخرى للإبداع سميت بأسماء أصحابها .

### 1- نظرية البحث عن التفوق

سميت نظرية "ووترمان وبيترز" (B. WATERMAN & T.PETERS) بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتابهما (In search of exelance) والذي أورد فيه دراستيهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع، بحثا عن المبادئ والقيم المشتركة بينها، ونوجز تلك القيم والمبادئ فيما يلي<sup>3</sup>:

1. الاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء تقاديا لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات .
2. تنمية العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم .
3. إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينها على الأداء الأكثر تميزا .
4. تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة، مما يجعلهم يتميزون في أدائهم .
5. تبسيط المستويات الإدارية .
6. تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة .
7. استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها تميزها .
8. أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.

<sup>1</sup> صالح حسن الدايري ، مرجع سابق ، ص ص : 31 ، 32

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 32 -34

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار ، مرجع سابق ، ص ص : 38 ، 39

## 2- نظرية الأداء الظافر

توصل كليفوردي وكافين في دراستهما عن الأداء الظافر أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتها التنظيمية، وتتمثل هذه السمات فيما يلي<sup>1</sup> :

- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .
- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .
- التخلي عن المنهج البيروقراطي نهائياً .
- تحفيز العاملين على التدريب والتجريب.
- تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع .

على ضوء ما تقدم في النظريتين، الأداء الظافر والبحث عن التفوق، ومن خلال دراسة وتحليل القائمتين، الأولى التي وضعها ووترمان وبيترز والثانية التي توصل إليها كليفوردي وكافيني، يبدو لنا جلياً أن القائمتين متماثلتين تقريباً في المفاهيم والمبادئ، مما يدعم نتائج الدراستين ويؤكد أهميتها، والتي يمكن اعتبارها كإطار مرجعي للمؤسسات التي تسعى إلى التفوق والإبداع كمنهج فكري وعملي، ويبقى فقط وضع هذه المبادئ والمفاهيم موضع التنفيذ الفعلي<sup>2</sup> .

## 3- نظرية سيمون ومارتش (SIMON - MARCH ;1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع على أنه معالجة للمشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل ومن ثم إبداع، وعزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) وعوامل داخلية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 39

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق .

<sup>3</sup> أمينة بواشري بنت بن ميرة، دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (نموذج مقترح)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، 18-19 ماي 2011، ص ص: 12،13

## 4- نظرية برنز وستولكر (STALKER- BURNS ;1961)

كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، حيث أن النمط الآلي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي يلائم البيئة سريعة التغيير والذي يقوم أساسا على مشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها<sup>1</sup>.

## 5- نظرية ويلسون (WILSON;1966)

قد بين ويلسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. وافترضت هذه النظرية نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، تنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة<sup>2</sup>.

## 6 - نظرية هايج وأيكن (AIKEN &amp; HAGE 1970)

تعد نظرية هايج وأيكن من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

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

- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد من أهمها المركزية، الرسمية، زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 13

<sup>2</sup> سليم يطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص : 39

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 40

## 7- نظرية هارفي و ميل ( HARVEY – MILL ; 1970 )

استفاد هارفي وميل مما قدمه كلا من (سيمون ومارتس) و(برنز وستولكر) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (أو المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة مشكلات تم التصدي لها مسبقاً، بينما تبغي لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية، فضلاً عن ذلك فإن هارفي وميل تناولا العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات كلما تطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها<sup>1</sup>.

## 8- نظرية زلتمان وآخرون ( ZALTMAN&amp;OTHERS; 1973 )

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية. ويُعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية هايچ وآيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع<sup>2</sup>.

وعليه، حاولت النظريات في مجال الإدارة معالجة الإبداع من خلال البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسات المبدعة أو تلك التي تميز بيئتها، ومن خلال البحث في مراحل عملية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه .

وعلى ضوء ما تم التفصيل فيه، برز لنا تعقد ظاهرة الإبداع التي حاول الباحثين وضع تعريف له من خلال دراسة مختلف أبعاده ومستوياته والنظريات التي حاولت تفسيره. ولتوضيح معنى الإبداع بشكل أفضل سوف نتطرق في المبحث الثاني إلى أهم أنواعه ومختلف فئاته للوقوف على أهميته في المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 39،40

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 41

## المبحث الثاني : تصنيفات الإبداع

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المؤسسة موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع ولعل من أهمها تلك المتعلقة بمجاله والغرض منه حيث يصنف الإبداع إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي وإبداع الخدمة، كما صنف إلى أربع فئات تمثلت في إبداع أولي، إبداع تطبيقي، إبداع اشتقاقي وإبداع التغيير .

### المطلب الأول : أنواع الإبداع وفقا لمجاله والغرض منه

إن التعريف الشائع والمتداول للإبداع هو التوصل إلى ما هو جديد، والجديد يمكن أن يغطي مجالات مختلفة في مقدمتها المجال الإداري والتكنولوجي ويضيف الكثير من الباحثين مجال الخدمات، وسنتطرق في هذا المطلب إلى هذه المجالات .

#### 1- الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة هي نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الاستجابة الأفضل لمنتجات وخدمات المؤسسة لحاجات زبائنها كما في التوجه القائم على الزبون، زيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، تحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتيا .

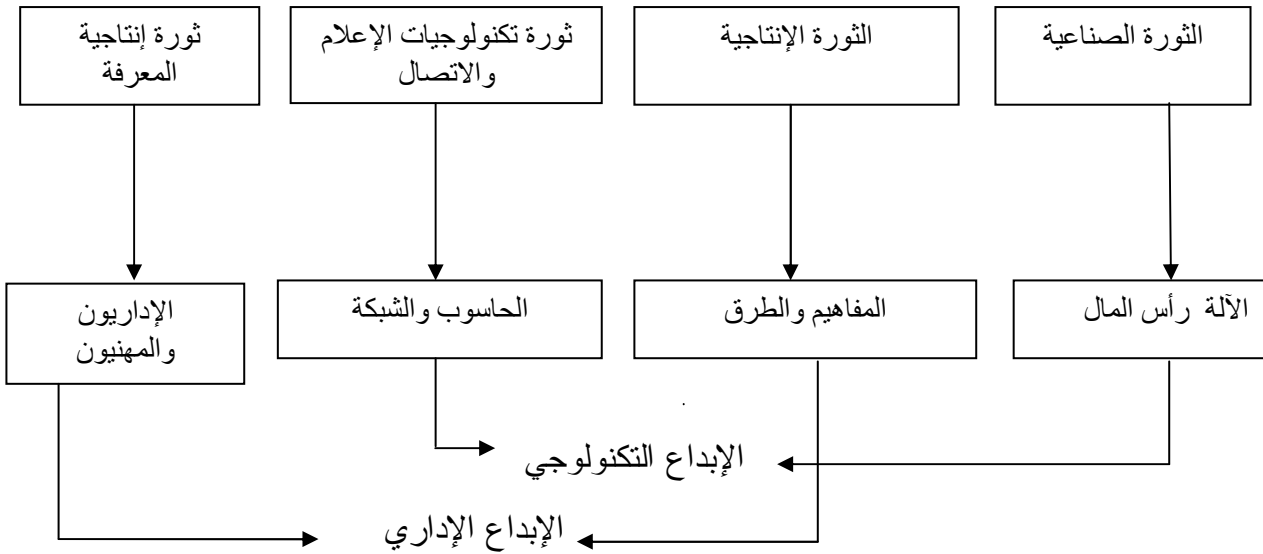
وعليه الإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، والهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين<sup>1</sup>.

وهذا ما نلاحظه في الميل المتصاعد لتطور المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها الإدارية من أجل تحسين الإنتاجية فكما ارتكزت الثورة الصناعية على الاختراق التكنولوجي في القرن الثامن عشرة (18)، وكان الاختراق الإداري المتمثل في تقسيم العمل الذي أدى إلى ثورة إنتاجية، فالحاسوب في البدء والشبكة فيما بعد هي رمز ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد، وإن العمل المعرفي في البدء وإدارة العمل المعرفي فيما بعد هي رمز ثورة إنتاجية المعرفة<sup>2</sup> (الشكل رقم 3) .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، ديسمبر 2006، ص: 229

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 229، 230

## الشكل رقم (3) : الإبداع الإداري في عصرين



المصدر : نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم، مرجع سابق، ص: 234

إن هذه الرؤية تشير إلى أن الثورة الصناعية أنشأت عمال يخضعون لمتطلبات الآلة والخط الإنتاجي، ولكنها كانت بحاجة أيضا إلى من يديرها. لهذا وعلى أساس تقسيم العمل انتقلت فئة المديرين الذين نقلوا الثورة الصناعية إلى ثورة إنتاجية، لهذا فإن الإنتاجية المتعاظمة في ذلك الوقت كانت وليدة الإدارة، لكن التكنولوجيا جعلت لها أرضية مادية هندسية قوية؛ وبنفس القدر فإن تكنولوجيايات الإعلام والاتصال عن بعد أوجدت أفراد المعرفة بنوعهم عمال ومهنيو المعرفة، إلا أن ثورة الإنتاجية في هذا المجال لم تتحقق إلا مع إدارة المعرفة التي تمثل الإبداع الإداري الجديد، حيث أن إنتاجية العمل المعرفي أصبحت هي القوة الموجهة في القرن 21<sup>1</sup>.

### 1-1- أبعاد الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري هو التوصل إلى الجديد الإداري ولكن ماهية هذا الجديد الإداري؟ وما هي أبعاده؟ ومن أجل الإجابة نشير إلى أن للإبداع الإداري تجليات عديدة يمكن إيرادها فيما يأتي .

#### 1-1-1- الإبداع الإداري العام

يتمثل الإبداع الإداري العام في تلك المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة، ونعني بها المدارس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية، الموقفية، النظم وغيرها، حيث كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 233- 235

كما أن المنعطفات في التنظيم الإداري تتمثل في الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي الذي يمثل تنظيماً مزدوجاً فهو تنظيم هرمي في الوظائف الإدارية وتنظيم أفقي في الوظائف الفنية، ومن ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهربي الأفقي كما في التنظيم الشبكي، وفي هذا التطور كانت الكفاءة تتزايد كما كانت المرنة المطلوبة في الأعمال المهنية والكثيفة المعرفة في تنامي، كذلك التحول من الإنتاج الواسع واقتصاديات الحجم إلى إنتاج أقل (نظام الوقت المحدد - Just in time - واقتصاديات النطاق - Economie of scope -) ومن ثم المنعطف الجديد في العصر الشبكي والانترنت والإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

### 2-1-1- إبداع المفاهيم الإدارية

إن المفاهيم الإدارية الجديدة كانت دائماً مصدراً لتحسين الكفاءة والإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين (كما في مدرج ماسلو) أو في تحسين طرق الأمتلية في اتخاذ القرارات (كما في أساليب بحوث العمليات) أو في قياس وتحسين التحليل والأداء المالي للمؤسسة (كما في طرق التحليل المالي وإدارة المحافظ الاستثمارية)، ومجال إبداع المفاهيم الإدارية هو المجال الأوسع في الإبداع الإداري، لما فيه من تجديد مستمر في المفاهيم التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في المؤسسة<sup>2</sup>، ومن أهم هذه المفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الإدارة بالأهداف، ويمكن الإشارة إلى معاني هذه المفاهيم فيما يلي :

#### ■ إدارة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتقنة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول لإرضائهم وإشباعهم<sup>3</sup>. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 237، 238

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 238 ، 239

<sup>3</sup> محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 23

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، مرجع سابق، ص: 10

## ■ إعادة الهندسة

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء، وتعرف بأنها "تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة"، وهي "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج"<sup>1</sup>.

## ■ الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها<sup>2</sup>، ويرجع الفضل إلى "دراكر" (P. DRUCKER) الذي طور فكرة الإدارة اللامركزية ووضع هذا النموذج الذي يركز على تحديد أهداف يرجى بلوغها للمرؤوسين بدل مهام تحدد ويتم إنجازها"<sup>3</sup>.

ويزود نظام الإدارة بالأهداف القادة بالمعلومات عن المرؤوسين وطريقة أداءهم بشكل مستمر مما يسهل عملية تقييم الأداء، ويشكل قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات ومنح الحوافز والمكافآت، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانجاز وتشجيع الفرد على الإبداع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن نظام الإدارة بالأهداف يتيح للمرؤوسين المشاركة في تحديد الأهداف مما يساعد على دفعهم لتقديم أفكار جديدة ومقترحات وكذلك إخراج طاقاتهم الإبداعية .

## 3-1-1- إعادة إبداع المؤسسة

إن الهدف الأساسي من الإبداع في المؤسسة هو البقاء في السوق ومن أجل ذلك يجب أن تعيد النظر في افتراضاتها الخاصة ببيئتها الداخلية (رسالتها وإستراتيجيتها وقدراتها الجوهرية)، وبيئتها الخارجية (هيكل السوق، الزبون، المنافسة والمجتمع)، وحيث أن عوامل البيئة الداخلية (بالتقدم مثلا) والخارجية (تغير القوى في السوق، تغير حاجات الزبائن، دخول منافسين جدد) يمكن أن تتغير، فإن المؤسسة التي لا تستطيع أن تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية، ومن خلال رؤية إبداعية، فإنها ستواجه مصير التدهور والانسحاب، فعند دخول منافسين جدد برؤى ومفاهيم وأساليب جديدة (افتراضات أساسية جديدة) فإنهم سيشكلون تحديا لمفهوم المؤسسة القائمة وافتراضاتها الأساسية ولا مخرج لها إلا بإعادة إبداع المؤسسة لنفسها من خلال تجديد وإعادة إبداع افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثة التي أكدها بيتر

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 8

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار ، مرجع سابق، ص : 55

<sup>3</sup> عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص : 106



دروكر: افتراضات حول بيئة المؤسسة، افتراضات حول رسالة المؤسسة، والافتراضات حول قدرات المؤسسة الجوهرية لتحقيق رسالتها؛ كما أشار "دراكر" كنموذج للتحديات إلى الصدمات التي وجهتها المؤسسات اليابانية (التي أنتت بافتراضات جديدة) للمؤسسات الأمريكية التي فقدت نظرية أعمالها أمام التحدي الياباني .

وعليه فلكي تحافظ المؤسسة على سرعة سيرها بالتلازم مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا في بيئات الأعمال غير المستقرة، فإنه عليها تصميم هيكلية تكنولوجية وتنظيمية جديدة تجعل من الممكن وبشكل مستمر إبداع المؤسسة .

وفي هذا السياق، اقترح جيويرتز الدورة المستمرة لإعادة الإبداع من أجل إبقاء المؤسسة في حالة التجدد المستمر حسب التغير في أسواقها، وأسمائها "إعادة ابتكار دورة الحياة في المؤسسة" حيث أن هذه الدورة يمكن أن تكشف أن المؤسسات تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت، مما يستوجب إعادة اكتشاف المؤسسة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف فيها ليكون ذلك بمثابة استجابة ذكية للتغيرات في أسواقها وظروفها الخارجية.

"وبعد، فإن الإبداع الإداري سيظل مصدرا لأفكار جديدة من أجل تعظيم قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل أفضل ( كفاءة داخلية) ومصدرا للمفاهيم الجديدة التي تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة (كفاءة خارجية)، ومصدرا لتطبيقات وممارسات جديدة تجعل المؤسسة أكثر قدرة على خلق القيمة من أجل زبائنها باستمرار لتظل المؤسسة قادرة على البقاء والنمو"<sup>1</sup>.

## 1-2- الإبداع الإداري إنتاجية المعرفة

إن إدارة المعرفة هي الإبداع الإداري الجديد الذي نقل مركز الثقل في الاهتمام والفاعلية من الموارد المالية إلى المعرفة بوصفها الأصل الجديد والأكثر أهمية في صنع الثروة، كما نقل التركيز في المؤسسات من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة. والإبداع الإداري الجديد المتمثل في إدارة المعرفة هو الذي يمارس دور تحويل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد إلى ثورة إنتاجية العمل المعرفي.

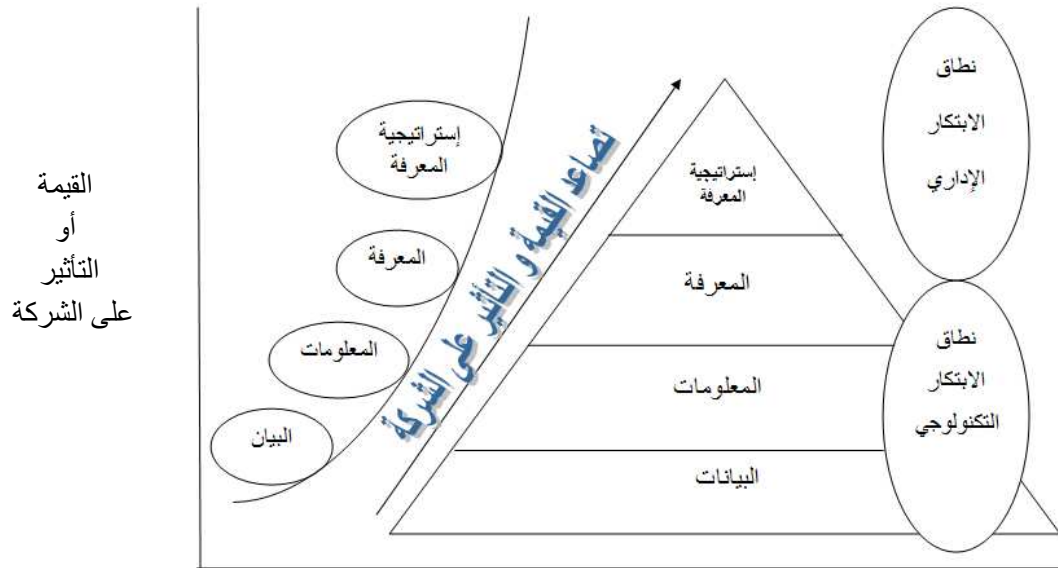
وتتلخص ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شبكة الانترنت التي توفر كميات هائلة من المعلومات وبسرعة فائقة، ولكن مما يلاحظ أنها توفرها للجميع، مما لا ينشئ تميزا ما دام الجميع لديهم نفس الفرصة في الوصول لنفس المعلومات، وبنفس الكمية والسرعة، لهذا لا بد من تحويل هذه المعلومات إلى معرفة. والأهم لا بد من وجود إدارة جديدة تقوم بعملية التحويل ومن ثم توظيفها لتحقيق ميزة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم، مرجع سابق، ص : 240 - 243

تنافسية<sup>1</sup>. ومن أجل الكشف عن جوانب القوة في عملية تحويل ثورة تكنولوجيا المعلومات إلى ثورة إنتاجية المعرفة، لا بد من طرح التساؤل عن ماذا يعني الإبداع الإداري الجديد المتمثل بإدارة المعرفة ؟ إن الحاجة المتزايدة لإدارة المعرفة في المؤسسة كاستجابة فعالة للإبداع التكنولوجي المتمثل في الانترنت والتغيرات التي جاءت بها والذي يمكن أن يكون من عوامل قوة الإدارة أو تحدياً خطيراً وتهديداً لها، يتوجب على الإدارة بأن تستخدم قدرتها على الإبداع الإداري من أجل تحقيق أفضل توظيف للتطورات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية كمثال على ذلك الانترنت وشبكات الأعمال الداخلية والخارجية (إبداع تكنولوجي) قد وجدت آثارها الفعالة والأكثر كفاءة في الإبداع الإداري للمؤسسة الافتراضية وهي تمثل الآن توظيفاً فعالاً للتكنولوجيات الشبكية، ويمكن توضيح العلاقة المتينة بين الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري من خلال نموذج إستراتيجية المعرفة الموضح في الشكل رقم (4). ويقوم هذا النموذج على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في إستراتيجية المعرفة التي تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة، أي الإبداع في بعديه التكنولوجي والإداري .

ويقدم هذا النموذج تكاملاً فعالاً بين الإبداع التكنولوجي الموجه نحو المزيد من الأتمتة والأجهزة المحسوبة ذات السرعات الفائقة والمزيد من أنظمة المعلومات الإدارية والفنية بما في ذلك أنظمة الذكاء الصناعي والبرمجيات المتقدمة المتعلقة بالقرارات المبرمجة وشبه المبرمجة، في حين يكون الإبداع الإداري موجهاً نحو المعرفة وإستراتيجية المعرفة<sup>2</sup>.

الشكل رقم (4) : نموذج البيانات - إستراتيجية المعرفة



المصدر : نجم عيود نجم ، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم ، مرجع سابق ، ص : 251

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 243-245

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 246 - 254

## 2 - الإبداع التكنولوجي

التكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط برأس المال البشري (معرفة كيفية العمل والإنتاج)، وهي معارف مؤسسة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد (إمكانيات وطاقات ومعارف) تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج، وهي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة<sup>1</sup>. ويعرف الإبداع التكنولوجي بالارتكاز على عنصر التكنولوجيا على أنه "تطبيق تبديلات في التكنولوجيا أو توليفة التكنولوجيات التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج و/أو التنظيم<sup>2</sup>. أو هو "تشكيل وتجسيد لتكنولوجيا جديدة ولكنه لا يغير عادات المستهلكين".

واستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شامبيتر (JOSEF SCHUMPETER) سنة (1939) بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ

أو الضروري وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنجليزي لأكسفورد ( OED : L'OXFORD ENGLISH )<sup>3</sup> ويعرف أيضا على أنه "العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة/خدمة جديدة)، أو تطوير منتج قائم أو استخدام عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات فضلا عن جعل الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة"<sup>4</sup>، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية

<sup>1</sup> بن نذير نصر الدين ، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال،

التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،عمان، 27-29 نيسان 2009، ص: 4

<sup>2</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مكملة لمتطلبات الماجستير، جامعة ورقلة، 2005، ص: 38

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 36

<sup>4</sup> أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في

محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 نيسان 2009، ص : 7

والتجارية<sup>1</sup>، ويعرفه (LE MANUEL DE FRASCATI) (1988) بأنه "عبارة عن تحويل وتجسيد فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق والبيع أو منتج محسن أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة"<sup>2</sup>. ومن التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأنه يمكن تمييز الإبداع التكنولوجي من خلال خصائصه والتي تتمثل في طبيعته ودرجته .

## 2-1-1- طبيعة الإبداع التكنولوجي

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى نوعين أساسيين إبداع المنتج وإبداع العملية .

### 2-1-1-1 - إبداع المنتج

المنتج هو "مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة"<sup>3</sup>. وإبداع المنتج هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج جديد أفضل من منتجات المنافسين في السوق<sup>4</sup>؛ ويخص تصميم المنتج (مواد وتجهيزات) وتعني وضعه حيز التنفيذ، أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو أقل خاصية من خصائصه<sup>5</sup>، ويتم تحديد إبداع المنتج في ضوء الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها أكثر تنافسية. ويتجسد إبداع المنتج من خلال السعر والجودة والمرونة والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف المؤسسة وبالأخص التسويق والمالية والعمليات، وينشأ إبداع المنتج عادة من خلال مختبرات البحوث أو أقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلاً عن مقترحات الزبائن .

إن إبداع المنتج هو إحدى الطرائق التي تتكيف المؤسسات بموجبها مع التغييرات البيئية، ويظهر في صورة المنتجات (السلع/الخدمات) الجديدة أو تطوير منتجات قديمة، وبذلك فهو يخص كل ما يتعلق بالمنتج وتحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج وخصائصه التقنية أو بطريقة تقديمه، وبالتالي إبداع المنتج يخص جانبين هما تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي .

<sup>1</sup> Le Negard- Essayage Emmanuelle, Manceau Delphine ,Marketing Des Nouveaux produits, Paris,2005,P :21

<sup>2</sup> نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة - دراسة حالة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2002/2001، ص: 106

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص : 254

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 22

<sup>5</sup> Valenduc Gerard Et Warrant Française, »L'innovation Technologique Au Service Du Développement Durable ,Namur, Fondation Travail-Universite,Fevrier,2001,P : 3

## أ- تقديم منتج جديد

إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات الموافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو الزبائن<sup>1</sup>. والمنتج الجديد يمكن أن يوفر ميزات جديدة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات المستعمل وهذه الميزات يمكن أن تمس الذوق، المنفعة والجمالية، الصلابة، الرفاهية، مدة الاستعمال، المرونة والشكل وغيرها. إذن تقديم منتج جديد هو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج يطرح لأول مرة ويكون جديد على المؤسسة والسوق والزبائن.

## ب- تحسين المنتج الحالي

إن تحسين وتطوير المنتج يعني عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها إلى السوق أو "هي تلك المجموعة المتسلسلة من النشاطات الرامية إلى التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلكين والعمل على تلبيتها من خلال التخطيط المنظم الهادف إلى إشباع الحاجات والرغبات عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الجديدة" ومن التحديات التي تواجهها المؤسسة الصناعية هي تطوير المنتج الذي يحقق الرضا لدى الزبائن في الوقت المحدد لذلك<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف يمكن القول بأن عملية تحسين المنتج وتطويره تكون من خلال :

- تقليل كلفة الإنتاج .
- تحقيق الجودة المميزة .
- سرعة وفاعلية التوريد للزبون .

## 2-1-2- إبداع العملية

العملية هي كل ما تقوم به المؤسسة من تحويل المدخلات إلى مخرجات مطلوبة، أو هي ذلك الجزء من الحلقة الإنتاجية التي يتم أداؤها من قبل العامل الواحد أو مجموعة من العمال باستخدام أدوات عمل معينة في موقع العمل الواحد والتي تؤدي إلى تغيير في خواص وشكل ومقاسات المادة .

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص:94

<sup>2</sup> العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص ص : 125، 126

وإبداع العملية الإنتاجية يقصد به استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجات وتحديد أفضل الأساليب للقيام بانجاز العمل المطلوب<sup>1</sup>. ويتضمن إبداع العملية تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة.

أ- تصميم عملية إنتاجية جديدة : وتتطلب تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد من تهيئة وإعداد المدخلات وما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع وحسب متطلبات الزبائن.  
ب- تحسين عملية إنتاجية قائمة : وتتطلب إجراء دراسة نظامية للأنشطة والإجراءات والطرق والممارسات والأدوات لأداء العملية بشكل أفضل عما كانت عليه<sup>2</sup>.

## 2 - 2- درجة الإبداع التكنولوجي

من خلال عرضنا لأنواع الإبداع التكنولوجي إبداع المنتج الذي يعني إبداع منتج جديد أو تحسينه، وكذا إبداع العمليات التي تعني بدورها إبداع عملية جديدة كلياً أو تحسينها؛ نجد أنه من خصائص الإبداع التكنولوجي هي درجته، فلما أن يكون إبداعاً جذرياً أو إبداعاً تحسينياً .

### 2-2-1- الإبداع التحسيني ( التدريجي )

يدخل الإبداع التحسيني تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة معمقة<sup>3</sup>، وهو يعتبر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي وأحياناً الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها حلقات الجودة وجلسات العصف الذهني أو صناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبشكل خاص في مجال الجودة<sup>4</sup>.

وتبني مدخل التحسين من قبل المؤسسة خطوة مهمة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة. وإذا كان التحسين قد حظي بالاهتمام الشديد في مجال الجودة فهذا يعود في جانب مهم إلى أن الجودة ليس لها حدود. ومن أجل تحقيق الإبداع التدريجي تم طرح ما يسمى بدورة ديمينج (Deming cycle) والتي تتكون من أربع خطوات<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> أكرم الطويل ، مرجع سابق ، ص : 10

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 11

<sup>3</sup> نصر الدين بن نذير، مصطفي بدوي، الإبداع كأداة لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد العالمي، الملحق الدولي

الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، 18-19 ماي 2011، ص : 8

<sup>4</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص : 159

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 161-163

1. خطط : ويتم في هذه الخطوة تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد مجال التحسين .
2. اعمل : يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين على مستوى عينة صغيرة (pilot unit)
3. أدرس/افحص (check) : في هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة وتقييم البيانات المجمعة في التنفيذ، والهدف من هذه المرحلة اكتشاف مدى تحقيق التحسين النتائج المرجوة منه، هل العملية المحسنة مقبولة من الناحية الفنية والإنتاجية والتسويقية .
4. نفذ : وفي هذه المرحلة يتم إدخال التحسين وتحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة لنقله إلى السوق.

الشكل رقم (5) : دورة ديمينج

**4- نفذ**: تبني التحسين وتحويله إلى عمليات قياسية أو منتج قياسي



**1- خطط**: تحديد العملية الحالية أو المنتج الحالي، والتوصل إلى إمكانية التحسين

**3- ادرس وافحص**: دراسة وتقييم بيانات التنفيذ الأولي للتحسين المقترح للعملية أو المنتج في وحدة طليعية

**2- اعمل:التنفيذ** الأولي للتحسين المقترح للعملية أو المنتج في وحدة طليعية

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق ، ص : 163

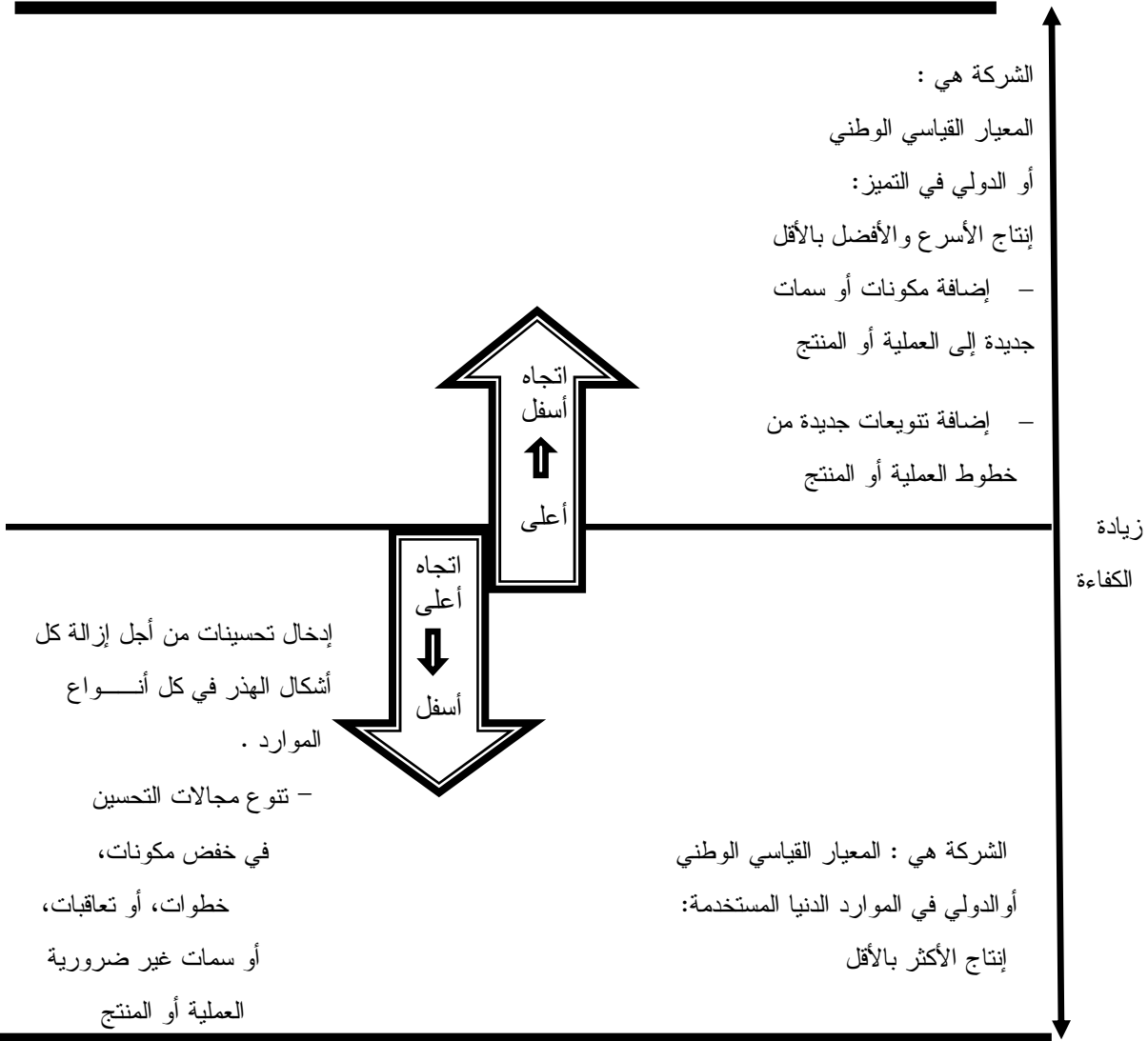
ويمكن أن نضع إمكانات التحسين في اتجاهين أساسيين :

- من الأعلى إلى الأسفل : ويتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية من خلال إلغاء خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي .
- من الأسفل إلى الأعلى : ويتمثل في إضافة مزايا جديدة أو تعديلات إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو درجة الثقة في مخرجاتها، أو إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون. كلها تدخل ضمن هذا الاتجاه. والشكل رقم (6) يوضح هذين الاتجاهين<sup>1</sup>. ومع أنه في الاتجاهين يميل إلى الارتقاء بالعملية أو المنتج

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 166

أو كلاهما من حيث الكفاءة، إلا أن تراكم التحسينات في بعض الحالات يؤدي إلى وثبة إستراتيجية في السوق.

الشكل رقم (6) : اتجاهات في عملية التحسين



المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، ص : 166

وللإبداع التحسيني عدة مزايا يحققها للمؤسسة الاقتصادية إلا أنه لا يخلو من العيوب .

أ- المزايا

- الإبداع التدريجي يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد أو تحسين الميزة التنافسية .
- التحسين يكون مستمر وبمشاركة جميع العاملين .
- إن أسلوب الإبداع التدريجي يراكم التحسينات الصغيرة المستمرة لتتحول مع الوقت في بعض الحالات إلى اختراق كبير قد يصل إلى نفس المستوى الذي يصل إليه الإبداع الجذري، لهذا فإن ميشيل



بورتر (M.E PORTER) يرى أن الكثير من الإبداعات هي إضافات تعتمد على تراكم الأفكار والرؤى المتقدمة الصغيرة أكثر من كونها اختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا<sup>1</sup>.

### ب- العيوب

رغم المزايا الكثيرة لهذا النمط من الإبداع فله عيوب لا بد من الوقوف عندها، لعل من أهمها:

- الإبداع التحسيني هو في أغلب الحالات يمثل تبعية لصاحب الإبداع الأصلي في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات عندما تكون التحسينات جوهرية.
- إن الإبداع التدريجي يمكن أن يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغير (سوق الالكترونيات) أمام منافسين يأتون بالجديد. في حين أن التحسينات في الصناعات بطيئة التغير (النفط، السكك الحديدية) يمكن أن تؤدي إلى إبطاء التآكل في الإبداع الحالي وإضعاف الحاجة إلى الإبداع الجذري.

- إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، إلا أن هذا التنوع بقدر ما يرفع من التكلفة ولو بشكل محدود فإنه يؤدي إلى إرباك الزبون وتصعيب عملية الاختيار وإلى الحاجة إلى وقت أطول فيه<sup>2</sup>.

### 2-2-2- الإبداع الجذري

يحدث الإبداع الجذري "تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليها ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومركزة ومعقدة"<sup>3</sup>. ويمثل الإبداع الجذري وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة ومعامل وخطوط إنتاجية ومنتجات كثيرة خارج الاستخدام، ويحقق ميزة القائم بالحركة الأولى بوصفه القائد في السوق الذي تتبعه المؤسسات الأخرى. كما يمكن اعتبار الإبداع الجذري بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة لتحل محلها تكنولوجيا جديدة تماما<sup>4</sup>. ويمكن أن نشير إلى أبرز سمات ومخاطر الإبداع الجذري فيما يأتي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 156

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 168

<sup>3</sup> نذير بن نصر الدين ، مصطفى بداوي ، مرجع سابق ، ص : 8

<sup>4</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص : 153

## أ- ميزات الإبداع الجذري

- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما وهذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق التكنولوجيا والمنتجات القديمة، وإنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيات ومنتجات جديدة.
- يؤدي إلى تأثير واضح في نمط المعيشة، مع أن اهتمام المؤسسات يتركز على الجانب الفني والسوقي للمنتج إلا أن التأثير الاجتماعي له أهميته أيضا، غير أنه صعب الاستشراق، لذلك تميل المؤسسات إلى المبالغة بالتأثيرات الفنية والتهوين من التأثيرات الاجتماعية (مثلا إبداع الهاتف سهل وطور الاتصالات ولكنه حد من العلاقات الاجتماعية المباشرة).
- بقدر ما يتطلب من استثمارات عظيمة وبالتالي مخاطره كبيرة وفي أغلب الحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يجني موارد كثيرة ويحقق أرباحا كبيرة .
- في ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية يمكن أن يستمر في جني العوائد منها لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة حسب فترة الحماية المحددة قانونا.
- إنه عادة ما يوجد موجة من الإبداعات المتتابعة وبالتأكيد موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا والمنتجات على نطاق واسع.
- إن الإبداع الجذري هو محرك النمو الاقتصادي ومصدر المنتجات الجديدة، وهي التي تعطي النمو الكلي للصناعة<sup>1</sup>.

## ب- مخاطر الإبداع الجذري

- بالرغم من أن الإبداع الجذري هو مصدر التجديد ومعدل للنمو والأعمال والأرباح في المؤسسات فإنه في نفس الوقت يمكن أن يتسبب في حالات الفشل والاضطرابات والخسائر في المؤسسة؛ فثمة مشكلات ومخاطر تواجه الإبداع الجذري ولقد أشار دوكيرتي وهاندي (HANDY & DOUGHERTY) إلى نوعين من المشكلات التي تترافق مع الإبداع الجذري:
  - المشكلات التي تؤثر على مستوى مشروع الإبداع (تطوير المنتج، التسويق، المبيعات ...)
  - المشكلات التي تؤثر على السياق التنظيمي مثل التأثير على هياكل واستراتيجيات المؤسسة والممارسات الحالية فيها .
- وهذا ما يجعل للإبداع الجذري مخاطر عديدة يمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 153-157

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 171-174

- الاحتمال العالي بالفشل : يمكن أن يفشل الإبداع لأنه قد تكون الفكرة الجديدة غير ممكنة التطبيق لكونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للمؤسسة، أو قد لا يتلاءم المنتج الجديد مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق .
- التكلفة العالية : إن الإبداع الجذري يتطلب استثمارات كبيرة في مراحل مختلفة، مما يعني أن المؤسسة يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبداع في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة .
- الفترة الزمنية الطويلة: يتطلب الإبداع الجذري وقتا طويلا، والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن ترى في الزمن العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه مما يجعله ذا مخاطرة عالية .
- التأخيرات غير المتوقعة : إن مشروعات الإبداع الجذري بالإضافة إلى أنها تتسم بصعوبة التنبؤ بالنتائج، تتسم أيضا بصعوبة التنبؤ بالزمن الذي تحتاجه لإتمامها، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة مما يعرض المؤسسات إلى تأخيرات غير متوقعة وتكاليف إضافية.
- مشكلة التقليد : إن التقليد يقلص من حياة المنتج الجديد الأصلي، خاصة بتزايد عدد المقلدين والقدرات العالية لبعضهم تجعل المنتج المقلد مصدر تهديد حقيقي، فإذا كان التقليد إبداعا تدريجيا أو استنساخيا (مرخص أو غير مرخص) فإنه يتقاسم الحصة السوقية أو يستولي عليها .
- الإبداع الوحيد : إن الكثير من المؤسسات تميل إلى اعتماد الإبداع الناجح الوحيد الذي حقق لها أرباحا كبيرة، وتركز اهتمامها على تسويقه، وسرعان ما يظهر المنافسون بإبداعات موازية ومتفوقة والتي تقضي نهائيا على إبداعها الذي يصبح مألوفاً، لهذا نجد تزايد التأكيد على إبداع المنتج المستدام الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة والمتعاقبة ذات الأهمية الإستراتيجية ومعدل النجاح التجاري المعقول، والذي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

## 2-3- قياس الإبداع التكنولوجي

حدد الباحثون ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، تؤدي في مجموعها إلى نفس النتائج تقريبا، وتمثل هذه القياسات في نفقات البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع، وتعداد الإبداعات التكنولوجية .

### 2-3-1- نفقات البحث والتطوير

تستعمل نفقات البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع على أنها دليل مهم على مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه، وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا، فمثلا مؤسسة

جنرال موتورز وفورد تتفان معا أكثر مما تنفق فرنسا، وهي من بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير، ونجد أربع مؤسسات أمريكية وثلاثة يابانية ومؤسستين ألمانيتين. أما القطاعات الأكثر استثمارا في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات و قطاع السيارات. ويؤخذ على هذا المقياس كونه قياس خارجي للإبداع، وليس تعدادا أو قيمة للإبداعات الحقيقية الناتجة في المؤسسات<sup>1</sup>.

### 2-3-2- عدد براءات الاختراع

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدرا مهما جدا للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشرا جيدا له باعتباره منتج البحث والتطوير. من جهة أخرى عدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي، لأن هذا الأخير يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وليس فقط إنتاج الأفكار<sup>2</sup>.

### 2-3-3- تعداد الإبداعات التكنولوجية

إن تعداد الإبداعات التكنولوجية في المؤسسات تمثل أحسن مؤشر لقياس الإبداع التكنولوجي، على أن يقوم هذا التعداد على تحقيق شامل، إلا أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في بعض المؤسسات والدول<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات ركزت على الإبداع التكنولوجي أكثر من الإداري، فأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية مختلفة عن الجوانب الفنية، علما أن الأبحاث والدراسات أكدت أهمية مزامنة الإبداع الإداري للإبداعات التكنولوجية، بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر.

### 3- الإبداع في مجال الخدمات

بعض الدراسات التي تم إجراؤها على الإبداع تضع الخدمات في ذيل قائمة عمليات التصنيع وتعتبرها قطاعا متخلفا ذو مستويات ضعيفة ونشاط إبداعي متقاعس. وهذه النظرة ليست في الواقع نظرة صحيحة على الإطلاق. فالخدمات هي لعبة الاقتصاد الحديث، فهي تمثل ما بين (60% إلى 80%) من إجمالي الناتج الوطني للاقتصاد المتقدم في أنحاء العالم، لذا أصبح التميز في إدارة الخدمات أولوية هامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص : 47

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 48

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 49

<sup>4</sup> برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، تر : أحمد المغربي، الطبعة الأولى، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص: 234

### 3-1 - تعريف إبداع الخدمة

يذكر جونكالفز أن الإبداع في مجال الخدمات هو (أ) التغيير في الأشياء(المنتجات/الخدمات) التي تعرضها المؤسسات الخدمية و(ب) التغيير في طرق ابتكارها وتقديمها" هذا التعريف يتضمن أن الإبداع في مجال الخدمات يعتبر أيضا تغييرا في العمليات الإجرائية والمعاملات التجارية، يمكن أيضا أن نضيف أن الإبداع يعني التغييرات التي تطرأ على الأعمال المؤسساتية من خلال استخدام الموارد أو من خلال أساليب المؤسسة في السوق<sup>1</sup>.

وفي مجال صناعة الخدمات لا يتخذ المنتج شكلا محددًا أو تنسيقا معينا، فكل عملية خدمية يمكن اعتبارها فريدة طالما أنها تمنح عند الطلب من خلال التفاعل مع العميل أو كاستجابة لمشكلة معينة، وخلال بيئات متباينة. ومساهمة العميل بكافة أشكالها في إنتاج الخدمة تمثل خاصية أساسية للأنشطة الخدمية خاصة العملاء ذوي المعرفة المكثفة، من خلال تبادل أنماط عديدة من العناصر التي تشمل المعلومات والمعارف والانفعالات والإشارات اللفظية .

إن التمييز بين المنتج والعملية يمكن قبوله في حالة تصنيع السلعة وهذا ما لا ينطبق على الخدمة، حيث لا يمكن فصل المنتج عن العملية. في هذا الصدد يشمل دائما مصطلح " منتج " أو " سلعة " العملية برمتها والتي تتمثل في تعبئة الخدمة ومجموعة الإجراءات(العملية)، ففي مجال الخدمات يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في نفس الوقت<sup>2</sup>.

### 3-2 - أنواع إبداع الخدمة

يمكن أن يتخذ إبداع الخدمة شكل منتج خدمي جديد أو إجراء جديد لإنتاج وتقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة، وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها في معظم الحالات، فإنه يجب أن يتم إنتاجها في نفس لحظة استهلاكها، وهذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج، وهذا يؤدي إلى استنتاج صعوبة تغيير المنتج دون تغيير عمليته. إذا فإبداعات الخدمات واسعة النطاق بمعنى أنها تتضمن تغيير في الكثير من عناصر عملية الإبداع والمنتج في نفس الوقت. ومن خلال فهمنا لأدبيات إدارة الخدمة والتسويق يمكننا أن نستنتج أن العملاء وحل مشكلاتهم من الأهمية الكبرى لدرجة أن إبداعات المؤسسات الخدمية لا بد أن يتم تأسيسها بناءً على آراء العملاء، فإبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل العميل. ويمكن أن يتخذ إبداع الخدمة شكل إنتاج معرفة أو معلومات جديدة أو طرق جديدة للتعامل مع الأشياء أو الأفراد،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 236 ، 237

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 235

وهو يمثل مجرد أنماط سلوكية جديدة من قبل العاملين بالخدمات، كما يمكن أيضا أن يكون مجرد تعديلات بسيطة في الإجراءات، وبذلك يكون إبداعا إضافيا وليس جذريا.

بناءً على ما سبق، يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إلى أربعة أنواع :

1. إبداع الخدمة : إنتاج منتجات خدمية جديدة .
  2. إبداع المعالجة (العمليات) : تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة .
  3. إبداع السوق : يرتبط بوظائف التسويق والتجارة، الترويج، التسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل التغليف والإعلان). ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الإنترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر أو إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة وتسويقها .
  4. إبداع نموذج العمل : إبداع مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديدة بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل.
- وهذه بعض الأمثلة على الإبداع في مجال الخدمات :

- منتجات مالية أو سياسات تأمينية جديدة .
- شبكات تجارية إلكترونية .
- خدمات استشارية جديدة في الرعاية الصحية .
- توزيع سلع خاصة مثل توصيل وجبات السوشي الجاهزة.
- برامج خاصة للمسافرين جوا بصحبة حيواناتهم الأليفة بصفة مستمرة.
- تقديم أجهزة الإنذار الآلي عن طريق البريد الإلكتروني.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : فئات الإبداع

يرى برافين جوبتا (PRAVEEN GUPTA) أن الإبداع هو العمل بالموارد المخصصة له، بالإضافة إلى السرعة في التفكير التي تعتمد بدورها على المعرفة والتخيل ومهمة التحليل، وبذلك يصنف الإبداع بأنه أداء أساسي واشتقائي ومبرمج وقائم على مبدأ التغيير.

فمن خلال مراجعة إسهامات كبار المبدعين - خاصة اينشتاين وجاليليو وإديسون - يتضح أن اينشتاين قد انشغل في الغالب بالإبداع النظري، وابتدع إديسون الحلول العملية، أما جاليليو فقد جمع بين الاثنين. كان إبداع اينشتاين أوليا بطبيعته، بينما كان عمل إديسون ماديا، فلقد أجرى اينشتاين تجارب فكرية مثل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 237، 238

استحوذت الموجات الضوئية فكان يؤمن بأن الإبداع هو كل شيء مكتشف، بينما أجرى إديسون تجاربه في المختبرات لأنه يؤمن بأن الإبداع يمكن إنتاجه عند الطلب<sup>1</sup>.  
ولذلك صنف برافين جوبتا الإبداع إلى أربع فئات على أساس كمية الجهد وعنصر سرعة التفكير وهي إبداع أولي، إبداع تطبيقي، إبداع اشتقاقي، وإبداع التغيير .

### 1- الإبداع الأولي (FUNDAMENTAL)

وهو فكرة إبداعية تؤدي إلى ثورة في التفكير، وتقوم على أبحاث واسعة وتحفزه المعرفة، ويمكن إثباته نظريا ثم يتبع ذلك أبحاث تتبعه وتطوراته. ويحدث هذا الإبداع من خلال المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات. وهو ربما يؤدي إلى التغيير في التفكير، أو التوسع في نظرية حالية أو أن يصبح مفهوما طوريا ذا أثر فعال، وربما يؤدي إلى تطور في الصناعة، ولا شك أن هذا الإبداع يؤدي إلى تطوير البشرية. وكمثال على ذلك الهاتف والاتصالات اللاسلكية والترانزستور، الكمبيوتر، الانترنت وغيرها. والإبداع الأولي يتعلق بالعلم ما يجعله عنصرا مهما يؤدي إلى المصلحة العامة ولكن لا يمكن حمايته من الناحية التجارية<sup>2</sup>.

### 2- الإبداع التطبيقي (PLATFORM)

يعرف بأنه الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق العملي للإبداعات الأولية، هذه الإبداعات عادة ما تكون "منصة الانطلاق" نحو الصناعة، ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الخلوية والطابعة الرقمية وقواعد البيانات والأقمار الصناعية وغيرها. والإبداع التطبيقي يزيد من نسبة المختبرات والتطورات أكثر من الإبداع الأولي، فهو يروج الصناعة ويغير أسلوب المعيشة ويحقق الأهداف الأساسية للإبداع.

### 3- الإبداع الاشتقاقي

يمثل منتجا أو خدمة ثانوية يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي، وتشمل الإبداعات الاشتقاقية الترتيبات الجديدة لخدمة العملاء من خلال البنى الشبكية، أو نظم التشغيل للهاتف الخليوي مثلا. والإبداعات الاشتقاقية ما هي إلا تعديلات طفيفة يتم إدخالها على منتج رئيسي، ففي حالة برامج الميكروسوفت يعتبر برنامج لويندوز (Windows) إبداعا تطبيقيا ويعتبر أي برنامج أوفيس جديد إبداعا اشتقاقيًا.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 169-171

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 237-239

## 4- إبداع التغيير

ويمثل المستوى الثالث من الإبداع الذي لا يستغرق سوى وقت قصير، ويؤدي إلى تغيير طفيف على المنتجات أو الخدمات النابعة من الإبداع الاشتقاقي، ومثال ذلك التغييرات التي تتم على الإبداعات الاشتقاقية مثل الهواتف الخلوية كالتغييرات التي تشمل أغطية الهواتف الملونة، النغمات، وخصائص الكاميرا وخصائص أخرى عديدة تضاف إلى برنامج الهاتف. بذلك يقتررب إبداع التغيير من العميل وهو يُعد أساسا للوصول إلى الإبداع عند الطلب<sup>1</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الإبداع - سواءً كان أساسيا أو اشتقاقيا أو مبرمجا أو قائما على مبدأ التغيير- هو الإتيان بالجديد في المجال الإداري من خلال إبداع مفاهيم إدارية جديدة أو إعادة إبداع افتراضات المؤسسة تمكنها من التكيف مع التغييرات البيئية، أو في المجال التكنولوجي والخدمات من خلال إبداع منتجات (خدمات) أو أساليب جديدة بغية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ولكن كيف يمكن أن تتحصل المؤسسة على الإبداع؟ وما هي مصادره وأساليب اعتماده؟ وما هي آثاره على تنافسية المؤسسة، هذا ما سنجيب عنه في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 169-171



### المبحث الثالث : مصادر الإبداع وأثاره على تنافسية المؤسسة

إن تعزيز تنافسية المؤسسة واستمرارها أصبح رهنا بقدرتها على الإبداع، لئلا من تأثير في جودة المنتجات وتميزها وتكاليفها، وكذا تأثيره في مختلف القوى التنافسية، لذلك تسعى المؤسسة للكشف عن الفرص الإبداعية من خلال رصد تغيرات البيئة المحيطة بها، والبحث عن مصادر الأفكار الجديدة كنقطة انطلاق للحصول على الإبداع إذا كانت تعتمد على وظيفة البحث والتطوير داخلها، وإلا فإنها تلجأ إلى اختيار طريقة أخرى من طرق اللجوء للإبداع بحسب إمكانياتها المادية والبشرية. ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الفرص الداخلية والفرص الخارجية للإبداع وأساليب اللجوء إليه، ومصادر الأفكار الجديدة، كما سنتناول دور الإبداع وأثاره على تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول : البحث عن الفرص الجديدة

تتميز البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فإن المؤسسات عادة ما تلجأ إلى بيئتها الخارجية للكشف عن الفرص المحيطة بها قصد الإعداد لاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة، وتتضمن هذه الفرص إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، وإيجاد أسواق جديدة يريدتها المجتمع، فالمؤسسة تقوم برصد المتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص قابلة للاستغلال، ويعتبر بيتر دراكر (PETER DRUCKER) أول من حدد فرص الإبداع في الفرص التالية<sup>1</sup>.

#### 1- الفرص الداخلية

أعتقد الفلاسفة أن الإلهام والوحي لدى بعض الأفراد في المؤسسة هو المصدر الوحيد للإبداع فيما عناه آخرون إلى الحدس، ووفقاً لوجهة نظرهم أنه يحدث فجأة دون تدخل العقل والإرادة . أما بيتر دروكر فيؤكد أن الإبداع ينشأ من التوقد في الذهن العبقري وينتج أساساً من البحث الواعي لفرص الإبداع و تتمثل هذه الفرص فيما يأتي .

#### 1-1- الحوادث غير المنتظرة

وتتمثل في النجاح أو الفشل الفجائي للمؤسسة والتي يمكن استغلالها من خلال التجاوب معها عن طريق نظام معلومات يؤدي إلى البحث عن أسباب النجاح أو الفشل وكيفية تحويلها إلى فرص إبداعية، ونأخذ مثالا على ذلك مؤسسة (IBM) التي قدمت أول آلة حاسبة حديثة للاستعمال البنكي، لكن سنوات فيما بعد لم تجدد البنوك هذه الآلات الحاسبة والحدث الذي أنقذ المؤسسة هو النجاح غير المنتظر في مبيعاتها لمكتبات نيويورك. وإضافة إلى النجاح الفجائي، الفشل الفجائي أيضا يمثل فرصة إبداعية في غاية الأهمية،

<sup>1</sup> بيتر دراكر ، التجديد والمقاولة ممارسات ومبادئ ، تر : حسين عبد الفتاح ، الأردن ، مركز الكتب الأردني ، ص : 46

ففشل سيارة " EDSEL " (1957) التي صنعتها مؤسسة (FORD) كانت بمثابة انطلاقة جديدة، فبطرح تساؤلات حول أسباب الفشل وجدت أن تغيرا كبيرا يحدث على مستوى القطاع فأبدعت سيارتين ( THUNDER BIRD & MUSTANG ) وفقا للمتطلبات الجديدة للمستهلكين تمكنت بفضلها من استرجاع مكانتها كرائدة في القطاع<sup>1</sup>.

### 1-2- الفرص غير المنسجمة

إن التعارض بين الواقع كما هو عليه والواقع كما يفترض أن يكون يمثل فرصة إبداعية، مثلا عدم الانسجام والتوافق في الحقائق الاقتصادية، فقطاع الصناعة في الدول المتقدمة ما بين (1950-1970) تميز بنمو منظم للسوق، وهوامش أرباح تتناقص من سنة لأخرى، هذه حقيقة غير متوقعة أدت إلى إبداع المصانع الصغيرة كما أن التعارض بين توقعات المستهلكين المدركة والواقعية والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها يفتح الطريق للإبداع .

### 1-3- الإبداع على أساس الحاجة

تواجه المؤسسة الاقتصادية عدة مشكلات فنية تحاول حلها عن طريق القيام ببحث موجه لغرض معالجتها وإيجاد حل لها سواء من قبل مراكز البحث على مستوى المؤسسة أو خارجها، وهناك معايير أساسية لنجاح الإبداع الناجم عن الحاجة هي<sup>2</sup>:

- أن يكون الهدف واضحا ومحددا؛
- أن تكون مواصفات المشكلة محددة بدقة؛
- أن يكون لدى المؤسسة إدراك قوي بضرورة إيجاد طريقة أخرى أفضل.

### 1-4- التغيرات في القطاع وفي بنية السوق

يتغير السوق بفعل المنافسة أو التخير في احتياجات وتوقعات المستهلكين، وهذا التغيير يخلق فرص إبداعية كثيرة، لكنها تتطلب استجابة سريعة من طرف المؤسسة والتنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغير الصناعة. وأحسن مثال على ذلك قطاع الصناعات الإلكترونية الذي يتغير بسرعة، إضافة إلى أن السوق يتميز بنمو مرتفع وفي فترات قصيرة مما يترجم وجود فرص يمكن استغلالها بطريقة إبداعية لتحقيق النجاح وبأقل خطورة.

<sup>1</sup> Peter Drucker ,A Propos Du Management ,Village Mondial , Paris,2000,p :46

<sup>2</sup> بيتر دروكر ، التجديد و المقاوله ، ممارسات ومبادئ ، مرجع سابق ، ص : 76

## 2- الفرص الخارجية

تتمثل الفرص الخارجية في العوامل الديمغرافية، التغيرات الإدراكية، والمعرفة الجديدة.

### 2-1- العوامل الديمغرافية

تتمثل التغيرات الديمغرافية في نمو عدد السكان وحجمهم وأعمارهم وبنى تكوينهم ومستوى تعليمهم، ولهذه العناصر أثر كبير على توجهاتهم الاستهلاكية ونوع مشترياتهم، والمؤسسة الاقتصادية يجب عليها معرفة التغيرات الديمغرافية الحادثة والمتوقع حدوثها، ومحاولة استغلال هذه التغيرات وتحويلها إلى فرص إبداعية عن طريق إنتاج منتجات جديدة تتوافق مع رغبات وتوجهات المستهلكين الجدد.

### 2-2- التغيرات الإدراكية

إن التغير في إدراك ورؤية الأفراد يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للإبداع، فالتقلبات التي يشهدها الاقتصاد ناتجة عن التغيرات الإدراكية لدى الزبائن التي تتغير في استعمال الوسيلة، فالحاسوب في أقل من سنتين بعدما كان يعتبر كآلة للاستخدام المؤسسي أصبح كأداة للاستعمال الشخصي وللجميع، ولذلك يتوجب على القادة في المؤسسات أن يهتموا أكثر بالتغيرات في إدراك المستهلكين .

### 2-3- المعرفة الجديدة

حيث أن الإبداع القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة. والمعرفة تعتبر من أهم مصادر الإبداع، فعملية الإبداع تتضمن تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة بين الموارد البشرية من خلال تشجيع عملية التجريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لممارسة المعرفة المثلى، حيث أن الأفكار المجردة لا تعبر بالضرورة عن تغيرات أساسية في وضع المؤسسة، بل إن التفكير المبني على الإبداع المعرفي هو الذي يكون قادرا على خلق الإبداعات القابلة للتسويق أو تحسين طرق العمل أو تقليل التكاليف وتحسين نوعية المنتج أو استعمال تكنولوجيا جديدة أو تطوير استراتيجيات تسويقية لتقديم سلعة أو خدمة تلقى قبولا من قبل المستهلك لما تتمتع به من خصائص مميزة، وفي كل الأحوال تبقى الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمعرفة هي القادرة على استكشاف الأفكار الجديدة من خلال الاتصال بكافة الجهات ذات العلاقة مع المؤسسة من موردين وعملاء ومنافسين ومختبرات ومعاهد وجامعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص ص: 43-46.

بعد كل ما سبق ذكره عن الفرص الإبداعية، يمكن القول أنه لا يجب أن تكتفي المؤسسة بالكشف عن هذه الفرص وإنما يجب عليها استغلالها وإحداث الإبداع، ويتم ذلك بالممارسة الداخلية أو الخارجية لنشاطات البحث والتطوير .

## المطلب الثاني : مصادر الإبداع وأساليب اللجوء إليه

### 1- أساليب اللجوء للإبداع

تختلف سبل اللجوء إلى الإبداع من مؤسسة إلى أخرى بناء على مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم عن اعتماد طريقة معينة من تكاليف مرتفعة أو طول فترة تحقيق الإبداع. وعملا بمبدأ ترشيد الموارد المتاحة للمؤسسة يتطلب منها اختيار أحسن السبل قصد إحداث الإبداع ويتم ذلك إما بالممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير، وإما باقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات، ويمكننا التطرق إلى مختلف طرق اعتماد الإبداع فيما يأتي<sup>1</sup>.

#### 1-1- إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع خاصة في المؤسسات التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، ويقصد بالبحث والتطوير كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول فنية في صور أساليب الإنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية<sup>2</sup>. وتعطي ممارسة وظيفة البحث والتطوير للمؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق لها نجاحا وأرباحا معتبرة، كما تضمن لها السرية لنشاطاتها مما يحد من أخطار التقليد من طرف المؤسسات المنافسة وكما يقود الإدماج الفعلي لنشاطات البحث والتطوير إلى نتائج جيدة إلا أنه يعتبر الطريقة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد والأكثر خطرا .

#### 1-2- عقود واتفاقيات التعاون

يؤدي النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وبالنظر إلى الارتفاع في تكاليف إدماج نشاطات البحث والتطوير داخلها إلى اللجوء إلى إبرام عقود واتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير، وأساس إنشاء هذه العلاقات هو استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة وتوحيد الجهود الرامية لإحداث الإبداعات، واختصار مدة الإنجاز، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار،

<sup>1</sup> Joel Broustail Et Frederic Fréry ,Le Management Stratégique De L'innovation ,Edition Balloz,Paris,1993,p:146

<sup>2</sup> الجمعية العلمية ، نادي الدراسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ملحق خروبة، ص: www.clubnada.jeeran.com4

ومن وجهة نظر أن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما وكلها في مجال ومكان معينين فهذه العلاقات تشكل محكا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات وتوحيد للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير .

### 1-3- المقابلة الباطنية

المقابلة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة ومراكز البحث والتطوير والتي تتمثل في مراكز البحوث العمومية والخاصة والجامعات .

ومراكز البحث والتطوير هي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الأساسي ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهماته في تطوير رصيد المجتمع من إبداعات العملية (التكنولوجيا) والمنتج، والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنة (Professionnalisme)، ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير، كما توجد حوافزها وجوائزها ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبدعين. ويمكن أن تتجسد علاقات التعاون بين المؤسسة والجامعات عن طريق البحوث المشتركة لفهم التطبيقات الأوسع للنشاطات التكنولوجية، وتقديم التقييمات المتوقعة للتكنولوجيا التي تهدف لكشف بعض الآثار السلبية المتعلقة بالبيئة والصحة الاجتماعية التي تنشأ نتيجة تقديم التطبيق الكبير الحجم للتكنولوجيات الجديدة<sup>1</sup> .

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن نتائج هذا الأسلوب جد متغيرة حيث تكون الاستفادة من الخبرات ذات مستوى عال، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها<sup>2</sup> .

### 1-4- اقتناء الرخصة

الطريقة الرابعة لحصول المؤسسة على الإبداع هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع والذي يكون قد تحصل على براءة الاختراع وهي شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما، ويخول لصاحبه (شخصاً أو مؤسسة) حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال<sup>3</sup> . ويلعب نظام براءة الاختراع دورا فعالا في حماية حقوق المبدعين، ويكون ضروريا لمنع التقليد بدون تعويض للمبدع الأصلي، وهذا التعويض يكون حافزا قويا من أجل الإبداع، هذا من جهة، من جهة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص: 142

<sup>2</sup> Joel Broustail Et Frederic Fréry, op-cit ,p :145

<sup>3</sup> ibid.

أخرى، مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الإبداعات أو الانجازات الإبداعية لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون مما يدفع الأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الإبداع كضمانة للتفوق<sup>1</sup>. ويعتبر اقتناء الرخصة الأكثر فاعلية والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن الإبداع والأقل تكلفة، إلا أنه من عيوب هذه الطريقة التبعية ونقص الاستقلالية، بالإضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية ثقافية وغيرها، هذه السلبيات جعلت منها طريقاً أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.

خلاصة القول، يمكن للمؤسسة أن تختار الأسلوب الملائم لها لإحداث الإبداع على أساس إيجابيات وسلبيات كل طريقة من طرق اللجوء للإبداع السابقة الذكر. وإذا أثرت المؤسسة إدماج وظيفة البحث والتطوير داخلها فإنها بحاجة إلى اكتشاف الجديد من الأفكار على الأقل بالنسبة لزيائنها فما هي مصادر هذه الأفكار؟

## 2- مصادر الأفكار الجديدة

تشكل الأفكار الجديدة أهمية بالغة في المؤسسات وفي تحقيقها للإبداعات بما أنها نقطة الانطلاق التي تبنى عليها، وتوظف المؤسسة طاقاتها وإمكانياتها للبحث في داخلها وفي بيئتها عن المصادر المختلفة من هذه الأفكار ولعل من أهم هذه المصادر ما يلي<sup>2</sup> :

- المعارض العالمية: وهي أماكن تساعد على اكتشاف الجديد وكذلك التعرف على المستجدات العالمية، وتبادل المعلومات يمكن أن يعطي أفكاراً وحلولاً إبداعية .
- زيارة المصانع: وهي تمثل مصدراً ثرياً للمعلومات عن تطور التكنولوجيا خاصة تلك التي تنتج منتجات جديدة من وقت لآخر .

- السفر للخارج : إن السفر يسمح برؤية المشاكل بنظرة جديدة تمكن من إيجاد حلول مختلفة، مثلاً لتلبية حاجة معينة للمستهلك نتجه إلى البلدان المتقدمة أين نجد إبداعات مهمة، كما يمكن أن نجد المنتجات الجديدة في البلدان الصناعية الأقل تقدماً سواء لتلبية حاجات المستهلكين أو لاكتساب صناعة حرفية. فاليابانيين مثلاً ممتازين في استعمال هذه التقنية، فهم لا يتوالون عن بعث عدد كبير من الإطارات إلى دول مختلفة لجلب الأفكار الجديدة ويقومون بتحسينها، وكذلك لديهم طرق مختلفة لجلب الأفكار

<sup>1</sup> نجم عبد نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص : 142

<sup>2</sup> Maurice reyne ,maitriser l'innovation technologique : méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux , paris , édition dunad , 2002 , pp :45-47

الجديدة من الدول الأخرى مثلا الجملة المكتوبة على حافظة بطاقة الطائرة للمسافرين اليابانيين للخارج "سوف ترون منتجات تلفت انتباهكم أو هي غير معروفة لدينا، هذا يهم بلدنا، اجلبوا لنا عينات أو معلومات عنها".

-العلاقة مع الزبون أو المستهلك : يعتبر المستهلك من أهم المصادر الأساسية للأفكار الإبداعية حيث تكون على شكل حاجات ومتطلبات يعبر عنها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولاكتشافها يجب على المؤسسة القيام دوما بمراقبة الأسواق وتحديد حاجاتها ذات الطلب المتزايد والمستمر، وتقييم المنتجات والخدمات الرائدة في سوق المنافسة<sup>1</sup>، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات تقوم بتطوير أساليب وطرق لإيجاد الأفكار الجديدة من خلال الزيارات المخططة لمواقع المستهلكين وسؤالهم بواسطة الاستقصاء عن المشاكل التي يرونها موجودة في عالم الاستهلاك أو الاستخدام السلعي أو الخدمي. وتعرض أغلبية الأفكار التي يتم الحصول عليها من المستهلكين أو المستخدمين إلى عمليات التنقيح والتطوير بهدف توسيع خطوط الإنتاج بشكل مباشر، إلا أن الحقيقة العلمية والعملية المؤكدة هي أن ما نسبته 60%-70% من الأفكار الجديدة للسلع والخدمات وحتى تعديل مواصفات المعدات تأتي غالبا من المستهلكين<sup>2</sup>.

- قنوات التوزيع : وتتأى أهمية قنوات التوزيع كمصدر من مصادر الإبداع من معرفة الموزعين بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته، ومساهمتهم بتقديم المقترحات الجديدة التي تساعد المؤسسة في تطوير المنتجات والخدمات .

على ضوء ما تقدم، يمكن للمؤسسة الحصول على الإبداعات من خلال إدماج نشاطات البحث والتطوير داخلها وبالتالي تسعى للبحث عن الأفكار الجديدة من مصادر مختلفة، وإما أن تلجأ لإبرام عقود واتفاقيات التعاون مع مؤسسات أخرى، أو عقود بحث مع مراكز البحث والتطوير، كما يمكنها اقتناء الإبداعات من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع.

### المطلب الثالث : دور الإبداع وآثاره على تنافسية المؤسسة

إذا كان الفيزوقراط في القرن 18 يؤكدون على أن الزراعة هي التي تنشئ الثروة، ودعاة المدرسة التجارية في القرن 18 أيضا يرون أن التجارة هي التي تنشئ الثروة، ودعاة الثورة الصناعية يرون أن

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، 2006، ص: 15

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص: 57

الآلات الميكانيكية من قبل والتجارية والكهربائية فيما بعد، ومنذ الخمسينات الإلكترونية هي التي تنشئ الثروة، فإن الإبداع منذ عقود قليلة ماضية أصبح هو المنشئ للثروة وهو الذي يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة، والوصول إلى الزبائن والأسواق العالمية بشكل أسرع، وبما هو أفضل من منافسيها، وهذا هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

### 1- دور الإبداع في تعزيز استراتيجيات تنافسية المؤسسة

إن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والإبداع، فالانفجار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه الانفجار التنافسي على المستوى العالمي أدى إلى تصاعد الاهتمام بالإبداع والتركيز عليه، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية، وأصبح دوره مهما في تدعيم استراتيجياتها وتعزيزها في المؤسسة.

### 1-1 دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

إن البعد الحقيقي لعملية الإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، لأنه في ظل المنافسة الحادة والحررة تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات يسهل تصنيعها، وذلك من خلال تقليل الأجزاء المكونة للمنتج، والتخفيض من التوقيت اللازم لتجميع الأجزاء المكونة له بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، والنتيجة هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف<sup>2</sup>.

كما يمكن للإبداع تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير في التكلفة النهائية بإدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة. وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية<sup>3</sup>. ومن جهة أخرى، يستطيع الإبداع المساهمة في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم، مرجع سابق، ص: 228

<sup>2</sup> قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 37، جامعة محمد خيضر بسكرة، ربيع 2008، ص: 7، 8

<http://www.ulum.nl/3.htm> 25/09/2006

<sup>3</sup> عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004، ص: 51



لشركة تويوتا (Toyota) تتركز جزئياً على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطاءها ميزة في التكلفة على منافسيها<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها تستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا زادت حدة المنافسة، نجدها قادرة على تحملها بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد المؤسسة المبدعة والتي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار .

### 1-2- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التميز

إن المؤسسة تسعى دائماً للتحسين من نوعية منتجاتها بغية إرضاء رغبات أكبر شريحة من المستهلكين بشكل مستمر، فتلجأ إلى تبني إستراتيجية التمييز من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتميز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية، وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع العملاء لدفع أسعار مرتفعة لهذه السلع والخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة جراء هذا التميز<sup>2</sup>.

والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج، كضمان فترة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغير ذلك من المعايير<sup>3</sup>، وهنا يبرز دور الإبداع في محاولة تحقيق تلك المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج لتحقيق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف مما يحقق أرباحاً إضافية للمؤسسة.

وخلاصة القول أن التميز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع (التكنولوجي) يمكن من حمايتها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في الأسواق وعلى كل الجبهات، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى

<sup>1</sup> بريكة عبد الوهاب، بن تريكي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي 2011، ص: 11

<sup>2</sup> قرشي محمد، مرجع سابق، ص: 89

<sup>3</sup> محمد مرياتي، التطور التكنولوجي لاستدامة الصناعة في ظل منافسة عالمية واقتصادية المعرفة، متاح على الموقع:

<http://mafham.com/syr/articles/maayati/marayati.htm>

أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية مقابل العلامة وعليه فالتميز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائد الدخل في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى للدخول والمنافسة في نفس المجال الصناعي<sup>1</sup>.

### 1-3 دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التركيز

إن الإبداع يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجياتهم ورغباتهم على أكمل وجه. وتتجه المؤسسة أولاً إلى اختيار شريحة معينة من السوق ثم تسعى وراء تبني إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة.

فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي تدخل بذلك في منافسة ومواجهة رائد التكلفة. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التميز، فهي تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة، أو عدد قليل من الشرائح، فمثلاً شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات .

وأخيراً نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع تكون أسرع بكثير مما تستطيع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز، لأن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

إن الإبداع له دور فاعل في تعزيز وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة التي تطبق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة يمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)، أو يمكنها أن تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية جيدة تمكنها من كسب عوائد مالية وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة (إستراتيجية التميز)، كما يمكن للمؤسسة أيضاً أن تركز على شريحة أو عدة شرائح معينة من المستهلكين باستخدام أسلوب التكلفة المنخفضة أو أسلوب التميز في شريحة واحدة (إستراتيجية التركيز) لتعزيز حصتها السوقية.

<sup>1</sup> قريشي محمد ، مرجع سابق، ص: 8

## 2 - تأثير الإبداع على القوى التنافسية

يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتبع قوة الإبداع على إثارة المنافسة السوقية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- التأثير على القوى التنافسية بين المنافسين الأقوياء.
- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.
- التأثير على القوى التنافسية للمشتريين والعملاء.
- التأثير في القوى التنافسية للمنتجين والعارضين.
- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

### 2-1- الإبداع والقوى التنافسية بين المنافسين الأقوياء

- إن الإبداع الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة يدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة، والمؤسسة القادرة على تخفيض تكاليف منتجاتها، تصبح الأسعار المنخفضة سلاحها القوي، تجذب الزبائن بعيدا عن المؤسسات المتنافسة وإذا حاولت هذه الأخيرة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار قد يؤدي ذلك إلى تواجدها مشكلة هامش الربح وربما إلى تحقيق خسائر. إذن، إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بسرية أو بحقوق الاختراع فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيات مماثلة.
- إن المؤسسة المبدعة تسعى إلى كسب العملاء بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها من خلال مساهمة الإبداع في تدعيم جودة المنتجات والزوايا المرتبطة بأداء السلع وكلما كان الإبداع مبكرا ومستمر، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إن لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المناظرة .

### 2-2- الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق

- إن من مصلحة المؤسسة أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وإذا ما تمكنت المؤسسة من بناء الملاءة لعلامة منتجاتها من خلال قيامها بالإبداع المستمر فذلك يترتب عنه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد على الصناعة، مما يمكن المؤسسة من أن تعرض أسعار مرتفعة وأن تحقق أرباحا معتبرة تغطي نفقاتها الكبيرة التي تم رصدها لغايات البحث والتطوير.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص: 10-13

- كما يمكن للمؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق من خلال الانفراد بأساليب الإنتاج الجديدة والاستحواذ على حقوق الملكية للإبداعات التكنولوجية.
- إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة و ذلك من خلال :
  - حاجة المؤسسة للاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحث والتطوير حتى تستطيع أن تساير الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة .
  - التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تتطلبها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية .
  - يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة للحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة .

وبالتالي يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المبدعة من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة، والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبدعة تتمتع بقدرة تنافسية عالية.

### 2-3- تأثير الإبداع على قوة الزبائن

في بعض الحالات يستطيع الإبداع أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، كما في الحالات التالية :

- إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تمييط مجتمع معين، فإن هذا يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.
- إذا ساهم الإبداع التكنولوجي في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في الاختيار، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الزبائن و المنتجين .

## 2-4- تأثير الإبداع على قوة المنتجين

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثيرا أيضا على قوة التفاوضية للمنتجين كما في الحالات الآتية:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل المؤسسات من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام المؤسسات.
- إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم .

## 2-5- أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة

قد يساهم الإبداع في صناعات معينة وبشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هذه الأخيرة وتفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة الأخرى. على سبيل المثال تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع المؤسسات المنتجة للشاي أو المشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بسعر الشاي يمكن أن يتجه المستهلكين للشاي والمشروبات الأخرى كسلع بديلة عن القهوة .

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأخر ربحيتها. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية مع فرض تساوي كل الأمور الأخرى فإن المؤسسة تنتهز الفرصة برفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

على ضوء ما سبق نجد أن الهدف الحقيقي من عملية الإبداع هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وبالتالي يمكن القول بأنه يعتبر المحور الرئيسي في الصناعات إلى جانب المحور البشري والاقتصادي والمالي، وبالتالي في ظل توجهات العصر الحديث فإن وجود سياسة واضحة للإبداع في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية نذكر من بينها :

- يساعد على تجديد وسائل الإنتاج .
- تحسين مردودية وإنتاجية عوامل الإنتاج.

- إن الإبداع بما يساهم به من توسيع لقائمة المنتجات وطرائق الإنتاج وتقديمها بنوعية أفضل من المنتجات القديمة سيؤدي إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق .
  - عندما تضع المؤسسة منتوجها الإبداعي في السوق فهي بذلك تخلق سلوكا استهلاكيا جديدا وبالتالي تكون بصدد خلق طلب جديد.
- بناءً على ما سبق، إن البحث عن مصادر الأفكار الجديدة والفرص الإبداعية واللجوء إلى المراكز والهيئات المتخصصة للحصول على الإبداع يبرز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة نظرا لدوره في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية وتأثيره في تنافسية المؤسسة، وباعتباره الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا في مواجهة الاضطرابات والتغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي الدولي، ولذلك يسعى القادة الإداريين إلى اتخاذ خطوات وإجراءات وتبني استراتيجيات تشجع وتنمي الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات وهذا ما سندرسه في المبحث الموالي .

## المبحث الرابع : مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع في المؤسسة

لا توجد استراتيجيات عامة لبناء مؤسسات إبداعية، ولكن من الممكن أن يتم تحديد مستلزمات الإبداع المؤسسي بصورة تجعلها قابلة للتحقيق، وقد قام عدد كبير من الكتاب بوصف نماذج من المؤسسات التي يكون فيها الإبداع هو مقياسا للكفاءة. والكثير من الباحثين الذين دعوا إلى ضرورة استبدال المهارات المؤسسية التقليدية بكفاءات أسهل من حيث التطبيق مثل الإبداع الذي يعلن نفسه من خلال توليد الأفكار التي من شأنها أن تحدث تغييرا في المؤسسة. وأكد "تويس" أن الإمكانيات متاحة أمام المؤسسات والقيادة الإداريين من أجل تحسين الأوضاع للإبداع وتشمل هذه الإمكانيات ما يلي :

- تبني النمط القيادي المشجع على الإبداع.
- تهيئة البيئة العملية التي تساعد على تشجيع الإبداع.
- الاستعانة بالمبدعين داخل المؤسسة والتمسك بهم .
- استخدام الأساليب التي من شأنها تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسة<sup>1</sup>

### المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين

يرتبط موضوع الإبداع في المؤسسة ارتباطا دلاليا مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث الحث الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل القيادات مع الفترات الانتقالية التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة. فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر تماسا مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني داخل أية مؤسسة، فضلا عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والممارسات المختلفة.<sup>2</sup>

وقد أكد علماء النفس الاجتماعي أهمية القيادة الإدارية والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك تركيب الجماعة وجوها وأهدافها ونشاطاتها، وطالما أن السلوك البشري يسعى دائما لتحقيق أهداف حيوية متجددة، وتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الإبداع، فإن القائد يعمل على بلورة الهدف حتى يكون محددًا واضح المعالم، وتحديد الوسائل المناسبة والإستراتيجية الملائمة لتحقيق الهدف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، تر : خالد العامري ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص ص : 88 ، 89 .

<sup>2</sup> محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، الإبداع : مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجلة التحديات المعاصرة الإبداعية (القيادة الإبداعية)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص : 83

<sup>3</sup> صالح حسن الدايري، مرجع سابق، ص : 45

## 1 - دور القائد في تنمية وتحسين القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه

يقع دور كبير على القائد في توليد الأفكار الإبداعية، وفي جعل مرؤوسيه يحاولون معالجة المشكلات بطرق مختلفة، والمبدعين يتميزون - عادة - بالاستقلالية والاستبداد بالرأي، وغير مهتمين بالمال، مثاليين، ثائرين وغير مطيعين، وفي ظل هذا الميول فإن قيادة المبدعين تصبح صعبة حيث يميلون إلى عدم إعطاء الأفكار للآخرين، ومن ثم فإن قادة المبدعين يجب أن يتصفوا بسمات معينة منها الذكاء، الاستقرار والالتزان، الهدوء، البساطة، والود وغيرها .

ويمكن القول بأن ميول المبدعين وخصائص القادة قد تكون سببا في صراع قوي مدمر للمؤسسة، ولأن المؤسسات الحديثة تعتمد على الإبداع، فإن نجاح القائد في بناء علاقات ودية ومحترمة مع المبدعين يكون أمرا ضروريا لنجاح المؤسسة ولضمان الاستفادة من نتائج الأفكار الإبداعية<sup>1</sup>.

لذلك فإن كل من هوجان و مورسو (MORRISON & HOGAN) (1993) قدما الخطوات التي يجب إتباعها من طرف القادة لقيادة المبدعين وهي<sup>2</sup> :

- تحديد الأهداف من خلال إتاحة مستويات عالية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الوقت المناسب للعمل .
- تقديم الموارد الكافية لأداء المهام وانجاز الأعمال .
- تخفيض وقت الضغوط من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد والمكافآت والتنظيم .
- أخذ المكافآت غير المالية في الحسبان بما يدعم مشاعر المرؤوسين بأن لهم قيمة .
- تشجيع الإبداع على أساس أنه تطوير وليس ثروة، حيث أن الأساس في الإبداع هو استمرار تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج والتوصل إلى استخدامات جديدة ومنتجات جديدة على الخطوط الإنتاجية الحالية .

ويقترح العالمان كنكي وريتنر (REITNER & KINICKI) مجموعة من الوسائل التي على القادة استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة<sup>3</sup>:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.

<sup>1</sup> سيد جاد الرب إدريس ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، دن ، 2006 ، ص : 257

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 258

<sup>3</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص: 93



- مشاركة القائد مرؤوسيه في التدريب الإبداعي.
- مكافأة سلوك الإبداع.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي.

## 2- أثر النمط القيادي على الإبداع

اختلفت الدراسات المتعددة في تبيان تأثير القيادة الإدارية في الإبداع داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبكرة بشكل متكرر على الخصائص الشخصية للقائد، سمات الشخصية، القيم والمعتقدات، الخبرة والمعرفة وغيرها<sup>1</sup>. وفي هذا السياق يرى عبد الحميد المغربي أن خصائص القائد الذي يحفز مرؤوسيه على الإبداع، تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا وتقبل المخاطر الناتجة عنها .
- الاستعداد لتجاهل سياسات المؤسسة.
- القدرة على إصدار قرارات سريعة.
- ارتفاع مهارات الإنصات الفعال.
- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة .

كما وجد في دراسة هايج وديوار (HAGE & DEWAR) (1973) أن القيم الرفيعة بين قادة المؤسسة كانت تنبئ بوجود مستويات مرتفعة من الإبداع .

لكن المشكلة التي واجهت هذا النوع من الدراسة هي صعوبة تحديد خصائص للقائد متفق عليها تنبئ بوجود الإبداع في المؤسسة. وفي مواجهة هذه الصعوبات، نجد أن الدراسات المتعلقة بالإبداع والقيادة اتجهت اتجاها مغايرا، فبدلا من السؤال عن خصائص القادة، يُطرح السؤال عن ماذا يفعلون، بصيغة أخرى، دراسة نمطهم القيادي، إذن ما هو أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية؟ أو ما هو النمط القيادي المناسب لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية ؟

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع الموارد البشرية في المؤسسة، وينبع ذلك أساسا من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب. فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص : 198

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د ن، 2007، ص: 115

حل المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات .

ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها، والتطبيق الجيد منها بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية .

ويبرز أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية من خلال العناصر التالية :

أ- العلاقات الإنسانية : إن النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية دوره في المؤسسة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأفراد، هي عوامل محفزة تدفع الموارد البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء والإبداع.

ب- صنع واتخاذ القرارات: إن لأسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا على دعم إبداع الموارد البشرية، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين، جميعها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة، وتدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى. وكذلك البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملين رئيسيين في خلق بيئة إبداعية تنمي في المرؤوسين روح التفكير والمهارات الفردية. أما الانفرادية بالقرار فإنها تفقده الشروط الأساسية لموضوعيته مما يشكل عائقا للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

ج- قنوات الاتصال : تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات ونوعيتها وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. إضافة إلى أن الاتصال المباشر بين القائد والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل والاقتراحات والأفكار يحفز العاملين على الإبداع .

وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر (الفوضوي)، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة تدخل ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1423-1424 هـ ، ص ص : 48-46

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 48

فقد ركز الكتاب في أوروبا وأمريكا الشمالية على الحاجة لوجود نمط قيادي يعتمد على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وقد توصلت دراسات عديدة إلى صلة موجبة بين النمط الديمقراطي وقدرة الموارد البشرية على الإبداع، كدراسة فارييس (FARRIS) باستخدام فرق البحث المعملية، ودراسة واست ووالكس (WALLSCE & WEST) باستخدام فرق الرعاية الأولية<sup>1</sup>، ودراسة واست وفار (FARR & WEST) اللذان أكدا على أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يتسم بالمرونة والتحرر من الهرمية يشجع الموارد البشرية على الإبداع .

وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل<sup>2</sup>. وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها<sup>3</sup>. فالقيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف، وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة<sup>4</sup>. ولكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعا هي الفرق الأكثر حرية، كما هو الحال في حالة المؤسسات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة إستراتيجية واضحة للتنفيذ<sup>5</sup>.

كنوع من التعميم الواسع، يمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة، ومرونة الاتصال، والاهتمام بالأفكار الإبداعية، إلا أن هذه التوليفة لا تضمن بأية طريقة وجود القدرة الإبداعية، فبعض خصائص الجماعة والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية والتوجيه بشكل أكبر .

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص : 163 ، 164

<sup>2</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص : 225

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص : 135

<sup>4</sup> اندريس جاد الرب، مرجع سابق، ص : 255

<sup>5</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 165

## المطلب الثاني : دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع

تعد البيئة بمثابة التصريح والتشجيع للإبداع داخل المؤسسة، فقادة المؤسسات الإبداعية يقومون بتهيئة المناخ المناسب لنمو روح الإبداع وذلك من خلال:

- تغيير الثقافة التنظيمية.

- مرونة الهياكل والنظم.

### 1 - تغيير الثقافة التنظيمية

يعرف كوفايرون (F. KOVAIRON) الثقافة " بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"<sup>1</sup>.

أما الثقافة التنظيمية فهي الاتجاه الغالب أو السائد في المؤسسة، وهي الطريقة الخاصة لتصور وعمل الأشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتعطي طابعا ذا دلالة عن ماضيها وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل، وإذا كانت المؤسسات تطور ثقافتها من أجل إكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والعناصر الناعمة المؤثرة في الثقافة<sup>2</sup>، وتتمثل العناصر الصلبة في الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات، القيم والمبادئ وأخيرا الشعائر الخاصة بالمؤسسة<sup>3</sup>.

ولتوضيح هذا التمييز للعناصر المكونة للثقافة التنظيمية، نشير إلى أن المؤسسات عموما يمكن أن تصنف إلى مؤسسات محافظة ومؤسسات قائمة على الإبداع؛

المؤسسات المحافظة وهي المؤسسات التي تعمل عادة في بيئة مستقرة، فتكون العناصر الصلبة لثقافتها تنشأ وتتطور عبر تطور المؤسسة لتكسيبها أبعادها الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، لتأتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها؛ أما المؤسسات القائمة على الإبداع، والتي تعمل في بيئة متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتنقلص ليتم التعويل بدرجة كبيرة على العناصر الناعمة من أجل تعزيز هوية

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 107

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار الخصائص والمفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص: 77، 78

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 77

المؤسسة وتميزها، ومما لا شك فيه أن المؤسسات القائمة على الإبداع تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق .

فالإبداع يتطلب ثقافة مختلفة بشكل جذري عن تلك الثقافات التي تشجع التماسك، الولاء، والمعايير المحددة للاتجاهات والسلوكيات الملائمة، حيث أن الإبداع هو التفكير والنظر خارج الصندوق (المؤسسة وثقافتها) والإتيان بالجديد الذي فيه يمكن أن يظهر الإبداع كمهدد للنظام والهدوء والتماسك، لهذا فإنه قد يصطدم بثقافة المؤسسة التي تدعم في توجيهها العام ماضي المؤسسة وحالتها القائمة في الحاضر، ولنفاذي هذا الاصطدام " ينبغي أن يتحول الإبداع ذاته إلى قيمة مؤسسية " فمن الخطأ أن نزعج أن الإبداع يتطلب وجود صيغة معينة أو نمط معين من ثقافة العمل المؤسسية.

بصفة عامة، إن اعتبار الإبداع ميزة تنافسية تتجدد من خلاله قدرات المؤسسة ومركزها التنافسي في السوق أخذ يفرض على المؤسسات أن تتحرك بثقافتها نحو المزيد من المرونة وقبول التغيير والأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الإبداعي في المؤسسة، ومع أن تغيير ثقافة المؤسسة مسألة صعبة جدا إلا أن هذا لا يعني بقاء ثقافة المؤسسة في معزل عن الظروف السائدة حول المؤسسة والقوى المؤثرة فيها، فعلى صعيد التغييرات الداخلية أشار "وجر بينيت" إلى أربعة عوامل لتغيير ثقافة المؤسسة :

- إدخال مساهمين جدد.

- تبني برامج الحوافز المشجعة لطرق العمل الجديدة.

- تبني الأفكار الجديدة.

- ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

أما على الصعيد الخارجي، فإن الظروف الجديدة التي تحيط بالمؤسسة لا بد أن تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل والتي تستدعي تغييرا جديا في ثقافة العمل. فانتشار الانترنت وظهور مؤسسات الدوت بأساليبها الجديدة ونماذج أعمالها الإبداعية، لا بد أن يفرض على المؤسسات الاستجابة لهذه التغيرات في ظروف أصبحت أكثر إبداعية في نماذج الأعمال ومفاهيمها، ومرونة في أساليبها، ودولية في عولمة الرؤية والأنشطة.

ولابد من التأكيد على العقبات الأساسية التي تواجه المؤسسة في تكييف وتغيير ثقافتها من أجل الاستجابة للإبداع الذي يتزايد دوره وتأثيره في تكوين قدرات المؤسسة المادية والمعنوية وميزتها التنافسية، وهذه العقبات هي:

- عقبة تغيير الثقافة : إن الحالة المثالية لثقافة المؤسسة هو أن تكون قوية حيث تتم من خلالها مشاركة القواعد والقيم والمعتقدات مع الميل إلى الثبات وعدم التغيير بمرور الوقت، والإبداع لا بد أن يهز هذه

القيم والمعتقدات بإدخال أفكار جديدة وغير مألوفة مما يخلق مقاومة التغيير، ويوجد قدرا من الإرباك وعدم الاستقرار في طرق التفكير والعمل لدى العاملين، ولا يمكن مواجهة هذه العقبة إلا من خلال وضع الإدارة بالأهداف والقيم الجوهرية الجديدة بشكل واضح وصريح والتدريب على ذلك لإيجاد تعابير وطقوس تدعم ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الإبداع .

- عقبة الملائمة بين متطلبات الإبداع في التغيير ومتطلبات الثقافة في إيجاد الانسجام والنظامية والانضباط، ولتجاوز هذه العقبة يجب زرع ثقافة فعالة يستطيع فيها كل فرد من أفراد المؤسسة أن يلبس قبعتين : القبة الوظيفية (الانضباط)، والقبة الموجهة للمعالجة الجديدة (الإبداع).

- عقبة رهاب الإبداع: إن بعض إدارات المؤسسات التقليدية تعاني خوفا غير الطبيعي من الإبداع لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد المحافظة في المؤسسة، والتي تعتقد أن الإبداع يساهم في نشر الفوضى والتخلي عن القيم والمعتقدات والعرف السائد بالإضافة إلى أنه مخاطرة يجب تجنبها.

- عقبة تقاسم المعرفة والإبداع : إن المؤسسات القائمة على المعرفة والإبداع سرعان ما تواجه مشكلة تقاسم المعرفة، لأن الإبداع يقوم به البعض إلا أنه لا يحقق منفعة القصوى إلا بعد أن يتحول من معلومات ومعرفة لدى البعض إلى معرفة ومعلومات لدى الجميع في المؤسسة، ولذلك لابد من إيجاد آليات وأشكال التنظيم وحوافز من أجل التقاسم والتشارك في المعلومات والمعرفة الجديدة (الإبداع)<sup>1</sup>.

## 2 - مرونة الهياكل والنظم

إن هيكل المؤسسة يعطي صورة واضحة على الطريقة التي قسمت بها المهام، ووزعت بها الوحدات، وكذلك العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات، كما ينبئ بمختلف مراكز القرار<sup>2</sup>، وتشتمل النظم على أساليب المكافآت والتقدير الوظيفي والتدرج في المناصب، وبالرغم من عدم وجود دلائل واضحة تشير إلى أن الهياكل والنظم الجيدة تساعد على ظهور الإبداع، فإنه قد ثبت في كثير من الدراسات أن الهياكل والنظم السيئة تؤدي إلى إعاقة الإبداع بصورة خطيرة.

### 2-1- الهيكل التنظيمي

يشمل الهيكل المؤسسي حجم المؤسسة ونمط السلطة واتخاذ القرارات، ويحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، وينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، ويشير المفهوم التقليدي للهيكل المؤسسي إلى أنه يجعل من الممكن تطبيق الإجراءات الإدارية إلى جانب

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار الخصائص والمفاهيم والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص ص : 83-85

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سابق ، ص : 47

وضع إطار عمل لقنوات الاتصال يمكن من خلاله تخطيط أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتوجيهها والتحكم فيها<sup>1</sup>.

وتؤثر طبيعة الهيكل المؤسسي على قدرة العاملين في المشاركة والإبداع بحيث أن جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع. كما أن المركزية تحد من إبداع العاملين لمعرفةهم أن مصدر القرارات هو السلطة العليا، أما إذا كان هناك لا مركزية في اتخاذ القرارات، وهناك تفويض للسلطة للعاملين فذلك يتيح لهم اقتراح الحلول ويشجعهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه<sup>2</sup>.

ولقد ظهرت العديد من المحاولات التي تقول بعدم حاجة المؤسسات إلى بناء هيكل مؤسسي، ويتطلب ذلك أن يتوجه الموظفون تلقائياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة مع تخليهم عن رغبتهم في تعزيز مستقبلهم المهني، وما إلى غير ذلك، ولكن هذا الجدل غير مقنع لكثير من الأفراد لأن الهيكل يوفر أرضاً ثابتة يقف عليها الموظفون، هذا فضلاً عن أن غيابه في المؤسسات التقليدية قد يفسر عن حدوث فوضى إبداعية حيث يسير كل فرد وفقاً لأهوائه الشخصية، فقد أصبح التحدي الآن هو كيفية قيادة المبدعين داخل إطار بيئة هيكلية<sup>3</sup>.

وقد أثبتت الكثير من الدراسات أهمية هياكل معينة في تعزيز الإبداع في المؤسسات نتطرق إليها فيما يأتي.

### 2-1-1- أهمية الهياكل غير الرسمية في ظهور الإبداع

تعتبر الهياكل غير الرسمية، بوجه عام ، أكثر إفادة في توليد الإبداع المؤسسي والحفاظ عليه، ومن أجل تسهيل عملية إنشاء الهياكل غير رسمية، تضم المؤسسات الإبداعية بعض العناصر الهيكلية الرسمية التالية :

- الحد الأدنى من التسلسل الهرمي الوظيفي.
- اعتماد المؤسسة على شبكات العمل الأقل رسمية بدءاً من الهياكل الثابتة ثنائية الأبعاد.
- تنقل الموظفين خارج نطاق الدور الوظيفي الأساسي الذي وكل إليهم مثل نقل موظفي قسم الإنتاج إلى قسم التسويق أو العكس.

<sup>1</sup> بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص : 207 ، 208

<sup>2</sup> ضيف الله عبد الله النفيعي ، مرجع سابق ، ص : 12

<sup>3</sup> بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص : 214

- الاستعانة بفرق المشروعات الطارئة والهيكل المصغرة الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية<sup>1</sup>.

## 2-1-2- فرق المشروعات الطارئة

من بين أهم الهياكل الحديثة المساعدة على تنمية ودعم الإبداع فرق المشروعات الطارئة التي تتم الاستعانة بها لتعزيز أداء تنظيم المشروعات التي تتطوي على قدر من المجازفة داخل المؤسسات، بشكل ما، يمكن اعتبار هذه الفرق شكل مختلف لفرق المشروعات المستقلة، وفي ما يلي عرض للسمات الرئيسية التي تميز فرق المشروعات الطارئة:

- صغيرة نسبياً.
- ذات عضوية دائمة.
- منفصلة عن المؤسسة الرسمية.
- مهياة لخوض المخاطر.
- تبدأ بهدف غير محدد نسبياً في بداية الأمر.
- حرية أكثر وقواعد أقل.
- مسؤولة عن تطوير استغلال الأفكار بشكل ناجح .

بصفة عامة، يمكن الاستعانة بفرق المشروعات الطارئة في كل الإبداعات الخاصة بمنتج/خدمة، وخير دليل على ذلك الحاسوب الشخصي الذي أنتجته شركة (كي بي إم) كان من إنتاج أحد هذه الفرق، ومن الأمثلة العملية على المستوى الأقل إنشاء قسم للخدمات الاجتماعية بحيث يكون موجهاً أكثر إلى تلبية حاجات العملاء، ولقد تم تكوين فريق من هذا النوع من أجل استكشاف المشكلة. في هذا المضمار، قام هذا الفريق بوضع جدول الأعمال الخاص به وتنظيم عدد من الزيارات لمجموعة من المؤسسات الخارجية على مدار فترة زمنية محددة، و في أثناء هذه الزيارات كان أفراد الفريق يتعلمون أشياء جديدة في كل مرة، ويطبقون ما تعلموه على مشكلتهم الخاصة. ولم يكتف الفريق بذلك، بل قام أيضاً بزيارة بعض الفنادق، حيث أنه من المعروف أن هذه الفنادق تهتم اهتماماً بالغاً بتقديم أفضل الخدمات للعملاء. ومن الممكن أن تعتبر هذه الخطوة الجذرية ثقافة عمل مضادة للعديد من الهياكل الرسمية التقليدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 219، 220

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 221، 222



## 2-1-3- المؤسسات الافتراضية

تتمثل أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً في كيفية تصميم المؤسسات في ظل قلة العناصر الأساسية أو انعدامها، وتكمن فائدة هذه الهياكل في قدرتها على إتاحة الفرصة لمختلف أجزاء المؤسسة بالعمل من خلال وسائل مختلفة تماماً في ما يتعلق بهيكل وثقافة العمل<sup>1</sup>، فالأمر يتعلق إذن بالمؤسسات الافتراضية التي ظهرت كنمط جديد من التنظيمات بسبب الضغوط الشديدة الناتجة عن التعقيد والسرعة والتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة، فقد اعتبرها البعض شكلاً تنظيمياً جديداً يركز على التعاون والتنسيق أكثر من مجرد مزيج متواجد بين السلمية والسوق .

والمؤسسة الافتراضية تركز على بعض النشاطات التي تتحكم بها، إذ تخلق شراكات مع الزبائن والموردين بطريقة تسمح بتسهيل تصميم وتطوير المنتجات أو تحسينها من خلال تفضيلاتهم واقتراحاتهم<sup>2</sup>.

كما يمكن اعتبار المؤسسة الافتراضية خلاصة نكاه جماعي وديناميكي لأعوان تجمعوا حول غايات مقسمة، أصبحت ممكنة بواسطة التطور الثقافي والتحكم في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، إذ يترك الهرم أكثر فأكثر الحظوة للمؤسسة الافتراضية كنموذج تنظيمي يتمثل أثره في تعبئة ثابتة لمحيط المؤسسة وتفكيك أغلفته التنظيمية والقانونية، كما تؤدي لعبة الارتباط المتبادل في العمل داخل هذا النوع من التنظيمات إلى اعتماد السلطة اللامركزية وتحول التنسيق إلى عنصر ضروري لسير أعمالها<sup>3</sup>.

وتعتبر المؤسسة الافتراضية نقطة البداية فقط، فالقيمة لا تخلق من مجرد تكوين تلك المؤسسة ولكن من خلال إنجازات فرق العمل الافتراضية وهذه الفرق تتفق على تنفيذ الأنشطة التالية :

- خلق القيمة من خلال قيامهم بتجميع عدد من الكفاءات لظهور منتج أو خدمة جديدة .
- إنتاج منتجات أو خدمات قائمة على المشاركة الفعلية والتعاون من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وشبكات العمل وقواعد البيانات<sup>4</sup>.

وفي سياق الحديث عن الإبداع، فإن خصائص المؤسسات الافتراضية كالمرونة والابتعاد عن الرسمية، والهيكل الهرمي، واعتماد السلطة اللامركزية هي خصائص محفزة للإبداع ولكن يبقى عائق

<sup>1</sup> بيتر كوك، مرجع سابق، ص ص: 222، 223

<sup>2</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين INTEC، سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، مصر الجديدة، ايتراك، 2004، ص: 59

<sup>3</sup> جمال سالم، مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر قراءة نقدية/رؤية استشرافية-دراسة حالة الفرع الجزائري للمؤسسة الشبكية الهندية، مجلة العربية -النادي العربي للمعلومات.

File://h:\22 للمعلومات 2005/07/19 htm . مجلة العربية-النادي العربي للمعلومات

<sup>4</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين INTEC، مرجع سابق، ص : 65

الاتصال وتبادل المعلومات، والعمل كفريق وجها لوجه، فقد يؤدي ذلك لضياع العديد من الفرص المهمة. وفيما يلي عرض لعدد من الحلول الممكنة لهذه المشكلة<sup>1</sup>:

- يحدد الشركاء الأساسيين المعلومات الواجب إعلام الجميع بها ويعملون على ضمان وصول المعلومات عن طريق قناة المعلومات المناسبة.

- يتولى الشركاء الأساسيين مسؤولية ضمان اجتماع أفراد المؤسسة بشكل منتظم مع تقديم جدول أعمال واضح ينطوي على عملية تعلم يستفيد منها كل المشاركين .

- تقوم المؤسسة الافتراضية بتشكيل ترتيبات داخلية خاصة بها تتلاءم مع احتياجاتها الفردية من المعلومات وتبادل البيانات .

يمكن القول بأن عالم الأعمال بدأ يدرك أهمية المؤسسة الافتراضية كنموذج يصلح لتحديات هذا القرن المعقدة، والتي تتضمن توقعات العملاء غير المسبوقة والبدائل غير المؤكدة للمنافسة العولمية وضغوط الوقت وغيرها، وقد أعطيت لها شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين.

## 2-2 - النظم الداعمة للإبداع

يجب أن تكون النظم في المؤسسة داعمة للإبداع أو على الأقل لا تعوقه، فقد يؤدي سوء تصميم النظم إلى عرقلة الإبداع، وعلى الرغم من ذلك، ليس بالضرورة أن تؤدي جودة التصميم إلى دفع عجلة الإبداع إلى الأمام. وتتميز المؤسسات المبدعة بتركيزها على الأداء وباهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم، ويتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهودا غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن نمط المكافأة يعتبر بعدا مهما آخرا فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج، كلما كان ذلك معيقا للإبداع، أما إذا كان تقديم المكافأة للأفكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها، كلما كان ذلك ايجابيا ومشجعا للإبداع. كما يؤكد القريوتي أنه "إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف فإن ذلك سيكون مبعث إحباط وتملل للعاملين مما يثبط الإبداع ويحد من استغلال الطاقات الكامنة فيهم<sup>2</sup>.

وقد أورد "بيتر كوك" بعض النظم والتي ثبتت فائدتها بالنسبة للتشجيع على الإبداع وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 60

<sup>2</sup> ضيف الله بن عبد الله النفيعي، مرجع سابق، ص : 13

<sup>3</sup> بيتر كوك، مرجع سابق، ص ص: 228، 229

- إضفاء الصبغة الفردية على مواصفات الوظيفة .
  - هياكل التدرج الوظيفي المبسطة .
  - نظم التوظيف المعتمدة على الاختيار الفردي .
  - انتقال من نظم المكافآت المالية إلى التقدير الشخصي.
  - مشاركة العملاء في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة .
  - وضع الأهداف الذاتية .
  - سياسة التعلم المستمر.
  - خطط المنح التي تحصل عليها المشروعات.
  - مشاركة القادة للموظفين الصغار في عملية اتخاذ القرار.
- إن تشكيل نظم المكافآت يتطلب مراعاة أنماط السلوك المتوقعة، ولذلك تسعى الكثير من المؤسسات لتجربة بعض استراتيجيات التقدير الإبداعي، والتي تقدم قائمة مكافآت أكثر مرونة (مكافآت مالية وغير مالية)، والتي تعتمد على المحفزات الفردية، ومن بين الاستراتيجيات الحديثة في نظم المكافآت ما يلي<sup>1</sup>:
- نظم مكافآت "المسارات المزدوجة": والتي تقوم على تقدير المسارات الوظيفية المختلفة للأشخاص كمتخصصين وكمدربين، فيجب تفعيل مثل هذه النظم بعناية فائقة، وذلك في حالة ما إذا كان ينظر إلى المسارات المزدوجة على أنها ذات قيم متساوية .
  - نظم المكافآت وفقا للنتائج (للأهداف): فبدلاً من منح المكافآت وفقاً لتطبيق العمليات (الوسائل) مثلاً (عمليات التسويق)، تمنح المكافآت على أساس الأهداف المنجزة. وتكمن الفائدة من وراء ذلك في السماح بمساحة كافية من حرية العمل في إطار منهج محدد .
  - ولتقدم نظم المكافآت غير التقليدية نتائج أفضل يجب أن تتوافق طبيعة المكافآت مع نوع الإستراتيجية التحفيزية التي يفضلها متلقوها، وذلك لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، مثلاً منح إيصالات خاصة للموظفين الأكفاء تتيح لهم الاستفادة بالعديد من الأشياء مثل تلقي الخصومات أو استخدام الوسائل الترفيهية مجاناً إلى غير ذلك.
  - ومن أهم الطرق المفيدة في التفكير إزاء مكافآت التقدير النموذج الذي قدمه ماسلو (الشكل رقم 6) والذي واجه بعض الانتقادات بسبب تأكيده على أن إشباع الحاجات الواردة في التسلسل الهرمي الذي وضعه يجب أن يحدث بشكل متعاقب، ويعني ذلك أنه لا بد للمرء من أن يشبع حاجاته ذات الترتيب الأدنى

<sup>1</sup> بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص : 229- 233

قبل أن يتمكن من إشباع الحاجات الأعلى منها، من حيث الترتيب في التسلسل الهرمي، وفي هذا المضمار اتخذت إحدى المؤسسات نموذج ماسلو كقاعدة إبداعية لتقديم المكافآت والتقدير لموظفيها الذين حققوا بعض الإنجازات الخاصة، وتغيير المكافآت بشكل منظم حتى لا تكون سببا في الشعور بالملل.

ومن ناحية أخرى، هناك بعض النظم الأخرى التي تسعى إلى تعزيز ثقافة العمل، من بين هذه النظم تفعيل الثقة والتحديد الذاتي للمسؤولية، حيث يتصرف الموظفون بحرية فيها، ويتعلق بصياغة المسؤولية الشخصية في العمل ومن بين هذه النظم إتاحة الفرصة لحضور ندوات اختصاصية محددة أو تقديم أبحاث أو منح إجازات خاصة لتعزيز الخبرة .

بصفة عامة، تهتم بعض المؤسسات بتمييز المكافآت المادية عن المكافآت المعنوية مثل إشعار الفرد بقيمة إنجازاته وزيادة المسؤولية وتطوير المهارات والمعرفة .

الشكل رقم (7) : التطبيقات الإبداعية للتسلسل الهرمي للحاجات البشرية الذي وضعه "ماسلو"

التسلسل الهرمي للحاجات	التطبيق الإبداعي
تحقيق الذات	الإجازات الطويلة مدفوعة أو غير مدفوعة الأجر و" الوظائف المفضلة " والثقة والتحديد الذاتي للمسؤولية "
الأنا ( الذات )	المكافآت والمكانة المرموقة والعمل المستقل

المصدر : بيتر كوك، إدارة الإبداع، مرجع سابق، ص: 232

على ضوء ما تقدم، يتضح لنا دور القائد في تهيئة المناخ المشجع على الإبداع من خلال تكييف ثقافة المؤسسة من أجل الاستجابة للإبداع، وبناء هياكل أكثر مرونة واعتماد نظم مكافآت لتقدير السلوك الإبداعي .

### المطلب الثالث : توفير القادة المهارات والموارد لتعزيز الإبداع في المؤسسة

لتحقيق القيمة القصوى من الإبداع، يجب توفير المناخ المناسب وتدعيمه بواسطة الهياكل والنظم الملائمة، كما يرتبط مستوى النشاط الإبداعي بشكل كبير بدرجة توظيف القائد المهارات والموارد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، دعم دور فرق العمل في عملية الإبداع، وإدارة الموارد المالية والمعلومات.

## 1- دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فاعل للموارد البشرية عالية الكفاءة والمهارة في بيئة ديناميكية تتميز بالتغيير السريع، ويشترك القائد على مستوى المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الموارد، التي تتوقف فاعليتها لحد كبير على مدى فاعلية كل من نمط القيادة والسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتشمل إدارة الموارد البشرية عملية تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والممارسات المنسقة داخليا والتي تضمن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>؛ فهي تسعى إلى التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بتبني مداخل وممارسات جديدة ضمن قيامها بوظائفها الاعتيادية تؤدي إلى نشر ثقافة تعزز الإبداع داخل المؤسسة من خلال عملية التوظيف والتدريب وتحفيز الموارد البشرية على الإبداع.

### 1-1- عملية التوظيف والإبداع

تتبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة، ولا شك في أهمية ذلك إذا تسنى تطبيقه، ولكن في بعض الأحيان تعتمد إجراءات الاختيار هذه على افتراضات غير جديرة بالثقة، مثلا من الأخطاء الشائعة أن نتصور الشخص الأكثر ذكاءً هو الشخص الأكثر إبداعا، كنتيجة لذلك تقوم المؤسسات التي تتبنى هذا التصور بالبحث عن موظفين جدد داخل أسوار الجامعات، مركزة اهتمامها فقط على الانجازات الدراسية التي يحققها هؤلاء الأفراد باعتبارها مقياسا للمقدرة الإبداعية المحتملة، ومن ثم يجب أن تعتمد عمليات اختيار الموظفين على التخطيط الأمثل للصفات والمزايا المرجوة .

لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات التي تحتاجها باللجوء إلى استقطاب الموارد البشرية، ثم اختيار المناسب منها، وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف؛ وقد أشار كل من جاكوب واريكسون وهنتر (JACOBY & ERICKSON & HUNTER) إلى أهمية توظيف أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع، ومن أجل اكتشاف هذه القدرة يرى شيلي (SHELEY) ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمترشح للعمل، وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين<sup>2</sup>. ومن خلال هذه الممارسات في

<sup>1</sup> عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص : 204

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 208

عملية التوظيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز الإبداع في المؤسسة من خلال توظيف أفراد ذوي قدرات إبداعية.

### 1-2- تدريب الموارد البشرية على الإبداع

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، كذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية<sup>1</sup>. ويتفق عدد كبير من المنظرين والتطبيقات في مجال الإبداع على أنه من الممكن تعليمه والتدريب عليه بحسب استعداد الفرد .

فقد أشار توماس (THOMAS P.HOUCK) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، ولكن من الممكن تلقينه للفرد من خلال الأساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الإبداعي واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة. كما أنه هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات<sup>2</sup>.

### 1-3- عملية التحفيز والإبداع

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه<sup>3</sup>، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز. وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية والبحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه؛ فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي<sup>4</sup>، أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتثبط استعداداته النفسية .

وقد أثبتت البحوث الإدارية أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للإبداع، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي:

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة بسكرة، 9-10 مارس 2004، ص: 17

<sup>2</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص: 210

<sup>3</sup> خليل حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 274

<sup>4</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص: 219

- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي يشارك في صنعها؛
- إغناء الوظيفة وتوسيعها : ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعا، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والانجاز، مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد<sup>1</sup>.
- كما يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المؤسسة من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز .
- لكن بعض إدارات الموارد البشرية تتسبب في عرقلة مسيرة الإبداع داخل المؤسسات التابعة لها، وعلى الرغم من أن أقسام الموارد البشرية تمتاز بالاستقلالية الكافية عن باقي أقسام المؤسسة، لأنها تشكل جزءاً مهماً للغاية داخل المؤسسة، فإنها غالبا ما تستغرق في تنظيم الإدارات الأخرى للمؤسسة وإحكام السيطرة عليها، ولكي تصبح إدارة الموارد البشرية عامل مساعد رئيسي لتوفير المناخ الإبداعي يجب إتباعها بعض الطرق بالإضافة إلى الممارسات سالفة الذكر، ومن أهمها<sup>2</sup>:
- تصميم إدارة برامج المكافآت والتقدير الممنوحة تتميز بالمرونة بحيث تعتمد على الحماس الفردي أكثر من اعتمادها على الحاجات والمتطلبات الشخصية .
- تبسيط السياسات والإجراءات المعقدة حتى يحصل القادة على مزيد من الحرية في عملية صنع القرار، بعبارة أخرى، وضع هدف محدد لإعادة صياغة لائحة العمل واختزال بنودها .
- الاهتمام بالدور الذي يلعبه الموظفين المعارضين في ورش العمل الخاصة بحل المشكلات، والتعرف على الحالات التي يتم فيها توظيف هذا الدور، لكي لا يتم الخلط بين مفهوم هذه الكلمة في هذا السياق وبين مفهومها المعتاد .
- تدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات أو الفرص، ويعني ذلك عدم تطبيق أي فكرة حتى يتم تطوير وتقييم عشرين فكرة بديلة على الأقل.
- تدريب الأفراد على العمل في مستويات مرتفعة من الاختلاف حتى يتسنى لهم الاستمتاع بالتحديات الجديدة .
- توفير مناطق الاستقرار أثناء حدوث عمليات التغيير المستمر، حيث أنها تعتبر بمثابة الواحات

<sup>1</sup> خليل حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص ص : 291، 290

<sup>2</sup> بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص : 249 ، 250

التي يلجأ إليها الموظفون من أجل تجديد نشاطهم وحيويتهم ومهاراتهم ، ومن ثم يستطيعون الحفاظ على تقّتهم في عملية التغيير وتمسكهم بتنفيذها. ويعتبر التدريب الوظيفي والتطوير من أهم الأمثلة العملية على مناطق الاستقرار، علاوة على ذلك يمكن أن تتيح هذه المناطق للموظفين فرصة إبداع الأفكار التي تساعد على تغيير المناخ .

- قياس أداء المؤسسة مقارنة بأداء المؤسسات المنافسة في المجال نفسه، وذلك لجلب الأساليب المختلفة ومساعدة الموظفين على التكيف مع الأفكار الجديدة الواردة من خارج المؤسسة.
- إدارة الصراعات بدلا من تسوية الشروط والأحكام بهدف الحفاظ على مبدأ المساواة في سوء التعامل.
- تشجيع الموظفين على التواصل في شبكات العمل غير الرسمية، مثل التشجيع على عقد الاجتماعات في النوادي، أو تنظيم ورش عمل لمناقشة الأفكار بصورة جماعية وعقد حلقات بحثية .
- تعيين موظفين في إدارة الموارد البشرية ممن لديهم خبرة سابقة بالعمل في البيئات الإبداعية.

## 2- دور فرق العمل في عملية الإبداع

مثما هناك طرقا لجذب الأشخاص المبدعين، هناك أيضا بعض الحالات التي يتم فيها إعداد أفرادا مميزين داخل المؤسسة، والمقصود بذلك أن يعمل القائد على تنمية وصقل مواهب مرؤوسيه حتى تبلغ ذروتها وتحقق أعلى معدلات الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد في شكل فرق عمل، الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية مختلفة، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطورا لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض، أو عن طريق توفير الدعم اللازم .

وتلعب فرق العمل دورا هاما في عملية الإبداع، لما تتوفر عليه من عنصري المشاركة والتعاون اللذان يعتبران الوسيلة الرئيسية للتعلم ولاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف وممارسة النشاطات الإبداعية.

ومن هذا المنطلق يجب التأكيد على ضرورة استخدام فرق عمل للقيام بالعمليات والنشاطات الإبداعية على اعتبار أنها (فرق العمل) الأقرب لعملية الإنتاج والتصنيع، وهي القادرة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، باعتبار أنه يقع على عاتقها القيام بعملية التنفيذ، وهم بذلك يدركون ويعلمون الكثير من المشاكل والتغيرات في عملية الإنتاج وما هي أسبابها، بحيث تعمل الفرق على اكتشافها وتقديم الحلول لها، ومن هنا اتجه القادة لتنظيم مرؤوسيه في فرق عمل سواء كان ذلك في دوائر الجودة أو في الفرق المتميزة أو في فرق مدارة ذاتيا<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات ، مرجع سابق ، ص : 169



**1-2- الفرق المتميزة**

وتعرف على أنها مجموعات صغيرة من العمال تدار ذاتيا وتقوم بتطوير المفاهيم والأفكار الجديدة أو تتعامل مع المشاكل الموجودة. ويتضح من التعريف النتائج التي يمكن أن تحققها الفرق المتميزة في المؤسسات ومن بينها :

- التحسين المستمر للإنتاجية .
- تعمل على إدخال تحسينات على السلعة وعلى تصميمها.
- القدرة على الإدارة الذاتية المتميزة.
- القدرة على ترتيب جداول العمل ووضع الأهداف الخاصة بالربح، وتأمين الطلبات للمواد والتجهيزات.
- تعتبر ذات أهمية خاصة عندما تكون الأعمال معقدة ومستقلة بشكل كبير<sup>1</sup>.

**2-2- حلقات الجودة**

تعد أسلوبا من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، إذ تركز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة وذلك بغرض إكساب صادراتهم سمعة جيدة في الأسواق العالمية. ويعود الفضل في ذلك إلى جوران (JURAN) الذي طور الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما عرف فيما بعد بحلقات الجودة، وينسب الكثير من خبراء الجودة والصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهر، فالحلقات ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية على الجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة الفرق. وقد عرف روبرت كول دوائر الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من أربع (4) إلى عشرة (10) عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتمثل الأهداف الأساسية لنشاطات حلقات الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من نشاطات رقابة الجودة في المؤسسة فيما يلي :

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة.
- مراعاة الجانب الإنساني وإقامة فرق عمل كفأه وذات فاعلية في حل المشكلات .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص: 178 ، 179

- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع<sup>1</sup>.

### 2-3- الفرق المدارة ذاتيا

تعرف الفرق المدارة ذاتيا على أنها "مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوما بيوم، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز". ومن أهم الفوائد التي تحققها الفرق المدارة ذاتيا ما يلي :

- تحسين الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن .
- تحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف .
- مرونة أكبر للإنتاج .
- استجابة سريعة للتغير التكنولوجي .
- توصيف أقل للعمل، ومعدل دوران أقل للعمال.
- مستويات إدارية أقل.
- تحسين اتجاهات العمل.

بالرغم من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتيا إلا أنها ليست دائما ناجحة، فبالنسبة لبعض القادة والمشرفين والعمال فإن هذا المفهوم يتطلب أكثر من الاستعداد والقبول، ولكن يمكن أن تكون فرق العمل المدارة ذاتيا فعالة أكثر إذا تناسبت بشكل أكبر مع التكنولوجيا، وإذا طبقت بعناية، وقد يشعر الأفراد بالراحة التامة مع هذا المفهوم الجديد.<sup>2</sup>

### 2-4- الفرق الابتكارية

هناك العديد من العوامل التي تجعل بعض المجموعات ناجحة وإبداعية أكثر من مجموعات أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

- إن الفرق الناجحة تتمتع بحرية كاملة واستقلالية وسلطة كافية، ويكون الأعضاء فيها مسؤولين عن نتائج قراراتهم ، لذلك يجب أن يخضعوا للعقاب أو اعتماد ما يقومون به.
- إن التدفق غير المقيد للمعلومات يشكل العمود الفقري للفرق الناجح .
- إن المجموعات الناجحة تبنى على أساس التعاون، على العكس من التوسع في الطاقة على أساس المنافسة والمناقشات أو النزاعات غير المنتجة، فالفرق يجب أن يركز على حل المشاكل .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 182 ، 183

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 185 ، 186

- لا تعتبر النهايات وسائل تبرير في الفرق الجيدة، فالمجموعات الإبداعية يجب أن تكون مهنية، وذات روح معنوية عالية، بحيث تقيم الأعمال الجيدة، وتطبق الطرائق الأساسية للأعمال .
- تحدد الاتصالات واتخاذ القرارات وحل النزاعات على أساس نوع من الوعي والإدراك وليس على أساس الانتخاب والاقتراع، فالوعي والإدراك يشجعان المناقشات المتنوعة وتوضيح البدائل المناسبة .
- إن المجموعات الجيدة تحدد كل شيء فهي تميز بين السيئ والجيد وبين الأعلى والأدنى، وبين النجاح والفشل، وبين الثواب والعقاب، وإن مثل هذا العامل يساعد في وقاية وحماية الفرق من الفشل، وتشجيع ودعم سلوك العمل .

ومن هذا المنطلق، يجب أن يختار القائد الفرق الإبداعية بعناية، ويجب أن تُعطى الإرشادات لجميع نشاطات العمل، ويجب أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن النتائج، ويجب أن تكون لدى قائد الفريق الإبداعي حرية كاملة في العمل، أي يجب ألا تكون أهدافه تابعة وإلا فإن ذلك سيؤدي لإحباط فاعلية التحليل. وفي الهياكل الإدارية المتعددة هناك دائماً مقاومة للخطر، لذلك يجب استخدام الفرق الإبداعية أو المجموعات المغامرة<sup>1</sup>.

وخلاصة القول، يجب على القائد أن يسعى لتعزيز وتطوير الإبداع في المؤسسة بشكل دائم ومستمر من خلال وضع مرؤوسيه في فرق عمل سواء في دوائر للجودة، أو في فرق متميزة، أو في فرق مدارة ذاتياً، بحيث تحقق هذه الفرق دائماً النجاح والتفوق، والوصول إلى ما تبتغيه المؤسسة.

### 3- دور الموارد المالية وإدارة المعلومات

هل تؤدي زيادة الاستثمار إلى زيادة الإبداع؟ هناك أمثلة كثيرة تؤكد على أن نقص الموارد المالية لا يمنع بالضرورة تحقيق الإبداع، ولكن في الوقت نفسه، هناك أهمية لاستمرار هذه الموارد لضمان الحفاظ على الإبداع .

على الرغم من قلة تكاليف توليد الأفكار، إلا أن الإبداعات الناجحة تحتاج عادة إلى تكاليف باهظة، كما يحتاج أصحاب المشروعات التي تعتمد على المجازفات إلى توفير التمويل الكافي في الوقت المناسب<sup>2</sup>. لذلك يجب على القادة أن تكون لديهم المقدرة على فهم العمليات الإبداعية بصورة أعمق، حتى يتمكنوا من صنع أفضل القرارات المتاحة في هذا المجال. كما يمكن للقادة تدعيم الإبداع من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبداع أو الأماكن المخصصة لإجراء التجارب وتوفير الوقت للتعلم والتعمق في الموارد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 177 ، 178

<sup>2</sup> بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص : 252 ، 253

الفكرية مثل إنشاء مكتبة تحفل بالموارد البحثية وبرامج إدارة المعرفة أو مختبر لإجراء التجارب أو مكان مميز للتفكير العميق، وربما يتطلب الأمر موارد إضافية لاكتساب معرفة جديدة ذات علاقة بالعمل أو يتطلب وسائل لتوسيع قدرة المؤسسة في مجالات جديدة .

ويعد اكتساب المعرفة ونشرها وتجسيدها، سواء كانت ضمنية أو علنية، من أهم الموارد الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على اكتساب القدرة على التعلم أسرع من منافسيها<sup>1</sup>.

وتمثل إدارة المعلومات مجموعة من الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات<sup>2</sup>، وفي إطار البحث عن المعلومات من أجل تطوير صنع القرارات أو توليد أفكار جديدة، وحيث أن حجم المعلومات المتاحة يفوق معدل الاستخدام المنطقي لها، يتجسد الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة المعلومات في القدرة على انتقاء الحقائق التي من شأنها تدعيم عملية صنع القرار وعملية توليد الأفكار الجديدة .

ويمكن اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا لفحص وترتيب مصادر المعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت الداخلية الخاصة بالمؤسسات، بحيث يدلى الأفراد بأفكارهم فيحدث الإبداع التلقائي غير المتوقع<sup>3</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أنه بالإضافة إلى تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع، يجب على القائد البحث عن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية وتدريبها وتحفيزها بغرض تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديها، كما يمكنه بناء فرق عمل مميزة لإحداث الإبداع في المؤسسة ودعمها بتوفير الموارد المالية ومصادر المعلومات في الوقت المناسب .

### المطلب الرابع : تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

تقنيات الإبداع هي طرائق استكشافية لتسهيل عملية الإبداع عند الفرد أو جماعة من الأفراد أو في المؤسسة، وتعتمد أكثر تقنيات الإبداع على عملية توليد الأفكار والحلول من خلال الجمع بين المشكلة (الهدف) التي يعبر عنها بالواقع الحالي غير المرغوب، والتقنية المستخدمة لتوليد الحلول وبعض المحفزات على الإبداع، ولقد درس فريق المشروع الأوروبي لتطوير الإبداع (CreateProject) بقيادة جامعة أودين الإيطالية (UDINE) ست عشرة منهجية للإبداع وثمانين تقنية أو أداة، وبعد الدراسة والفحص والمقارنة وفق معايير عملية دقيقة اقترحوا على المؤسسات الأوروبية منهجية مؤلفة من خمس مراحل، وست تقنيات مختارة للإبداع، وهي على الشكل التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 253

<sup>2</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص : 55

<sup>3</sup> بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص : 254

<sup>4</sup> سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق، ص: 345

1. التأهب والاستعداد ولها إحدى عشر (11) تقنية إبداع .
  2. التخطيط الخارجي، أو التحليل الخارجي مثل إيجاد الفرص ولها (12) اثنا عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيم (Attributes – Value Chain).
  3. التخطيط الداخلي : أو التحليل الداخلي مثل المناخ التنظيمي ولها عشرة تقنيات إبداع واختاروا منها تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعي (Swot).
  4. توليد الأفكار: وهي التي تتضمن جلسات الإبداع، ولها تسع وثلاثين (39) تقنية إبداع واختاروا منها ثلاث تقنيات هي: قوالب الإبداع، والتحليل المورفولوجي، والإثارة بالتحريك.
  5. التقييم: يركز على جمع الأفكار المتولدة من جلسات الإبداع وتقييمها لاختيار أفضلها ولها اثني عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية القبعات الست الشهيرة لدى بونو .
- وقد صنف موقع الإبداع تقنيات الإبداع وأدواته حسب كتب المؤلفين وهي تشمل مائتان وخمسة (205) طريقة، [www.directcreativity.com](http://www.directcreativity.com)

كما عرضت الجمعية الأمريكية للإبداع أكثر من (800) أداة وتقنية في موقعها<sup>1</sup>:

<http://amcreativityyassoc.com>

وهذا يعطي انطباعاً أنه لا توجد طريقة أو عدد من الطرق بعينها يمكن أن تقود إلى الإبداع، مما يؤكد خاصيته المعقدة. وعلى الرغم من هذا الكم الهائل من طرائق الإبداع، إلا أنه هناك طرق أكثر استخداماً نعرضها في هذا الجزء من البحث.

## 1 - المناهج الرئيسية

طريقة المناهج الرئيسية هي امتداد لتقنية قديمة تسمى بطريقة تريز (TRIZ) للروسي ألتشولر التي تعتمد على إيجاد خوارزمية للحل الإبداعي للمشكلات. وطريقة المناهج الرئيسية هي مصدر لاكتشاف الأفكار الجديدة والأصلية وتقييمها، وتعرض أسلوباً جديداً للإبداع. تعتمد هذه الطريقة على مسلمة أساسية مفادها أنه يمكن أن تكون المشكلة المدروسة قريبة من مشكلة مشابهة حلت في مقام مختلف، وتتحقق هذه المسلمة في مرحلتين :

- المرحلة الأولى : تحديد المشكلة بخصائصها العامة.
- المرحلة الثانية : تحديد الحلول من أجل المشاكل المماثلة أو المتجانسة انطلاقاً من تحليل براءات الاختراع، الأدوات المتاحة والأدبيات العلمية التي تطبق على المشكلة المدروسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق .

وتكون طريقة المناهج الرئيسية أكثر فعالية إذا امتازت بخاصيتين أساسيتين:

- يمكن تغييرها واستعمالها في حالات مماثلة.

- تسمح من خلالها باكتشاف أفكار جديدة في حقول ومجالات تطبيقية متعددة ومختلفة .

ويمكن إتباع خمسة مناهج أساسية :

1. منهج مراقبة الخصائص: مبدأ هذا المنهج هو إيجاد علاقة جديدة بين خاصيتين للمنتج تكون بالأصل مستقلتان عن بعضهما البعض، مثال في تطوير الفأرة يمكن اكتشاف فكرة جديدة تتعلق بربط سرعتها (خاصية داخلية) بسرعة تحرك اليد (خاصية خارجية).

2. منهج مراقبة المكونات : ويعنى هذا المنهج بإيجاد علاقة بين مكونات المنتج من خلال إيجاد رابطة جديدة بين مكون داخلي ومكون آخر سواء كان داخلي أو خارجي.

3. منهج الاستبدال: مبدأ هذا المنهج هو التخلي عن مكون داخلي أساسي وتعويضه بمكون آخر يختلف عنه.

4. منهج التجزئة: ويعنى بالفصل بين العديد من مكونات المنتج، تساعد المكونات الجديدة إذن فرديا على إتمام عمله الخاص.

5. منهج الانتقال: ويعنى بحذف مكون داخلي أساسي واستبداله بفكرة جديدة، تجعل من المكونات الداخلية الأخرى تقوم بنفس عمله<sup>1</sup>.

#### ■ مصفوفة الاكتشاف

إن طريقة المناهج الرئيسية خاصة منهج مراقبة الخصائص ليس بعيدا عن المصفوفة التي اكتشفها مول(MOLE)، والتي تمكن من اكتشاف أفكار جديدة من خلال التقاطعات بين المنتج وخصائصه. وتعتمد مصفوفة الاكتشاف على العلاقة بين الخصائص والعلاقات الجديدة بينها ولتطبيقها تعتمد مرحلتين أساسيتين:

1. تحديد خصائص المنتج الداخلية والخارجية ووضع الخصائص الداخلية على المحور العمودي، والخصائص الداخلية والخارجية على المحور الأفقي .

2. محاولة اكتشاف الارتباطات الجديدة بين الخصائص التي تظهر على المحورين.

ونأخذ كمثال على ذلك لون كأس الزجاج والحرارة يمكن أن يجمعهما السائل الموجود في الكأس، وكفكرة جديدة هو تغيير لون الكأس بتغيير حرارة السائل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> David Gotteland , Christoph Haon, Développer Un Nouveau Produit :Méthodes Et Outils, Paris,2004 ,pp :23-25

<sup>2</sup> Ibid , P : 26

الشكل رقم (8) : مثال عن مصفوفة الاكتشاف

	اللون	قطر الكأس	حجم الكأس
حجم الكأس			
قطر الكأس			
اللون			
حرارة السائل		X	

Source :DAVID GOTTELAND , CHRISTOPH HAON, op cit , p:26

## 2- طرق الفكر القياسي

وهي طرق مهمة للإبداع في المؤسسة المهمة بإنتاج الأفكار الجديدة، ويعتمد الفكر القياسي على الحقائق أو المعلومات الموجودة في مجال مألوف من الممكن استخدامه من أجل إنتاج أفكار إبداعية في مجال مماثل، ومن أهم طرق التفكير القياسي طريقة العصف الذهني، طريقة التراكيب، وطريقة التفكير الجانبي .

### 2-1- أسلوب العصف الذهني

اخترع اليكس اوزبورن (ALEX OSBORNE) أسلوب العصف الذهني عام (1953)، ومنذ ذلك الحين وهو شائع الاستخدام في تنمية التفكير الإبداعي كأسلوب لتوليد الأفكار والحصول على أكبر عدد منها في وقت قصير<sup>1</sup>. ويشجع أسلوب العصف الذهني التفكير الإبداعي الجماعي من خلال عرض المشكلة على أفراد الجماعة من طرف قائد الجماعة قبل بدء الجلسة، ومطالبتهم بإدلاء أكبر عدد ممكن من الأفكار من أجل حل المشكلة وأفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفراد هي إتباع الخطوات التالية :

- تناول مشكلة واضحة ومحددة تماما بغرض التفكير في أفضل طريقة لحلها .
- تخصيص أحد أفراد الجماعة ليتولي كتابة الأفكار التي يدلي بها باقي أفراد الجماعة كما هي دون تعديل أو اختصار أو إعادة صياغة ودون أن يشارك برأيه .
- مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نيجل كينج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص : 55

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص ص : 134،135

تقيم الأفكار على أساس قائمة بمعايير مثل : النفقة، المهارات المطلوبة للتنفيذ، الزمن اللازم للإنجاز، وإذا لم يتم اتفاق جماعي على الفكرة المختارة يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم .

وتجدر الإشارة إلى أن عدد أفراد المجموعة النمطية كما اقترح أوزبورن تتكون من اثني عشرة فردا بما فيهم قائد المجموعة، أما جماعة التقييم فيكون عددها في حدود الخمسة؛ وبالنسبة للزمن المثالي للجلسة، فقد اختلفت رؤى الخبراء، ولكن الرأي الراجح أن تكون مدة الجلسة في حدود النصف ساعة<sup>1</sup>. ويعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على أربعة شروط رئيسية هي<sup>2</sup>:

أ - استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

ب - الترحيب بالانطلاق : ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة، ولا يجب اعتبار فكرة معينة غير هامة أو غير علمية .

ج- النوعية في الكمية: يجب تشجيع أفراد المجموعة بشكل واضح بأن يطرحوا أكبر قدر ممكن من الأفكار .

د - الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات: ينبغي تشجيع الأفراد على البناء على الأفكار المقترحة من طرف الآخرين .

إن أسلوب العصف الذهني من أقدم الأساليب وأوسعها شهرة، خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية، وقد شاع استخدامه في أنواع عديدة من المؤسسات، وتم اختباره بكثافة من خلال التجارب والدراسات، والتي وجهت إليه العديد من الانتقادات، من أهمها ما تعلق بمبدأ تأجيل تقييم الأفكار، فقد أوضحت البحوث أن تأجيل تقييم الأفكار ليس مهما بحد ذاته، لكن الأهم هو أن تكون عملية توليد الأفكار منفصلة عن عملية تقييمها، أي تجنب التقييم المبكر للخيارات وهو مبدأ يعتبر المهارة الأساسية للتفكير الإبداعي، فقد قام جوشم وبريهارت (BRILHARTE & JOCHEM) سنة (1964) بتجربة قدمت شرطا للتقييم اتفق عليه أفراد الجماعة قبل البدء بعملية توليد الأفكار<sup>3</sup>.

أما الانتقاد الثاني، فيتعلق بمقارنة أداء المجموعة وأداء الفرد، فوجد أن معظم الدلائل تتناقض مع الوضع الذي أشار إليه أوزبورن، فقد قامت العديد من الدراسات التجريبية بمقارنة كمية ونوعية الأفكار التي تولدت من خلال تفاعل مجموعات من المشاركين في عمليات العصف الذهني، وتلك التي تولدت من

<sup>1</sup> نيجل كينج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص : 57

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة ، منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ص : 129 ، 130

<sup>3</sup> نيجل كينج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص : 59



الأشخاص الذين يعملون بشكل منفرد، وقد وجدت الغالبية من الدراسات أن الجماعات المتفاعلة أفرزت عددا أقل من الأفكار مقارنة بنفس الحجم من جماعات الأفراد الذين يعملون كل منهم بشكل منفرد. وقد حاول ستروب (WOLFGANG STROEBE) تقديم تفسيراً لنقص إنتاج الأفكار بالنسبة للجماعات المتفاعلة قياساً إلى الجماعات العاملة بشكل منفرد، وتوصل إلى التفسيرات التالية<sup>1</sup>:

- الأفكار التي تتولد من خلال جماعة العصف الذهني لا تناسب إلا الأشخاص الذين طرحوها وإنما تعود إلى الجماعة ككل وبالتالي فإن الأفراد سيبدلون جهداً أقل إلى ما يقومون به بشكل منفرد وذلك لشعورهم بالأمان لعدم إخضاعهم للحساب بسبب انخفاض أدائهم.
- الخوف من التقييم: بالرغم من أنه من بين مبادئ العصف الذهني تأجيل الانتقاد، إلا أن بعض الأفراد لا يتمكنون من التحرر من القلق والخوف من تقييم اقتراحاتهم وانتقادها من طرف أفراد الجماعة مما يؤدي إلى إعاقة توليد الأفكار.
- إعاقة الإنتاج: يمكن أن يعاق توليد الأفكار من خلال كلام شخص واحد في كل مرة، لأن البعض من الأفراد ينسون الأفكار التي في رؤوسهم أثناء الانتظار حتى يأتي دورهم في الحديث أو يكون لديهم أفكاراً إضافية يرغبون في إعلانها. وفي بحث قام به ستروب سنة (1994) أشار إلى أن تنظيم وقت الانتظار ومطالبة الأفراد بتسجيل أفكارهم كتابة أثناء الانتظار حتى يأتي دورهم لم يمنع إعاقة الإنتاج.

## 2-2- أسلوب التراكيب SYNECTICS

إن طريقة التراكيب تعتبر تطويراً لطريقة العصف الذهني، واصطلاح التراكيب مشتق من اللغة اللاتينية، ويعني جمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، وقدم هذا الأسلوب ويليام جاردن (WILLIAM GARDAN) حيث بدأ أولاً داخل مجموعة فرعية من الاستشارات المعروفة باسم (D LITTLE ARTHUR) ثم بعد ذلك في شركته الخاصة المعروفة باسم (SYNECTICS . INC). وجوهر أسلوب التراكيب في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل الشيء المألوف غريباً، والنظر إلى المشكلة من عدة اتجاهات مختلفة، بما فيها ما يبدو شاذاً من أجل التوصل إلى وجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبني عليها حل المشكلة. وفي داخل مجموعات التراكيب، يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة (Analogy) والاستعارة (Metaphor) للتعرف على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 59-67

المفاهيم المتعلقة بالمشكلة ولتحديد الاتجاهات المختلفة. ومن الأمثلة التي انبثقت عن جماعات تراكيب فعلية، حيلة الحبل الهندي واستخدامها في تطوير رافعة السيارة (الكوريك)<sup>1</sup>.

لكن في واقع الأمر، هناك عدد قليل من الدراسات الأكاديمية التي تناولت أسلوب التراكيب قياسا إلى أسلوب العصف الذهني، ويعود ذلك بشكل كبير إلى كون مجموعات التراكيب مصحوبة بارتفاع نفقاته واستهلاكها لكثير من الوقت، وذلك لما تستغرقه عمليات التدريب وعقد الجلسات من زمن والتكاليف المصاحبة لها. وهناك عدة أنواع من التراكيب لعل من أهمها:

أ- المضاهاة المباشرة : يقوم هذا النوع من القياس على أساس المقارنة بين منتج وشيء محسوس ذو ملامح مشتركة، ويعتبر مجال علم الأحياء مجالا خصبا للمضاهاة والقياس بالنسبة لعامل التقنية، فمثلا الدراسة حول شبكية العين يمكن أن تسمح بتطوير العملية البصرية لآلة فوتوغرافية، كما يمكن تطبيق هذه الطريقة أيضا بمقارنة شيئين في نفس مجال الاستخدام مثلا آلة الطبخ وآلة الغسيل، أو مقارنة شيء بآخر مثلا الطائر والعصفور، أو ببساطة، التعبير عن وظائف المنتج مثلا أجهزة السيارة وأعضاء جسم الإنسان، هذه المحاكاة لا يمكن الاستهانة بها لأنها يمكن أن تقود لإنتاج أفكار إبداعية مختلفة جدا.

ب- المضاهاة الذاتية : وتتمثل في تصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم بتطويره، كأن يكون مكلفا بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تطوير دوايب لحفظ الملفات واسترجاعها بسهولة أو تطوير آلة كتابة، كأن يتصور نفسه على أنه الهيكل التنظيمي أو الدولاب أو الآلة الكاتبة حيث يجب عليه هنا أن يتصور طبيعة المشكلات التي يمكن مواجهتها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة، فعلى سبيل المثال تم استخدام المحاكاة الذاتية عند تصور العاملين في الشركة أنفسهم على أنهم شعر رأس الإنسان وتصوروا كيف أن هذا الشعر يعبر عن نفسه من حيث حبه أو كرهه للجفاف أو الاسترسال، وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو سيلكنيس (Silkence) الذي يلاءم الأنواع المختلفة من الشعر<sup>2</sup>.

### 2-3 - طريقة التفكير الجانبي

أسلوب القبعات الست هو برنامج تدريبي أبدعه دي بونو ليغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، فبدلا من أسلوب الحوار والذي يتخذ نمط محدد، يصبح من الممكن إقامة حوار بناء يعتمد على ست قبعات افتراضية ذات ألوان مختلفة، ومهام مختلفة. وقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست بالكيفية التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نيجل كينج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص ص : 67 ، 68

<sup>2</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص ص : 32،33

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص ص : 128-130

### ■ تفكير القبة البيضاء

يعتمد هذا النمط من التفكير على الحقائق والأرقام والإحصائيات والأشكال، ويحتاج دائماً إلى تجميع معلومات دقيقة ومفيدة قبل الوصول إلى رأي، ويجب التمييز بين نوعين من المعلومات الحقائق الفعلية الواقعية، والحقائق المدركة التي نعتقد أنها أو نرغب في وجودها .

### ■ تفكير القبة الحمراء

يعتمد هذا النمط من التفكير على العواطف، الانطباعات، الحدس، التخمين والمشاعر، ويتيح هذا النمط للفرد التعبير عن مشاعره الداخلية دون الحاجة إلى أن تكون موضوعية أو إلى تبريرها .

### ■ تفكير القبة الخضراء

هو التفكير الإبداعي الذي يطرح البدائل والخيارات المختلفة والأفكار الجديدة، ويركز هذا النوع من التفكير على أن الإبداع يمكن تعليمه وتنميته وهو المقصود من هذا البرنامج التدريبي.

### ■ تفكير القبة السوداء

يعتمد هذا النمط على إبراز النواحي السلبية في الموضوع ولكن بناء على أسس موضوعية، فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة أخرى تفكير ناقد .

### ■ تفكير القبة الصفراء

هو التفكير الإيجابي المتفائل، فهو يبحث عن الجوانب الإيجابية للفكرة أو الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً .

### ■ تفكير القبة الزرقاء

يعتبر هذا النوع من التفكير بمثابة الضابط والموجه الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة السابقة، وتفكير القبة الزرقاء هو الذي يقرر الانتقال من نوع لآخر، ويقرر متى يبدأ أي نوع من أنواع التفكير ومتى ينتهي، وليس بالضرورة أن يبدأ التفكير بتسلسل معين، بل يجب استدعاء القبة المناسبة أو نوع التفكير المناسب حسب الحاجة .

مما سبق، يبدو أن أسلوب القبعات الست سهلاً وساذجاً، ولكن قوته تكمن في سهولة تطبيقه وقد حاز على إعجاب واقتناع الكثير من المنظمات والمؤسسات العالمية حتى أن بعضها قد أنشأت مراكز التفكير الإبداعي. ويرى دي بونو أن هذا الأسلوب في التفكير يتميز بالسمات التالية<sup>1</sup>:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري .
- توفر وقتاً للجهد الإبداعي المنظم.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار ، مرجع سابق ، ص : 41 ، 42

- تسمح بالتغيير الحر غير المقيد للوقت مما يلغي الفوضى الناتجة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد .
  - تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل .
  - توفر أسلوبا للانتقال من نمط تفكير لآخر دون إيذاء الآخرين .
  - تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع لنمط واحد في التفكير.
  - توفر أسلوبا عمليا لاستخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل نتاج ممكن .
  - تبعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والإبداع .
  - تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية .
  - يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا عن الأفكار وتقديم البدائل، وعليك أن تختار وتأخذ القرار، فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ القرار .
- بناءً على ما سبق عرضه من أساليب أو تقنيات لتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، يمكن القول أن هذه الأساليب يمكن استخدامها أو تعديلها لتحقيق مستويات أعلى من الفكر والعمل الإبداعي داخل المؤسسة على فرض توفير المناخ المناسب لاستخدامها.
- ووفقا لما ورد في هذا المبحث، فقد تناولنا الإمكانيات المتاحة أمام القادة الإداريين لتنمية الإبداع لدى مرؤوسيه، ويتسنى لهم ذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية التي تساعد على الإبداع وتوفير المعلومات والموارد المالية واستخدام تقنيات لتوليد الأفكار الجديدة كما يمكن تشجيع الإبداع بالتخلي عن الأساليب القيادية التقليدية وإتباع أساليب أكثر مرونة.

## الخلاصة

الإبداع هو توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار والمفاهيم والنظريات والعمليات والمنتجات والخدمات والإجراءات والأساليب من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، ويصنف الإبداع وفقا لمجاله والغرض منه إلى إبداع إداري ويعني التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وأساليب جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وإبداع تكنولوجي يُعنى بإدخال أو تحسين المنتجات أو العمليات، وإبداع في مجال الخدمات الذي يتضمن التغيير في أساليب استخدام الموارد والتسويق، ويصنف الإبداع أيضا إلى أربعة فئات على أساس كمية الجهد وعنصر سرعة التفكير إلى إبداع أولي، إبداع تطبيقي، إبداع اشتقاقي وإبداع التغيير.

وتسعى المؤسسة الحديثة إلى تبني الإبداع من خلال إدماج وظيفة البحث والتطوير والبحث عن الفرص الجديدة من خلال رصد تغيرات بيئتها الخارجية أو شراء الإبداعات من خلال اقتناء الرخصة أو المقولة الباطنية كما يؤدي ارتفاع تكاليف تبني الإبداع داخل المؤسسة إلى إبرامها عقود واتفاقيات التعاون كشراكة مع مؤسسات أخرى .

ونظرا لأهمية الإبداع في المؤسسة ودوره في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كما يزيد من بدائل معالجة المشكلات، يسعى قادة المؤسسات إلى توفير البيئة المناسبة لتشجيع وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية وذلك من خلال تهيئة مناخ ملائم لنمو روح الإبداع، بتغيير الثقافة التنظيمية من تلك الثقافة التي تحافظ على الاتجاهات والأساليب التقليدية إلى ثقافة مرنة متجددة تعزز النشاط الإبداعي، وكذا تخلي القيادة على أساليب التسيير التقليدية فالنمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، وينبع ذلك من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكهم وأفكارهم ومواقفهم بإشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات وتوفير الإمكانيات المالية والدعم المعنوي لتطبيق أفكارهم، كما يمكن للقائد تنمية الإبداع بتبني نظم مكافآت تعتمد على معايير موضوعية كنظم التوظيف المعتمدة على الاختيار الفردي، والتقدير الشخصي وسياسة التعلم المستمر وغيرها، بالإضافة إلى تدريبهم على الإبداع باستخدام تقنيات وأساليب تنمية الإبداع مثل المناهج الرئيسية وأساليب الفكر القياسي.

وبالنظر إلى دور القادة في تنمية الإبداع لدى مرؤوسيهم واختلاف هذا الدور حسب نمطهم القيادي، سنحاول من خلال الفصل الثالث (التطبيقي) دراسة وتحليل علاقة النمط القيادي بإبداع الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية متمثلة في مجموعة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

## الفصل الثالث : تحليل علاقة النمط القيادي بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة

### تمهيد

تبنّت الجزائر اقتصاد السوق المنفتح على الاقتصاد العالمي، مما يستدعي إجراءات لتقوية القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية من خلال بناء وتنمية قدرات الإبداع للارتقاء بجودة المنتجات في المؤسسات، مما يتطلب إنشاء وتدعيم نظام وطني للإبداع للدخول إلى المخزون المتنامي للمعرفة، والاتجاه إلى الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية. وباعتبار الإبداع مفتاح تنافسية الصناعة، فهو مرتبط أساسا بدعم الدول لنظام وطني للإبداع فعال من جهة، وباستثمار المؤسسات في الرأسمال البشري من جهة أخرى، ويتطلب هذا الاستثمار ممارسات جديدة في التسيير تدعم الإبداع تختلف عن الأنماط التقليدية. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى النظام الوطني للإبداع في الجزائر، مفهومه ووضعيته، وبهدف الإجابة عن تساؤلات البحث وتطبيقا لما جاء في الجزء النظري نعرض الدراسة الميدانية من خلال توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة ثم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، لنصل في الأخير إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج العامة.

**المبحث الأول : واقع النظام الوطني للإبداع في الجزائر**

تعتمد الدول النامية، ومن بينها الجزائر، مع اختلاف ظروفها وأنظمتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية في مسيرتها التنموية على التنمية الصناعية كقطاع ديناميكي رائد لهذه المسيرة، تتمحور حوله باقي القطاعات الأخرى وتتكامل معه. ويعتبر القطاع الصناعي منفاذا رئيسيا لإرساء قواعد الإنتاج وتعظيم القدرات التصديرية للاقتصاد الوطني، وهو بذلك يكتسي أهمية كبيرة على أنه قطاع قادر على المنافسة في ظل المتغيرات الدولية، إذا تميز بخروج منتجاته إلى الأسواق العالمية منافسا لمنتجات الدول المتقدمة والدول النامية، يكون ذلك دافعا على زيادة الإنتاج والارتفاع بجودته<sup>1</sup>.

وقد اتخذت الجزائر خطوات واسعة خلال السنوات الأخيرة نحو تبني اقتصاد السوق المنفتح على الاقتصاد العالمي والتفاعل معه، وهذا يستدعي اتخاذ إجراءات موازية لتقوية القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية من خلال بناء وتنمية قدرات مختلفة تأتي في مقدمتها تنمية قدرات الإبداع للارتقاء بجودة المنتجات والخدمات وتويعها والتي تعد من العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية المعاصرة، بما يؤدي إلى رفع أداء الاقتصاد الوطني وتدعيم مركزه<sup>2</sup>. ولعل من أهم هذه الخطوات بناء نظام وطني للإبداع يساعد على تنمية الإبداع في المؤسسات، فماذا نعني بالنظام الوطني للإبداع؟ وما هي وضعية النظام الوطني للإبداع في الجزائر؟ هذا ما سندرسه في هذا المبحث.

**المطلب الأول : النظام الوطني للإبداع**

إن الاقتصاد الجديد هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة والإبداع دورا رئيسيا متناميا باعتبارها القوة الرئيسية الدافعة للنمو الاقتصادي وزيادة الثروة، على عكس الاقتصاد المبني على الإنتاج حيث يكون النمو مدفوعا بعوامل الإنتاج التقليدية، فالموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة<sup>3</sup>.

ومن أهم متطلبات التحويل نحو الاقتصاد الجديد هو توفير نظام اقتصادي ومؤسسي يوفر السبل المحفزة من أجل كفاءة استخدام المعرفة الموجودة والجديدة، وتوفير بنية تحتية للمعلومات لتسهيل الاتصال الفعال ونشر ومعالجة المعلومات، وكذلك توفر نظام إبداع يتمتع بكفاءة عالية وذلك للمؤسسات

<sup>1</sup> زرقين عبود، الإستراتيجية الملائمة للتنمية الصناعية في الجزائر، مجلة علوم إنسانية، العدد 39، 2008، ص : 2

<http://www.ulum.nl>

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 18

<sup>3</sup> حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الأول حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة بسكرة يومي 2،3 ديسمبر 2008، ص : 8 .

ومراكز الأبحاث والجامعات والمنظمات الأخرى من أجل الدخول إلى المخزون العالمي المتنامي للمعرفة واستيعاب هذه الإبداعات وتكييفها مع حاجات المستهلكين، وخلق تكنولوجيا جديدة<sup>1</sup>.  
وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم النظام الوطني للإبداع ومستويات تحليله .

### 1- المدخل النظامي للإبداع

لقد أدت نظرية النمو الجديدة إلى طرح تحديات حديثة حول الفرضيات الأساسية التي ميزت الفكر النيوكلاسيكي حول مساهمة التغيير التكنولوجي في النمو الاقتصادي، بحيث ركزت على الدور المتعاضد لمردود المعرفة المتراكمة من الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والرأسمال البشري، وأن عملية التراكم لا تتم وفقا لاقتصاديات التصنيع والاقتصاديات التطورية على أساس خطي (النموذج الخطي لشومبيتر)، بل تتم في الغالب وفقا لأساس تفاعلي. وسلطت الاقتصاديات المؤسسية حول القضايا المرتبطة بتصميم وتنسيق العمل بين الهيئات والمؤسسات التي تدخل في علاقات تفاعلية فيما بينها. هذه الأفكار الاقتصادية وغيرها ساهمت بقسط وافر في تأسيس تحليل نظامي للإبداع، أصبح يعرف بمدخل أنظمة الإبداع في مختلف المستويات، كما سنرى لاحقا .

ويعد استعمال مدخل أنظمة الإبداع موضوعا جديدا نسبيا، زيادة على أنه ظهر كنتيجة لممارسات عملية أكثر منه لاجتهادات نظرية، على أنه استعمل لوضع الخطوط العريضة للنجاح الاقتصادي في ظل عصر المعلومات والمعرفة، وهذا انطلاقا من الأعمال المشهورة للاقتصادي فريمان (FREEMAN) من تحليله للنجاح الياباني في مجال الإنتاج والبحث والتطوير، حيث لخص في كتابه "السياسة التكنولوجية والأداء الاقتصادي دروس من اليابان سنة (1987) أهم أسرار ذلك النجاح وبلورها في مصطلح النظام الوطني للإبداع، بينما ذهب لندفال (LUNDVALL) في كتابه "الأنظمة الوطنية للإبداع الصادر سنة (1992) إلى وضع نقطتين أساسيتين عند الاستعانة بمدخل نظام الإبداع وهما :

- المورد الأساسي في الاقتصاد الجديد هو المعرفة .

- العملية الأكثر أهمية هي التعلم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لمين علوي ، كريمة بلقاضي ، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية الصناعية للاقتصادات العربية ، الملتقى الوطني الأول : التنمية الصناعية بالدول العربية في ظل العولمة ، المركز الجامعي بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 23-24 أبريل 2008 ، ص : 6

<sup>2</sup> عيبرات مقدم ، بن مويزة مسعود ، النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي - إطار نظري مقترح - مجلة علوم إنسانية ، العدد 35

السنة الخامسة ، جامعة عمار ثلجي ، الأغواط ، خريف 2007 ، ص : 2



## 2- مستويات تحليل أنظمة الإبداع الوطنية

تطورت مستويات تحليل أنظمة الإبداع الوطنية وفقا لثلاث مستويات متداخلة ومتكاملة، يعبر فيها المستوى الأول (المستوى الجزئي) عن القدرات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية والعلاقات التي تتم بينها وبين بيئتها الخارجية فيما يخص تبادل المعارف، أما المستوى الثاني الذي يفحص العلاقات القائمة على المعرفة بين المؤسسات ذات الخصائص المشابهة، وهو الآخر يقسم إلى ثلاث أجزاء، فالجزء الأول يُعنى بالعناقيد الصناعية (CLUSTERS INDUSTRIAL) التي تضم العارضين، مؤسسات البحث والتكوين، الأسواق، المواصلات، الوكالات الحكومية المتخصصة، الهيئات المالية والتأمين، وعادة ما تعتمد على قواعد المعرفة. والثاني يعنى بالعناقيد الجهوية أو الإقليمية المتركزة على التكتلات الجغرافية العالية التنافسية في الأنشطة الكثيفة المعرفة، والثالث يعنى بالمدخل الوظيفي بحيث تعتمد التقنيات الإحصائية في تحديد مجموعات المؤسسات التي تشترك في خصائص معينة (نمط الإبداع المشترك، أو نوع خاص من العلاقات الخارجية)، وأخيرا المستوى الكلي الذي يعتمد هو الآخر على شقين، الأول هو العناقيد الكلية التي تعتبر الاقتصاد كشبكة من العناقيد القطاعية (الصناعية) المتفاعلة فيما بينها، والثاني هو التحليل الوظيفي الذي يرى أن الاقتصاد كشبكات من المؤسسات والهيئات التي تتبادل المعارف فيما بينها.

وكخلاصة يمكن القول بأن مدخل النظام الوطني للإبداع ساعد على انتشار ثلاث عوامل أساسية، إدراك الأهمية الاقتصادية للمعرفة والإبداع، الاستعمال المتزايد لنظرية النظم، نمو وتزايد عدد الهيئات والمؤسسات الداخلة في توليد المعرفة<sup>1</sup>.

## 3- مفهوم النظام الوطني للإبداع

إن تحديد مفهوم النظام الوطني للإبداع يعتبر تحديا في حد ذاته لأن مصطلح الإبداع ليس له صياغة أو تعريف دقيق، فقد تمت دراسته من جوانب عدة، نفسية(صفات وشخصية المبدع)، واجتماعية (العمل الجماعي)، واقتصادية (تطور المنتج وأساليب الإنتاج)، وتنظيمية (طرق إدارة وتنظيم جديد).

فقد عرفت (OCDE) النظام الوطني للإبداع بأنه "شبكة من الهيئات العمومية والخاصة التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها تراكم وتحويل المعارف والكفاءات التي تعد أصل التكنولوجيا الحديثة، هذه الهيئات تشمل على المؤسسات الاقتصادية، الجامعات، معاهد البحث العمومية والمختلطة، معاهد الملكية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص : 2-4

الفكرية وغيرها"<sup>1</sup>. بينما عرفه (ED QUIST) بأنه "كل العوامل المهيمنة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو سياسية أو تنظيمية التي تؤثر على تطوير ونشر واستعمال الإبداعات" ؛  
أما نيلسون روزنبرغ (NELSON. ROSENBERG) يحدد مفهوم النظام الوطني للإبداع على أنه "نظام ينص على مجموعة المؤسسات، الجامعات، المنشآت الإنتاجية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والتي يحدد فيما بينها الأداء الإبداعي للمنشآت الوطنية"<sup>2</sup>، ويعرفه محمد المريراتي بأنه "مجموعة من مركبات سياسية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي مضافا إليها توفر علاقات تفاعل فيما بينها تؤدي إلى توليد ونشر واستعمال معرفة جديدة تستثمر اقتصاديا أو دفاعيا أو اجتماعيا ضمن حدود الوطن"<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن النظام الوطني للإبداع يشتمل على مجموعة من المؤسسات المختلفة التي تشترك في تطوير ونشر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ويعتمد بالدرجة الأولى على التفاعل بين هاته المؤسسات، وتلعب الدولة دورا مهما بإيجاد نوع من التنسيق بين العديد من السياسات، منها ما يهدف إلى ضمان الشروط الضرورية للإبداع (مؤشرات كلية مستقرة، محيط تشريعي مناسب، هياكل ضرورية، سياسات تعليم وتكوين فعالة)، ومنها ما يهدف إلى إزالة بعض القيود على عملية الإبداع كالتنسيق بين القطاع العام والخاص، هذا بالضرورة سيقودنا إلى الحديث عن أقطاب أو مكونات النظام الوطني للإبداع والتي تصنف إلى أربعة :

- القطب القانوني (التشريعات والقوانين الملكية الفكرية)؛
  - القطب البشري (الرأس المال البشري المولد للمعرفة) ؛
  - القطب المالي(الموفر للأموال اللازمة لنشاط البحث والتطوير والإبداع والتحفيزات الضريبية وغيرها) ؛
  - القطب المؤسسي (مراكز البحث والجامعات) .
- ونظرا لتعدد أقطاب النظام الوطني للإبداع فإن وظائفه الأساسية هي في حقيقة الأمر وظائف المتعاملين في النظام كالمؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتطوير.

<sup>1</sup> LAMBESE KARINE ET BUREL SEBASTIEN ,Les Systèmes D'innovation Des Conseil Entreprise, Université Paris , 2001, P :5

<sup>2</sup>عبيرات مقدم ، بن مويزة مسعود ، مرجع سابق ، ص : 3

<sup>3</sup> محمد مريراتي ، التطور التكنولوجي لاستدامة الصناعة في ظل منافسة عالمية واقتصاد المعرفة ، متاح على الموقع: <http://mafhoum.com/syr/articles/marayati/ marayati .htm>

ونظرا كذلك لتنوع الدول من حيث الإمكانيات ومستويات التنمية من ناحية، وبسبب الأدوار التي يلعبها كل قطب داخل النظام الوطني للإبداع في دولة معينة من ناحية أخرى؛ فقد نتج تعدد في الإسهامات التي حاولت دراسة وظائف نظام الإبداع، نذكر من أهمها دراسة جونسون وجاكوبسون (JOHNSON JACOBSSON) والتي استنتجت خمس وظائف وهي خلق معرفة جديدة، توجيه عملية البحث، تسهيل تبادل المعلومات والمعارف مع الأطراف الخارجية، تسهيل فتح الأسواق الجديدة للتكنولوجيا، عرض الموارد وتوفيرها كرأس المال والكفاءات. ولمعرفة مدى أداء النظام الوطني للإبداع لوظائفه، عادة ما يتم الاستعانة بمجموعة من المؤشرات، والتي تحاول بالأساس متابعة كيفية تدقيق المعرفة والمعلومات وفقا لأربعة محاور: التفاعلات ما بين المؤسسات (درجة التعاون البحثي والتقني)؛ التفاعلات بين المؤسسات والجامعات ومعاهد البحث العمومية (التعاون في مجال النشر، الاختراع والتعاون التقني)؛ نشر المعرفة التكنولوجية (معدل تبني الصناعة للتكنولوجيا الجديدة)؛ وحركة المورد البشري (معدل تنقل اليد العاملة التقنية داخل وما بين القطاع العام والخاص)<sup>1</sup>.

وعليه، الإبداع من المحددات الأساسية لنمو الإنتاجية ومفتاح تنافسية الصناعة وهذه الأخيرة مرتبطة باستثمار المؤسسة في الرأسمال المادي والبشري، وبالتكوين والتكنولوجيا من ناحية، وبدعم الدولة للاستثمار في التعليم والبحث والهيكل القاعدية من ناحية أخرى. بالإضافة إلى أن تزامن الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري بالتغيير التكنولوجي غير كاف لنمو الإنتاجية، بل يجب أن يصحبه تغيير في مؤهلات الرأس مال البشري والتغيير التنظيمي، لأن إدخال تكنولوجيا جديدة يتطلب اعتماد ممارسات عمل جديدة كأسلوب فريق العمل أو حلقات الجودة .

مما سبق تولدت لدينا فكرة ولو موجزة حول النظام الوطني للإبداع، فماذا عن النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر؟ هذا ما تبحث فيه النقطة الآتية .

### المطلب الثاني : النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر

انطلاقا من مبدأ القدرة الإبداعية الحقيقية ليست وليدة استثمار الأموال الطائلة وتوفير حجم كبير من الموارد، بقدر ما هي مرتبطة بحسن تسيير هذه الموارد واستغلالها وأصالة التفكير في ذلك، وبالتالي فإن نظام الإبداع يقوم على سلسلة من العمليات والمجهودات التي تنصب أولا على استيعاب التكنولوجيا المستوردة، فتكييفها وملاءمتها مع المعطيات والظروف المحلية، مما يؤدي إلى تطويرها

<sup>1</sup> عبيرات مقدم ، بن مويزة مسعود ، مرجع سابق ، ص ص : 3، 4

والإبداع التدريجي فيها، وهذا يستلزم وجود هياكل استقبل وتسيير ومتابعة وكذا شبكة ترابط وتفاعل وثيقة، فما هي هياكل نظام الوطني للإبداع التكنولوجي الجزائري؟

### 1- هياكل النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر

إذا نظرنا إلى الهياكل والمؤسسات في الجزائر نجدها متوفرة ومجهزة، خاصة بعد التحولات الهيكلية التي شهدتها مؤسسات البحث العلمي والإبداع التكنولوجي، والتي نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إنشاء المنظمة الوطنية للبحث العلمي والمضطلع بمراقبة الجامعات ومراكز البحث وترقية تكوين الباحثين .
  - إنشاء وكالة الطاقات الجديدة .
  - إنشاء وكالة البحث العلمي والتقني، والتي كانت أهدافها الأساسية منصبه في القطاعات ذات الأولوية كالمناجم والصحة والفلاحة وغيرها .
  - إنشاء الوكالة العليا للبحث في سنة (1996)، التي أوكل إليها تطوير الطاقات الجديدة والمساهمة في وضع حجر الأساس للبنك الوطني للمعلومات، وتشجيع التعاون في مجال البحث فيما بين الفروع والقطاعات .
  - تحول الوكالة العليا للبحث إلى وزارة منتدبة للبحث العلمي والمحيط والتي انبثق عنها تنظيمان هامان في مجال البحث هما: المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني، ومفوضة مابين القطاعات لبرمجة وتقييم البحث العلمي.
  - إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية، والمعهد الوطني للتقييس والتوحيد الصناعي .
- إن هذه الهياكل والإنشاءات تمثل جهدا يستحق الثمن خاصة لإرساء بنية تحتية للبحث العلمي والإبداع التكنولوجي، إلا أننا نسجل النقائص التالية :

- قلة أو عدم وجود اتصال وتفاعل بين المؤسسات الصناعية ومراكز البحث والتطوير من جهة، وبينها وبين الجامعات من جهة أخرى، أي عدم وجود علاقات ترابط وتفاعل بينها وبين المحيط المتواجدة فيه، وهذا ما جعل مراكز البحث هذه نظرية غير تطبيقية وغير متماشية مع ظروف البلاد الحالية .

<sup>1</sup> عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: نواقص وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004،

- إن نظام الحوافز للأشخاص والمؤسسات غير مشجع على الإبداع، وهذا ما جعل العاملين بهذه المراكز يؤدون أعمالهم بصورة روتينية إذا لم تكن دون ذلك، إلا أن الحكومة الجزائرية تداركت هذه النقطة مؤخرا بما أصدرته من قوانين تنظم البحث العلمي وتشجع على القيام به، غير أن هذه الحوافز تبقى دون مستوى طموحات الباحثين .

- ضعف علاقة الدولة بالمؤسسات الصناعية من جهة، وبينها وبين مراكز البحث والإبداع من جهة أخرى.

من خلال تعداد الإنشاءات والهياكل التي وضعتها الجزائر لتسيير ومتابعة وتشجيع الإبداع نلاحظ أن آخر هذه الهياكل هو المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، وهذا ما سنتطرق إليه في النقطة الموالية .

## 2- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

يعود أول تأسيس لهيئة وطنية مكلفة بحماية الملكية الصناعية سنة (1963) وقد كلف آنذاك بتسيير شؤون الملكية الصناعية والسجل التجاري، وأخذ تسمية " المكتب الوطني للملكية الصناعية"، ولكن لم تكن تمنح براءات الاختراع نظرا للفراغ القانوني، لذا كان يتم تسجيل الطلبات فقط وفقا للقانون الفرنسي الصادر بتاريخ: 23 جوان 1857، والذي أصبح ساري المفعول بالجزائر بمقتضى مرسوم صدر بتاريخ 1864/02/06<sup>1</sup>.

وقام المشرع الجزائري بإعداد قوانين مختصة في الملكية الصناعية خلال سنة (1966)، والمتعلقة بشهادات المخترعين وبراءات الاختراع، ثم تحويل مهام براءات الاختراع سنة (1969) بمفردها إلى صلاحيات وزارة البحث العلمي، وبقيت العلامات التجارية والسجل التجاري من صلاحيات وزارة التجارة. وتم تأسيس أول معهد جزائري مختص فقط في الملكية الصناعية والتوحيد الصناعي سنة (1973) وقد انتقلت إليه صلاحيات واختصاصات المكتب الوطني للملكية الصناعية ما عدا ما تعلق بالسجل المركزي للتجارة، وقسم فيما بعد المعهد إلى معهدين، الأول تخصص فقط في الملكية الصناعية، وحمل تسمية المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

(INAPI: institut national algérien de propriété industrielle)، والثاني مختص في التوحيد الصناعي وهو المعهد الجزائري للتقييس وهو تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ويتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي .

<sup>1</sup> حسنين محمد، "الوجيز في الملكية الفكرية"، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص: 18

وكلف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بتمثيل الجزائر في المنظمات الدولية والجهوية، وبإعداد جميع الوثائق التي تهم الملكية الصناعية والمحافظة عليها ووضعها تحت تصرف المصالح العمومية والأفراد<sup>1</sup>، وتمثل صلاحيات المعهد في النقاط التالية :

- تطبيق أحكام النصوص المتعلقة بالملكية الصناعية .
- تطبيق أحكام الاتفاقيات الدولية التي تكون الجزائر عضوا فيها .
- الاشتراك في المنظمات الدولية للملكية الصناعية وتمثيل الجزائر عند الاقتضاء .
- أوكل للمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية تنفيذ السياسة الوطنية المتعلقة بالملكية الصناعية، خاصة فيما يتعلق بحماية الحقوق المعنوية للمبدعين، التي تقرها التشريعات السارية المفعول، لذا فهو مكلف بما يلي :
- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية .
- حفز ودعم القدرة الإبداعية وذلك باتخاذ الإجراءات التشجيعية المادية والمعنوية .
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في وثائق البراءات بانقائها وتوفيرها، والتي تمثل حلولا بديلة لتقنية معينة يبحث عنها المستعملون (مواطنين، مؤسسات البحث والتطوير، الجامعات، الصناعيين) .
- تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر بالتحليل والرقابة وتحديد مسار اقتناء التقنيات الأجنبية مع مراعاة حقوق الملكية الصناعية ودفع مصاريف هذه الحقوق في الخارج .
- ترقية وتنمية قدرة المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية البعيدة عن المنافسة غير المشروعة مع حماية وإعلام الجمهور ضد الملابسات حول مصدر السلع والخدمات والمؤسسات المتاجرة التي من شأنها توقيعه في مغالطة .
- وبخصوص الملكية الصناعية، فقد حدد بوضوح اختصاصات وصلاحيات المعهد على النحو التالي:
- دراسة طلبات حماية الاختراعات وتسجيلها وعند الاقتضاء نشرها ومنح سندات الحماية طبقا للتنظيم .
- دراسة طلبات إبداع العلامات والرسومات والنماذج الصناعية وتسميات المنشأ ثم نشرها .
- تسجيل العقود الخاصة بحقوق الملكية الصناعية وعقود التراخيص وعقود بيع الحقوق .
- المشاركة في تطوير الإبداع ودعمه عن طريق تنمية نشاط الاختراع .

<sup>1</sup> محمد دويس الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

يجب الإشارة إلى أن هناك مهمات أخرى أوكلت للمعهد من بينها الرقابة على التراخيص، حيث أن جميع العقود المبرمة مع الجهات الأجنبية وتتضمن حقوق ملكية يجب على المعهد إبداء رأيه فيها، وكذا ضرورة قيامه بضمان توفير المعلومات التقنية للمؤسسات ومساعدتها في عمليات نقل التكنولوجيا.

### المطلب الثالث : وضعية النظام الوطني للإبداع في الجزائر

يجمع المختصين أن المحددات الأساسية التي يمكن من خلالها تحديد نظام الإبداع التكنولوجي تتمثل في ثلاثة: مجال البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع الممنوحة، وكذا المقالات العلمية المنشورة لكل مليون ساكن، هذه العناصر كفيلة بإعطاء نظرة على مجهود الإبداع المبذول في أي دولة.

#### 1- براءات الاختراع

عرف المشرع الجزائري براءة الاختراع بأنها سند تخول لصاحبها صنع المنتج موضوع البراءة واستعماله وتسويقه أو حيازته لهذه الأغراض، واستعمال طريقة الصنع موضوع الاختراع الحاصلة على البراءة و تسويقها واستخدام المنتج الناجم مباشرة عن تطبيقها وتسويقه وحيازته لهذه الأغراض<sup>1</sup>، مما يؤدي إلى منع أي شخص من استغلال الاختراع موضوع البراءة صناعيا دون رخصة من المخترع ، واشترط المشرع كذلك أن تكون كافة هذه الأعمال مؤدية لأغراض صناعية أو تجارية لكي تشملها الحقوق المنجزة عن براءة الاختراع<sup>2</sup>.

تمثل براءات الاختراع في نفس الوقت مدخلات ومخرجات نشاطات الإبداع التكنولوجي، وعدد البراءات المودعة كل سنة عبارة عن ثمرة الاستثمارات في البحث والتطوير. وانطلاقا من تعريف براءات الاختراع ومن الوزن الذي يمكن إعطائه لها كمؤشر للإبداع التكنولوجي والبحث والتطوير، يمكن عرض أهمية براءات الاختراع في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- كونها مصدر للمعلومات الزمنية والجغرافية، القطاعية والتكنولوجية حول نشاط الإبداع التكنولوجي.
- بما أن براءة الاختراع هي ثمرة الإجراء الطويل لعملية الإبداع، والذي يهدف إلى مردودية تجارية، إذا فهي مؤشر جيد للبعد التنافسي للتغيير التكنولوجي .

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص: 108

<sup>2</sup> المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع ، الجريدة الرسمية رقم 81 ، السنة 1993

<sup>3</sup> محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص ص : 123-125

- بما أن إحصائيات براءات الاختراع متوفرة لفترات زمنية طويلة، ومرتبطة في أقسام تكنولوجية مما لا يسمح بالحصول على المعلومات ليس فقط حول معدل تطور نشاط الاختراع، وإنما أيضا حول التوجه القطاعي.

- تسمح براءة الاختراع باسترجاع على الأقل جزء من المداخل الناتجة عن الإبداع التكنولوجي .  
- تسمح بكشف خصائص الإبداع التكنولوجي، وهو الشرط الأساسي لتحويلها إلى سلعة لكن بضمان حماية، إذا براءة الاختراع تسمح بنشر الإبداع التكنولوجي .  
في نفس الوقت تنشأ الحقوق المنقولة، وهي تمثل وسيلة لكشف القيمة المستقبلية للجهد التكنولوجي لمؤسسة ما.

- تكاليف هذا النظام يتحملها المستهلك وليس المؤمن (صاحب الاختراع).  
وقد وضعت براءة الاختراع في الجزائر كأداة لحماية الملكية الصناعية، هذه الأخيرة التي تجمع "كل القواعد التي تهدف إلى حماية حقوق الملكية الصناعية، حقوق المؤلف والمهارات"<sup>1</sup>. وتخص دراسة الملكية الصناعية الحقوق على الإبداعات الصناعية الجديدة من جهة، والعلامات المميزة<sup>2</sup> من جهة أخرى (التسمية التجارية، تسمية الأصل، علامة المنشأ، عنوان المحل). وقد أنشأت الجزائر من أجل ذلك المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية الذي يتيح المعطيات والإحصائيات المتعلقة ببراءة الاختراع واستنادا لتلك الإحصائيات والتي تخص أساسا الإبداعات الوطنية والأجنبية والتي سجلت تطورا ملحوظا لكن محتشما، فقد تم منح سنة (2009) أكثر من (600) براءة اختراع في شتى القطاعات لقاء (618) براءة اختراع لأشخاص وطنيين وأجانب سنة (2008)، فالاختراعات المسجلة خلال هذه الفترة كانت من انجاز (69) مخترعا جزائريا من بينهم خمس أشخاص طبيعيين (نساء) وإحدى عشرة مؤسسة، على اعتبار أن التصديق على هذه البراءات جاء بعد دراسات معمقة عديدة خصت (776) طلب مودع على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، وبتوفر ثلاثة شروط ليتم الإعلان أن فكرة ما تعد اختراعا وتتضمن التجديد والنشاط الإبداعي، وأن تكون هذه المشاريع مؤهلة للتطبيق الصناعي أي أنها قادرة على أن تكون موضع صناعة أو استعمال صناعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ص : 125

<sup>2</sup> العلامات المميزة هي " تلك التي تسمح للزبائن بالتعرف على المنتجات أو الهياكل التي يبحثون عنها ، والتمييز بين المنتجات والهياكل المتشابهة " ، وقد عرفها المشرع الجزائري بأنها : " تعتبر علامات مصنع أو علامات تجارية أو علامات خدمة "

<sup>3</sup> رفايقة فاطمة الزهراء ، بومنجل السعيد ، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة ، 12- 13 ماي 2010، ص ص : 16، 17



## 2- المقالات العلمية

إن للبحث والتطوير نوعين من النتائج، فإما أن يتوج بالإبداعات التكنولوجية أو يكون في شكل المقالات العلمية التي يتم نشرها في مجلات ودوريات متخصصة، ويعتبر تعداد هذه المقالات مهما لكونه مؤشر كمي و نوعي على عملية البحث والتطوير .  
ورغم قلة المجالات والدوريات المتخصصة في الجزائر طوال السنوات الماضية، إلا أنها بدأت في الظهور وهو مؤشر على أن هناك منتج علمي لم يجد مكانا للنشر؛ ولا يعتبر - رغم ذلك - هذا عائقا، كون النشر في الخارج ممكنا شرط أن يستوفي المقال كل المقاييس العلمية المطلوبة، خاصة إذا كان المقال متخصصا<sup>1</sup>.

## 3- البحث و التطوير

تميزت منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر قبل (1998) بضعف كبير، وعدم الاستقرار حيث لم يخصص لها سوى (0.28) من الناتج الوطني الخام، مما أدى إلى ظهور العديد من السلبات منها:

- قلة الإنتاج العلمي من المنشورات والمجلات والدراسات العلمية .
- قلة براءات الاختراع المسجلة من طرف الباحثين .
- ضعف النماذج المبدعة في مراكز البحث .
- ضعف علاقات التعاون بين قطاعي البحث والإنتاج .

ونظرا لأهمية البحث والتطوير في بناء اقتصاد تنافسي، اعتمدت الجزائر تشريعا جديدا يتعلق بقانون البرنامج الخاص بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة (1998-2002) حيث يهدف إلى ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد، تحديد وتوفير الوسائل الضرورية للبحث والتطوير والعمل على تثمين نتائج هذا البحث ودعم التمويل من طرف الدولة لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير. كما أكدت المادة الثالثة من القانون أن هدف البحث والتطوير يكمن في تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية، وذلك من خلال وضع خمسة وعشرين (25) برنامجا للبحث والتطوير حيز التطبيق، حيث قسمت هذه البرامج إلى صنفين :

أ- برامج وطنية للبحث ما بين القطاعات تشمل الزراعة والتغذية، الموارد البشرية، الموارد البيئية،

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص: 158

التنقيب واستغلال وتثمين الموارد الأولية، تقويم صناعات العلوم الأساسية، البناء والتعمير والتهيئة العمرانية، الصحة والنقل، التربية والتكوين، اللغة، الثقافة والاتصال والاقتصاد، التاريخ، القانون والعدالة، المجتمع والسكان.

ب- برامج وطنية للبحث المتخصص : تخص مجالات الطاقة والتقنيات النووية، الطاقة المتجددة وتكنولوجيا المعلومات، التكنولوجيا الصناعية والفضائية وتطبيقاتها، الاتصالات اللاسلكية، المحروقات والتكنولوجيا الحيوية<sup>1</sup>.

على ضوء دراسة محددات النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر، سنحاول تقييم وضعية هذا النظام في النقطة الآتية.

### المطلب الرابع : تقييم نظام الإبداع التكنولوجي في الجزائر

قامت الجزائر بمجهود كبير لإدماج العلم والتكنولوجيا في سياسة التنمية التي انتهجتها منذ بداية السبعينيات بتوجهها نحو الصناعات الثقيلة في إطار إستراتيجية التخطيط، لكنها لم تقم بوضع نظام طبيعي للإبداع التكنولوجي يتميز باللامركزية ويسمح للمؤسسات باللجوء إلى التطور العلمي والتكنولوجي .

ورغم قيام الجزائر بتطوير نظام هام لتكوين المهندسين والتقنيين ذوي الخبرة الكبيرة في المجال الصناعي، لكنها لم تستغل هذه الطاقة الفعالة نظرا لسياسة تسيير هذه المؤسسات، وكذا عدم ملائمة البيئة التنظيمية للقيام بأي عمل إبداعي، والتأخر في إعادة الهيكلة، وتنظيم المؤسسات العمومية لا يسمح بالاستعمال الكامل لهذه الطاقات أو تجديدها، مما جعل النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في حالة ركود تام، وهو ما تبرزه النتائج المتوصل إليها في عدة دراسات تناولت محددات الإبداع التكنولوجي إحصائيا في فترات معينة فمثلا إحصائيات(2003)، كان متوسط إيداع طلبات براءة الاختراع لا يتعدى حدود (15) طلب في السنة أي (0.5) طلب في السنة لكل مليون ساكن .

وتشير معظم الدراسات إلى أن معظم العلاقات التي تقيمها المؤسسات العمومية الأجنبية هي بغرض شراء تجهيزات أو خدمات فقط، و إذا وجدت العلاقة فتأثيرها ضعيف على الحياة الاقتصادية، إضافة إلى أن (80%) من نشاطات البحث تتم في الجامعات ولا تجد طريقها إلى القطاع الصناعي، ومعظم الإبداعات هي إبداعات هامشية وليست إبداعات مهمة تحدث تغيير في حدود المعرفة،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 126

والجزائر لا تتوفر على ثقافة تقييم الإبداعات التكنولوجية وقياس التطور المسجل وأثاره الاجتماعية بغية توزيع أحسن للوسائل الممركزة.<sup>1</sup>

أدت هذه العوامل كلها إلى تأخر كبير في إنتاج الإبداع التكنولوجي والإبداع بصفة عامة مما يعيق التطور ويهدد تنافسية الاقتصاد الجزائري، ويمكن حصر أسباب هذه النتائج المتواضعة في مجالي البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في الصعوبات والعوامل التالية، والتي وردت كذلك في التقرير النهائي للمؤتمر العربي الأول حول الجامعات والمؤسسات البحثية ودورها في أنشطة البحث والتطوير والمنعقد في الجزائر بتاريخ 21-23 ماي 2000 :

- عدم وصول البنية الصناعية لمرحلة التنظيم المناسبة لاستيعاب أهمية استثمار نتائج البحث العلمي ومردوديته.
- ضعف أو عدم وجود حلقات وسيطة تربط مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية بالقطاعات الاقتصادية وتعمل على إيصال نتائج البحث والتطوير إلى ميدان التطبيق العملي.
- قلة الدعم المادي للبحث العلمي والتمويل المخصص لعملية تسويق وتوظيف نتائجه، وهو ما تبرزه نسبة (0.2%) المخصصة من الناتج الداخلي الخام للدول العربية مجتمعة، في حين نجد الولايات المتحدة واليابان وبعض الدول الأوروبية تخصص (3%) وإسرائيل (1.8%).
- ضعف تمويل القطاع الخاص لأنشطة البحث والتطوير حيث لا يخصص سوى (3%) في الدول العربية مجتمعة من إجمالي المبالغ المخصصة لهذا الغرض.
- قلة العاملين في هذه الأنشطة وضعف القدرات العلمية والبحثية للبعض منهم.
- تدني المستوى المعيشي لأساتذة الجامعات وهم المؤهلين أكثر للقيام بالبحث مما يدفعهم إلى البحث عن أعمال إضافية وتصرفهم عن القيام بنشاط البحث.
- ضعف وغياب التنسيق في غالب الأحيان بين مراكز البحث والتطوير والجامعات ومراكز الأبحاث الأخرى، بينها وبين الجهات المكلفة بالتخطيط في القطاعات المعنية.<sup>2</sup>

ومن أجل النهوض بنظام الإبداع في الجزائر، أعدت الدولة برنامجا طموحا لتطوير البحث العلمي في كافة القطاعات، وقررت إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وهي ذات صبغة مشتركة بين مختلف القطاعات وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتمثل مهمتها الأساسية في تنفيذ برامج البحث العلمي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 159 ، 160

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص : 161 ، 162

والتطوير التكنولوجي، سميت الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي والمسماة اختصاراً ( ANVREDET )<sup>1</sup>، وتمثلت أهم مهامها في ما يلي<sup>2</sup>:

- التعرف واختيار نتائج البحث الواجب تثمينها.
  - المساهمة بفعالية أحسن لاستغلال نتائج البحث وفي تنظيم أنظمة وطرائق التثمين بغرض ترقية وتطوير الإبداع التكنولوجي.
  - تطوير وترقية التعاون والتبادل بين قطاعات البحث والقطاعات المستعملة لضمان تثمين ونقل التقنيات، التكنولوجيات والمعارف الجديدة، بالخصوص في اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - تشجيع ومساندة كل مبادرة تهدف لتطوير التكنولوجيا وإدخال أعمال إبداعية.
  - مساعدة المخترعين بالتكفل بأعباء الخدمات لإنجاز نموذج، دراسة السوق، البحث عن شركاء والحماية ببراءة الاختراع.
  - تنظيم اليقظة التكنولوجية، خاصة وضع حيز التنفيذ مرصد وشبكة لنشر التكنولوجيا.
- نخلص من خلال ما تم دراسته أن النظام الوطني للإبداع له دور مهم في دعم الإبداع من خلال إرساء قواعد وبُني تحتية لتوليد ونشر المعرفة، لذلك سعت الجزائر لوضع نظام وطني للإبداع التكنولوجي بإنشاء عدة هياكل لعل أهمها المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية الذي كُف أساساً بحماية حقوق الملكية، والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي التي عُيّنت باختيار البحوث وتنفيذها.

إذن يمكن القول أن الجزائر حاولت توفير المحيط المشجع على الإبداع للمؤسسات، ويبقى على هذه الأخيرة تكيف بيئتها الداخلية لتحفيز القدرات الإبداعية، ولما كانت أنماط القيادة الإدارية عامل هم يؤثر في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية سنتطرق من خلال الدراسة الميدانية إلى تحليل هذه النقطة للإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة .

<sup>1</sup> Anvredet :agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique .

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 98/137 المؤرخ في 3 ماي 1998 المتعلق بإنشاء وتنظيم الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يختص هذا المبحث بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، كما سيعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل ومعالجة البيانات .

## المطلب الأول : منهج الدراسة

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه وصف للخصائص لمجتمع دراسة أو ظاهرة تحت الدراسة<sup>2</sup>، والذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفا دقيقا، ويعبر عنه تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويعتبر المدخل المسحي أكثر الوسائل شيوعاً لجمع المعلومات الأولية، ويعرف "بأنه قضية

بحة من خلالها يتم جمع المعلومات من قبل أفراد عينة و ذلك بواسطة استبيان"<sup>3</sup>.

وترى الباحثة أن هذه الدراسة تتناسب مع الدراسات الوصفية المصممة لاستخلاص معلومات عن موضوع معين، ثم استخدام استبيان للحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة ولذلك وقع اختيارنا على منهج المسح الاجتماعي وهو أحد مداخل المنهج الوصفي، وهو الأنسب للتعبير عن الظاهرة والظروف المحيطة بها، فهو يستعمل لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمي عن طريق جمع معلومات مقننة ثم تصنيفها وتحليلها<sup>4</sup>.

ولما كان مجتمع الدراسة قادة إداريون (رؤساء مصالح، رؤساء أقسام، رؤساء وحدات، مديرين) ومرؤوسين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) لمختلف المؤسسات الصناعية الخاصة كبيراً نسبياً، فقد اتجهت الباحثة إلى تبني منهج المسح بالعينة، ذلك أن "المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة

<sup>1</sup> عمار بوحوش وآخرون ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ، ص : 99

<sup>2</sup> عدنان جمعه الدوي ، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين دراسة مسحية على إدارة الهجرة

والجوازات و الإدارة العامة للمرور ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2001 ، ص : 89

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 89

<sup>4</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، قسنطينة ، مطبعة Cirta Copy ، 2006 ، ص : 80

للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتتبع للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة<sup>1</sup>.

وقد حاولنا في عملية المسح مراعاة الخطوات الأساسية التي تمر بها المسوح العلمية وهي<sup>2</sup>: الخطوة التخطيطية، الخطوة الميدانية، الخطوة النهائية، فكانت الخطوات كالآتي .

#### 1- الخطوة التخطيطية

وتم فيها تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يتمثل في أثر أنماط القيادة الإدارية على إبداع الموارد البشرية، كما تم تحديد مجتمع البحث والمتمثل في القادة الإداريين ومرؤوسيههم بالمؤسسات الصناعية الخاصة في ولاية قسنطينة، وقد تم انتقاء عينة من هذه المؤسسات.

#### الخطوة الميدانية

وفيهما تم النزول إلى الميدان والاتصال بالمبحوثين المعنيين لجمع البيانات المطلوبة .

#### 2- الخطوة التحليلية

وتم فيها مراجعة البيانات التي جمعت والعمل على تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة، تمهيدا للتعامل معها إحصائيا مع التأكد من الحصول على إجابات كاملة عند استرجاع الاستبيان.

#### 3- الخطوة النهائية

وهي معنية بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال جدولتها وتحليلها ثم عرض ومناقشة نتائجها.

### المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث

#### 1- مجتمع البحث

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

<sup>1</sup> صلاح مصطفى الفوال ، مرجع سابق ، ص : 173

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص : 137

## 2- عينة البحث

العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، أو هو ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجتمع من خلاله المعطيات، ونتطلع من خلال العينة إلى الوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي<sup>1</sup>. واستعملنا طريقة العينة لأن دراسة عدد قليل من المفردات أو الحالات يتيح للباحث فرصة جمع معلومات دقيقة، ويفضل استخدام أسلوب العينة عند دراسة خصائص ومعالم مجتمعات اللانهاية مثل الوحدات الإنتاجية في المصانع. وفي كل الحالات يجب أن تكون العينة ممثلة تماما للمجتمع ولا تخضع للاختيار الشخصي وذلك اختصارا للوقت وتوفيرا للجهد والنفقات، وإتباع دراسة العينات يرفع مستوى العمل البحثي ويجعله أكثر دقة.

وباعتبار أن مجتمع الدراسة كبير نوعا ما وغير متجانس من حيث متغير الجنس والسن، حيث أنه يشمل جميع القادة الإداريين والمرؤوسين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ارتأينا أن نختار عينة عشوائية بشكل موضوعي من المؤسسات الصناعية الخاصة كبيرة ومتوسطة الحجم (تم اعتماد معيار عدد العاملين)، وقد راعت الباحثة تنوع هذه المؤسسات من حيث القطاع الصناعي الذي تعمل فيه حسب ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم(1) : توزيع عينة البحث حسب القطاع الصناعي

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	القطاع
10%	4	قطاع الميكانيك
25%	10	قطاع الصيدلة
30%	12	القطاع الغذائي
17.5%	7	قطاع البلاستيك
17.5%	7	أخرى(كيميائي، أثاث، إلكترونيك)
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> صلاح مصطفى الفوال ، مرجع سابق : 301

وتنتشر هذه المؤسسات على عدة مناطق تتوزع جغرافيا كما يبينه الجدول التالي.

الجدول (2) : توزيع المؤسسات على المناطق الصناعية

النسب المئوية	عدد المؤسسات	المنطقة الصناعية
35%	14	بالما
37.5%	15	منطقة ديدوش مراد
7.5%	3	منطقة ابن باديس
10%	4	منطقة عين سمارة
10%	4	أخرى
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة

### المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق والحصول على المعلومات التي يتطلبها بحثه، وقد تختلف أدوات البحث بحسب طبيعة الموضوع وهدفه .  
ولأن مرحلة جمع البيانات هي أهم مراحل البحث، لا بد من أن يحرص الباحث على اختيار الأداة التي سيستعملها لجمع المعطيات من الميدان، وقد شكل الاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة .

#### 1- الاستبيان

وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم ، وطريقة ملء الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث والإمكانات المادية والتحليلية المتاحة. وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة.

ومن أجل إعداد الاستبيان وصياغته في الصورة النهائية قمنا باتباع الخطوات التالية:

- قامت الباحثة بتصميم الاستبيان في صورته الأولية، مستفيدة من الإطار النظري، واستبيانات



الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أهداف البحث وفرضياته. وتم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وكذلك عرضه على مجموعة من مفردات الدراسة (بحيث لم تدخل ضمن الدراسة النهائية) للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وليؤدي الاستبيان الغرض من استعماله، ولأخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار عند تصميم الاستبيان في شكله النهائي .

وقد حاولت الباحثة، بقدر الإمكان، تغطية جوانب الموضوع من خلال محاور الاستبيان، وكذا تسلسل وتناسق الأسئلة؛ فبناء استبيان علمي ليست بالعملية السهلة أو مجرد مجموعة من الأسئلة تشكل استبيان علمي حيث يتوجب أن تحقق شروط علمية أهمها الصدق والثبات<sup>1</sup>. والمقصود بصدق الاستبيان هو "أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها"<sup>2</sup>. وتوجد عدة أنواع لاختبار الصدق في الاستبيانات، وقد اعتمدت الباحثة على صدق الظاهرة وهو البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار<sup>3</sup>، وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات البحث العلمي واللغة العربية ومن مجتمع الدراسة للحكم عليه وتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاور الدراسة. أما بالنسبة لثبات الاختبار فقد تم حساب معدل ثبات الاستبيانين بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (SPSS) والجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات للاستبيانين.

<sup>1</sup> عدنان جمعه الدوي ، مرجع سابق ، ص : 94

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص:73 نقلا عن محمد سيد أحمد ، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 1983، ص :327

<sup>3</sup> أنواع الصدق : الصدق الظاهري ، الصدق التنبئي ، الصدق التلازمي ، الصدق التجريبي

الجدول رقم (3) : معاملات الثبات للاستبيانين

معاملات الثبات ألفا كرونباخ	نوع الاستبيان	
0.8764	محور السمات القيادية	استبيان القادة
0.7569	محور الأنماط القيادية	
0.6883	محور دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية	
0.8994	محور السمات القيادية	استبيان المرووسين
0.8672	محور الأنماط القيادية	
0.8541	محور دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية	

المصدر : نافذة مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبيانين مرتفعة ودالة إحصائياً عند (0.01) حيث تراوحت قيم الثبات بين (0.68) إلى (0.89) وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة ، كما يمكن تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة. في الأخير، خرج الاستبيان في صورته النهائية في شكل استبيان موجه للقادة الإداريين واستبيان ثان موجه للمرووسين .

وللقيام بعملية توزيع الاستبيانات في المؤسسات، لجأنا إلى قسم إدارة الموارد البشرية لكل مؤسسة لمساعدتنا باعتبار أنها الإدارة الأكثر اتصالاً بالعمال والموظفين والقادة .

ولقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة خمس مائة وخمس عشرة (515) استبياناً، مائة وخمسين (150) للقادة، و ثلاث مائة وخمس ستين (365) للمرووسين، إلا أن عدد الاستبيانات المسترجعة كان ثلاث مائة وثمانون (380) استبياناً، أي ما يمثل (78.73%) من العدد الموزع، وقد استبعد منها

(16.57%) استبياناً لعدم التزامها بشروط البحث العلمي أي التي يكون فيها سؤال أو أكثر أو جزء كامل من قائمة الأسئلة لم يتم الإجابة عليه من طرف المستجوب، أو في حالة وضع علامتين أمام إجابتين بديلتين في نفس الوقت أو في حالة الإجابات غير المتناسقة، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات التي استعملت في الدراسة للتحليل هو ثلاث مائة وسبعة عشر (317) استبياناً أي ما يمثل (61.55%) وهي نسبة مقبولة وصالحة لإجراء التحليل والوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة،

والجدول رقم (4) يبين عملية توزيع الاستبيان.

الجدول رقم (4) : تفصيل عملية توزيع الاستبيان على المبحوثين

النسبة المئوية	عدد الاستبيانات المقبولة للتجارب	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات المستعدة	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات الموزعة	
16.50	85	6.57	25	21.35	110	29.26	150	استبيان القادة الإداريين
45.08	232	10	38	52.42	270	70.87	365	استبيان المرؤوسين
61.55	317	16.57	63	73.78	380	100	515	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة

وقد تم تصميم كل من الاستبيانين من أربعة محاور :

- المحور الأول : وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة (السن، الجنس، الأقدمية، الوظيفة وغيرها).
- المحور الثاني : وهو مخصص لمعرفة سمات القيادة الإدارية .
- المحور الثالث : متعلق بمعرفة نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة .
- المحور الرابع : وهو مخصص لمعرفة دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة .

وقد جاءت أسئلة الاستبيان في شكل أسئلة مغلقة والتي جاءت في ثلاث صور:

أحادية الإجابات ومغلقة الإجابات، والمغلقة القائمة على أسئلة السلم، والأسئلة المغلقة والمفتوحة معا، وهي الأسئلة التي تتضمن احتمالات محددة ويضاف إليها كلمة "أخرى".

## 2- مصادر جمع المعطيات وأدوات البحث العلمي

### 2-1- مصادر جمع المعطيات

نعني بمصادر جمع المعطيات كل الأشخاص أو الهيئات أو الوثائق التي يمكن أن نحصل من خلالها على معلومات محددة تفيدنا في الكشف عن جانب من جوانب الموضوع الذي نقوم بالبحث

فيه<sup>1</sup>. وقد كانت أهم هذه المصادر الوثائق التي تحصلت عليها الباحثة من مديرية الصناعة والمناجم حول المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، وكذا نصوص وأوامر ومناشير الجريدة الرسمية.

## 2-2- أدوات البحث الميداني

يشكل برنامج الحاسب الآلي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية

(STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والمعروف اختصاراً بـ (SPSS) أداة هامة

ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية<sup>2</sup>،

وقد استخدمت الباحثة هذا البرنامج (SPSS) لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، ولغرض تحليل

البيانات وتفسيرها ومناقشتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم بغرض وصف خصائص مجتمع الدراسة .

- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة .

- استخدام اختبار كاي مربع لمعرفة مدى استقلالية أنماط القيادة الإدارية عن المتغيرات الشخصية .

- استخدام معامل الارتباط إيتا (ETA) لمعرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

- استخدام اختبار مان وايتني (Mann-Whitney) للتأكد من فرضيات الدراسة.

<sup>1</sup> مراد زعيمي، أدوات البحث الاجتماعي "محددات ومجالات استخدامها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، شركة دار الهدى، الجزائر، 2003، ص : 159

<sup>2</sup> جمال محمد شاكر ، المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005 ، ص : 29

## المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات

إن أهم مراحل البحث العلمي الميداني هي مرحلة عرض وتحليل البيانات التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة، وذلك بعد مرحلة توزيع ثم جمع الاستبيانات واستبعاد غير الصالح منها . وبعد تحديدنا للعينة المدروسة من القادة الإداريين والمرؤوسين، يتوجب علينا التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، مستوى التعليم والأقدمية إلى غير ذلك، ثم نعالج بيانات كل من محور السمات القيادية والنمط القيادي السائد بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة عن القادة الإداريين والإجابة على تساؤلات الدراسة .

## المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية وتحليلها

سنخصص هذا الجزء من البحث لعرض وتحليل البيانات الشخصية للقادة الإداريين والمرؤوسين من خلال تفريغها في جداول والتعليق عليها .

## 1- توزيع عينة القادة والمرؤوسين حسب الجنس

الجدول رقم (5) : توزيع القادة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76.5	65	مذكر
23.5	20	مؤنث
100	85	المجموع

المصدر بناء على معطيات الاستبيان الأول الخاص بالقادة

يهدف السؤال عن جنس القادة الإداريين إلى معرفة درجة المساواة في شغل المناصب القيادية بين الذكور والإناث على مستوى المؤسسات المدروسة، ونلاحظ من خلال الجدول أن تولي المناصب القيادية في المؤسسات يغلب عليه العنصر الرجالي بنسبة كبيرة (76.5%)، إلا أنه يلاحظ في السنوات الأخيرة بدأت المناصب القيادية تشهد إطارات نسوية يتزايد عددهن سنويا.

الجدول رقم (6) : توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
44.8	104	ذكر
55.2	128	أنثى
100	232	المجموع

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن الجنس الأنثوي يحتل مرتبة أولى (55.2%) من حيث التوظيف في وظائف التحكم والوظائف التنفيذية أكثر مما هو عليه بالنسبة للمناصب القيادية عند مقارنة هذا الجدول مع الجدول رقم (5) الذي يوضح توزيع عينة القادة حسب الجنس.

## 2- توزيع عينة القادة والمرؤوسين حسب السن

الجدول رقم (7) : توزيع عينة القادة حسب السن

النسبة%	التكرار	الفئات العمرية
17.65	15	اقل من 30 سنة
23.53	20	من 30 - 40 سنة
17.65	15	من 40 - 50 سنة
41.17	35	أكثر من خمسين سنة
100	85	المجموع

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الفئات العمرية التي ينتمي إليها القادة، مما يمكننا من استنتاج بعض الأسس التي يتم تولية القيادة وفقا لها في المؤسسات، ونلاحظ من الجدول أن فئة الشباب ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الكهول خاصة الذين تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة حيث مثلت أكبر نسبة (41.17%) احتلت المراكز القيادية في المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم ( 8 ) : توزيع عينة المرؤوسين حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
34.5	80	من 20 إلى 30 سنة
48.3	112	من 30 إلى 40 سنة
13.8	32	من 40 إلى 50 سنة
3.4	8	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>232</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن المؤسسات المدروسة توظف نسبة كبيرة من الشباب حيث مثلت ( 34.5% ) للمرؤوسين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة، و(48.3%) للذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة .

### 3- الأقدمية في المؤسسة

يهدف السؤال عن الأقدمية للتأكد من نتيجة السؤال عن سن قادة الإداريين لمعرفة ما إذا كان التوجه في منح المناصب القيادية على أساس الأقدمية أو الكفاءة وهو ما يبرزه الجدول التالي .

الجدول رقم (9) : توزيع عينة القادة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
52.94	45	أقل من 05 سنوات
17.65	15	من 05 إلى 10 سنوات
05.88	5	من 10 - 20 سنة
23.53	20	أكثر من 20 سنة
<b>100</b>	<b>85</b>	<b>المجموع</b>

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة الإداريين تقل مدة عملهم عن خمس سنوات في المؤسسة، وهو ظاهريا يناقض تحليل سؤالنا عن سن القادة الإداريين، ونفسر هذا التناقض أن أغلب المؤسسات الخاصة هي حديثة النشأة في الأصل إلا أنه في الغالب تلجأ إلى توظيف بعض القادة القداماء

نظرا لخبرتهم التي اكتسبوها، وذلك نتيجة عمليات المغادرة من المؤسسات العمومية للعمل بالمؤسسات الخاصة التي يتزايد عددها بفعل انفتاح الجزائر على الاقتصاد السوق .

#### 4- المستوى التعليمي للقادة والمرؤوسين

الجدول رقم ( 10 ) : توزيع عينة القادة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17.65	15	ثانوي
58.82	50	جامعي
00	00	ما بعد التدرج
00	00	دكتوراه دولة
23.53	20	آخر
100	85	المجموع

المصدر بناء على معطيات الاستبيان الأول الخاص بالقادة

يهدف هذا السؤال لمعرفة مدى احتلال الإطارات العليا سلم القيادة على مستوى المؤسسات المدروسة، ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل أغلبية من القادة حيث مثلت (58.82 %)، وهذا الأمر طبيعي نظرا لأن القيادة تتطلب مستوى علمي عال يسمح باتخاذ قرارات سليمة في مجالات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وحل المشكلات كما نلاحظ انعدام وجود القادة ذوي مستويات ما بعد التدرج، أو دكتوراه دولة، في حين وجود قادة لهم مستوى ثانوي أو ربما أقل حيث تشير نسبة (22.9 %) أنه يوجد قادة ذو مستوى ابتدائي أو متوسط، وهذا راجع إلى أن بعض المؤسسات الخاصة توظف الأقرباء كقادة ومديرين نظرا لعامل الثقة أو توظف أفرادا كسبوا خبرة عبر الزمن أهلته لتولي هذه المناصب العليا .



الجدول رقم (11) : توزيع عينة المرؤوسين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيان
62.1	144	ثانوي
34.5	80	جامعي
3.4	8	ما بعد التدرج
00	00	دكتوراه دولة
00	00	آخر
100	232	المجموع

المصدر: بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف المرؤوسين (62.1%) في العينة هم من ذوي المستوى الثانوي، وبمقارنة هذا الجدول مع الجدول الذي يوضح المستوى التعليمي للقادة، نلاحظ ارتفاع نسبة الثانويين في عينة المرؤوسين مقارنة بالقادة الإداريين، وهو أمر طبيعي حيث أن القيادة تحتاج إلى مهارات علمية ومعرفية تتوافر لدى حاملي الشهادات الجامعية.

##### 5- ميدان التخصص بالنسبة للقادة الإداريين

يهدف هذا السؤال إلى معرفة تخصصات القادة الإداريين ومدى ارتباطها بالإدارة والتسيير، مما يعطينا فكرة عن تطابق مؤهلات القادة مع ما تتطلبه القيادة الإدارية من كفاءات متنوعة خاصة في مجال الإدارة .

الجدول رقم (12): توزيع عينة القادة الإداريين حسب ميدان التخصص

النسبة %	التكرار	التخصص
23.53	20	إدارة
23.53	20	مالية
05.88	5	اقتصاد
29.41	25	هندسة
17.64	15	آخر
100	85	المجموع

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن تخصصات القادة الإداريين مختلفة بين الإدارة (23.53 % ) والمالية

(23.53 % ) والهندسة (29.41%) وبنسب متقاربة و نرى أن أغلبية القادة من حملة الشهادات التي

لا علاقة لها بالتسيير مما يؤثر على أداءهم في القيادة والإدارة، وهو ما جعل المؤسسات المدروسة تكثف من عمليات التكوين لتعويض ما يعانونه من نقص في مجال الإدارة والقيادة.

#### 6- استفادة القادة في العينة من التكوين

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى استفادة القادة من التكوين في التسيير، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدراتهم الإدارية والقيادية، كما يسمح ذلك بمعرفة المكانة التي يحتلها التكوين كاستثمار في الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الخاصة بالإضافة إلى معرفة أسلوب التكوين ليعطينا فكرة عن مدى تعرف القادة الإداريين عن النظريات والممارسات الحديثة في مجال الإدارة (محاضرات، ندوات، مؤتمرات) ومدى جدواها في التطبيق العملي (دراسة حالات) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) : توزيع عينة القادة حسب التكوين

النسبة %	التكرار	البيان
52.9	45	هل استفدت من التكوين في التسيير ؟
47.1	40	نعم
		لا
100	85	
22.22	10	في حالة الإجابة بنعم في أي مجال من التسيير؟
77.78	35	تسيير استراتيجي
		تسيير عملي
100	45	
44.45	20	ما هو أسلوب التكوين؟
11.11	5	محاضرات
11.11	5	ندوات و مؤتمرات
33.33	15	دراسة حالات
		آخر
100	45	
100	45	هل كان التكوين مفيدا ؟
00	00	نعم
		لا
100	45	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة الإداريين قد استفادوا على الأقل من نوع من التكوين في ميدان التسيير، وذلك بهدف اكتساب الطرق والمهارات العملية في التسيير، حيث يعتبر سوء التسيير أحد أسباب تدني الإبداع في المؤسسات، كما نلاحظ من الجدول أن المؤسسات ركزت التكوين في الإدارة العملية (الموارد البشرية، الجودة، التسويق وغيرها) وهذا يعود لطبيعة الوظائف التي يمارسها أغلب القادة الإداريين في العينة .

ويصرح أغلبية القادة الإداريين أنهم خضعوا إلى تكوين نظري (44.45%) من خلال المحاضرات، إلا أننا نلاحظ قلة التكوين بطريقة دراسة حالات ليتسنى لهم التأكد من جدوى النظريات في التطبيق العملي.

7- الفئة المهنية للمرؤوسين

يهدف السؤال عن الفئة المهنية للمرؤوسين لمعرفة درجة قرب هؤلاء في المستوى الوظيفي من القادة الإداريين حتى تكون أحكامهم تتسم بالقبول وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (14) : توزيع عينة المرؤوسين حسب الفئة المهنية

النسبة %	التكرار	البيان
34.48	80	إطار
3.44	08	إطار سامي
30.17	70	عون تحكم
31.89	74	عون تنفيذ
100	232	المجموع

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة من المرؤوسين في العينة هم من فئة الإطارات (34.48%) وإطار سامي في حين نجد أعوان التحكم (30.17%) وأعوان التنفيذ (31.89%) مما يجعل بشكل عام الأحكام التي تصدرها العينة حول سمات ونمط القيادة لها أهميتها في التحليل.

8- طريقة توظيف القادة

يهدف هذا السؤال إلى معرفة كيفية التحاق القادة بالمؤسسات، وهو ما يعطينا فكرة عن مدى توافر مؤهلات و سمات القيادة فيهم والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (15) : توزيع عينة القادة حسب نمط التوظيف

النسبة %	التكرار	أساس التوظيف
00	00	مسابقة
23.53	20	الشهادة
41.18	35	العلاقات الشخصية
23.53	20	خبرة سابقة
11.76	10	آخر
100	85	المجموع

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن الالتحاق بالمؤسسات يتم في أغلب الحالات عن طريق العلاقات الشخصية بنسبة (41.18 %)، ونستنتج من ذلك أن سياسة التوظيف في المؤسسات لا تعتمد معيار الكفاءة

والمؤهلات لشغل الوظائف وهذا ما يؤثر - طبعاً - على قدرة القادة على تحمل مسؤوليات القيادة ، إلا أنه يلاحظ في السنوات الأخيرة توجه المؤسسات للتوظيف على أساس الشهادة بهدف الرفع من مستوى التسيير باعتباره الأساس في نجاح المؤسسات، ونستدل على ذلك من الجدول رقم (12) (المستوى التعليمي للقادة) الذي يبين أن جل القادة ذوي مستوى جامعي .

### 9- استفادة القادة في العينة من الترقية

يهدف السؤال إلى معرفة مدى استفادة القادة من الترقيات، مما يشكل لهم دافعا لرفع الأداء، باعتبار أن الترقية تشبع حاجتهم لتأكيد الذات والجدول التالي يبين ذلك .

جدول رقم (16) : استفادة القادة في العينة من الترقية

النسبة%	التكرار	بيان
		هل استفدت من الترقية :
47.1	40	نعم
52.9	45	لا
100	85	
		في حالة الإجابة بنعم ، ما أساس الترقية
25	10	الخبرة في العمل
62.5	25	الأداء
12.5	05	الأقدمية
100	40	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ أن نسبة القادة الذين استفادوا من ترقية (47.1%) أصغر من نسبة القادة الذين لم يستفيدوا من الترقية (52.9 %) وأن أغلب القادة يعتبرون أن ترقيتهم تمت بفعل أدائهم الجيد أي نتيجة الفعالية والكفاءة في العمل، مما يجعل الترقية مستحقة بالنسبة لهم .

**المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات محور تقييم السمات القيادية**

نحاول من خلال محور تقييم السمات القيادية لدى عينة القادة الإداريين اختبار مدى توافق السمات التي تعرضنا لها في الجانب النظري من خلال دراسة الإجابات عن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، وبما أن الاستنتاجات التي سنتوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان الأول الموجه للقادة لا تكف لتحديد سمات القيادة بشكل موضوعي، إذ أن رأي القادة في سماتهم يكون في غالب الأحيان ذاتيا ومتحيزا، لذا نلجأ إلى الاستفسار من المرؤوسين حول سمات قادتهم. ومن خلال المقارنة بين آراء الطرفين يمكننا إصدار حكم موضوعي .

وقد اعتمدنا في الأسئلة التي تم صياغة أجوبتها في شكل مقياس ليكرت الخماسي باستخدام الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق تماما) حساب المتوسط الحسابي المرجح بحساب طول الفترة (أربعة مسافات، عدد الخيارات = 5) وهي هنا  $5/4$  وتساوي (0.8) ويصبح التوزيع كما يوضحه الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) : توضيح كيفية استعمال مقياس ليكرت في التحليل

المستوى/ الموقف	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	1 - 1.79
غير موافق	1.80 - 2.59
غير متأكد	2.60 - 3.39
موافق	3.40 - 4.19
موافق تماما	4.20 - 5.00

المصدر : من إعداد الباحثة

**1- تقييم السمات الذاتية لدى القادة**

يساهم توفر السمات الشخصية للقادة كضبط النفس وإدارة الذات والمبادرة في التأثير في المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه، ومقابلة الأزمات دون انفعالات، مما يزيد ثقة المرؤوسين به، وهذا ما سنوضحه من خلال تحليل الإجابات فيما يلي .

1-1- الرؤية المستقبلية

يهدف السؤال عن الرؤية المستقبلية إلى محاولة معرفة تصور القادة لمستقبل مؤسساتهم في ظل اقتصاد السوق وما تفرضه من ظروف تنافسية حادة ونتائج الإجابات في الجدول التالي .  
الجدول رقم(18) : تحليل توفر الرؤية المستقبلية لدى القادة الإداريين

النسبة %	التكرار	البيان
		في ظل اقتصاد السوق والظروف التنافسية والتكنولوجية ، هل لديك رؤية مستقبلية للمؤسسة؟
94.9	80	نعم
5.10	05	لا
100	85	
		في حالة الإجابة بنعم ، كيف هي هذه الرؤية؟
68.75	55	مشرفة
25	20	غامضة
6.25	05	أخرى
100	80	
		في حالة الإجابة بـ لا ما هو السبب؟
00	00	طبيعة المؤسسة
100	05	الانشغال بأعمال إدارية
00	00	أخرى
100	05	

المصدر بناء على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة الإداريين لديهم تصور ورؤية مستقبلية للمؤسسة، ومنهم ( 68.75 % ) من يعتقدون أن هذا المستقبل مشرق، في حين(25% ) من عينة القادة الإداريين يبدو لهم مستقبل مؤسساتهم غامضا وذلك لانغماسهم في مشاكل الحاضر وابتعادهم عن دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة لإدراك حاجات السوق وكيفية مواجهتها.

1-2- تقييم المرؤوسين لإيمان القادة بأهداف المؤسسة

يهدف سؤال المرؤوسين عن مدى إيمان قادتهم بأهداف المؤسسة وسعيهم لإقناع المرؤوسين بها للتعرف على درجة اقتناع القادة برؤية المؤسسة لأن الأهداف ما هي إلا ترجمة لهذه الرؤية، وهو ما يوضحه الجدول التالي .

الجدول رقم (19) : تقييم سمة إيمان القادة بأهداف المؤسسة

الموقف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	تكرار	البيان
إيمان	0.95335	4.1379	8	00	40	88	96	ت	يؤمن قائدك الإداري بأهداف المؤسسة
			3.4	00	17.2	37.2	41.4	%	
	0.99010	4.1379	8	00	48	72	104	ت	يحث مرؤوسيه على بلوغها
			3.4	00	0.7	31	44.3	%	
	<b>0.95332</b>	<b>4.1379</b>							

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المرؤوسين يصرحون بأن قادتهم الإداريين يؤمنون بأهداف مؤسساتهم، ويحثونهم لتحقيقها، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي حيث بلغ (4.1379) الذي يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي.

1-3- الوعي الذاتي لدى عينة القادة

إن الوعي الذاتي للقائد يستند على موقف القادة من التغذية المرتدة من مرؤوسيه عن أسلوبهم القيادي، مثلما يوضحه الجدول التالي.



الجدول رقم (20) : موقف القادة من التغذية المرتدة المقدمة من المرؤوسين.

النسبة %	التكرار	البيان
41.2	35	هل تطلب تغذية مرتدة من مرؤوسيك حول أسلوب قيادتك
58.8	50	نعم لا
100	85	
47.1	40	إذا قدم لك أحد مرؤوسيك معلومات مرتدة سلبية عن أسلوب قيادتك ، ما هو موقفك؟
41.2	35	تغيير سلوكك
11.8	10	محاولة التبرير
100	85	رفض المعلومات المرتدة

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

من خلال الجدول نرى أنه أكثر من نصف القادة ( 58.8 %) لا يسعون لطلب معلومات مرتدة عن أسلوبهم القيادي من مرؤوسيهما وهذا ما يجعلهم غير واعين بنمط قيادتهم ومدى تأثيره على أداء ورضا مرؤوسيهما ، كما صرح ما نسبته ( 47.1 %) بأنهم يسعون إلى تغيير أسلوب قيادتهم إذا قدم مرؤوسوهم تغذية مرتدة سلبية، وذلك من خلال محاولة تحسين طرق التعامل معهم والتي تعتبر الأساس في بناء علاقات صحية داخل المؤسسات.

وبالنظر إلى نتائج أجوبة المرؤوسين عن مدى قدرة تحكم قاداتهم في انفعالاتهم سنتعرف عن مدى تمتع القادة بسمّة إدارة الذات ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21) .

الجدول رقم (21) : تحليل ضبط النفس لدى القادة الإداريين

الموقف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	تكرار	البيان
موافق	9.2583	3.4483	16	40	48	80	48	ت	في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، يتحكم قائدك في انفعالاته
			6.9	17.2	20.7	34.5	20.7	النسبة	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يتحكمون في انفعالاتهم في حالة ضغوط العمل والمواقف الصعبة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي يبلغ (3.4483) والذي يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي .

#### 1-4- التفكير الإبداعي لدى عينة القادة

إن البيئة الحالية وما يميزها من عدم التأكد والغموض بفعل المنافسة الشديدة في ظل اقتصاد السوق، وتغيرات سلوكيات الزبائن، صارت تتطلب قادة ذوي تفكير مرن وتفكير إبداعي وهذا ما نحاول تقييمه من خلال الجدول رقم (22) .

الجدول رقم (22) : تقييم توافر قدرة التفكير الإبداعي لدى عينة القادة

النسبة %	التكرار	البيان
11.8	10	ما موقفك من حالات عدم التأكد والحالات غير المعتادة المرتبطة بعملك ؟ ترحب بها
23.8	20	تصيبك بالارتباك
58.5	50	تعتبرها أمرا عاديا
5.9	05	آخر
100	85	
76.5	65	ما هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات الطارئة في رأيك؟ الأسلوب المنطقي خطوة خطوة
5.9	05	الاعتماد على البديهة والحدس
11.8	10	استخدام اللجان الموجودة في الإدارة
5.9	05	آخر
100	85	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن(11.8%) من القادة فقط يرحبون بحالات عدم التأكد والمواقف غير المعتادة بدل روتين العمل اليومي، وأكثر من نصف القادة (58.8%) يعتبرون أن الأمر عادي، في ظل بيئة متغيرة، وإذا علمنا أن المبدع يرتاح إلى ظروف عدم التأكد والمشكلات غير المألوفة بما تتطلبه من تفكير خارج الصندوق وقرارات إبداعية، أدركنا حاجة قادة العينة إلى التفكير الإبداعي أكثر، خاصة وأن ما يقارب (23.5%) يصابون بالارتباك والتوتر وعدم القدرة على إيجاد الحلول وصنع القرارات الملائمة التي تختلف عن القرارات المتخذة سابقا، وهذا ما تؤكد إجابات السؤال الموالي حيث أن ما نسبته (76.5%) من القادة يعتمدون الأسلوب العقلاني الرشيد في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

1-5- المبادرة لدى قادة العينة

يهدف السؤال عن المبادرة إلى تقييم قدرة القادة على مواجهة الحالات الطارئة سواء كانت تهديدات خارجية يجب تجنبها أو فرص يجب اقتناصها، بالإضافة إلى الإسراع في حل المشاكل والقضايا الداخلية قبل أن تتأزم، ونتائج التحليل يبرزها الجدول رقم (23) .

الجدول رقم (23) : تحليل سلوك القادة تجاه المشكلات الطارئة

النسبة %	التكرار	البيان
70.6	60	في حالة وجود مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟ تبادر بحل المشكلة
11.8	10	تطلب تدخل رئيسك المباشر
17.6	15	تستشير مرؤوسيك
100	85	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الخاص بالقادة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبادرة لحل المشكلات الطارئة لدى القادة كبيرة (70.6 %)، وهذا يدل على قدرة القادة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة وعدم التردد.

2- تقييم المهارات الذهنية

تتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمؤسسة التي يقودها ووعيه بالترابط بين أجزائها ونشاطاتها إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها.

2-1- المهارات الإدارية

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، وهي تتطلب قدرة على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لذا سنحاول الكشف عن هذه المهارات لدى عينة القادة الإداريين في المؤسسات من خلال الجدول رقم (24).

جدول رقم (24) : تقييم المهارات الإدارية لدى القادة

النسبة %	التكرار	بيان
100	85	- هل لديك معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشراف ؟ نعم
00	00	لا
100	85	
5.9	05	- من بين النشاطات التالية ، ما هي التي تعطىها أكثر وقت؟ التحضير و المشاركة في الاجتماعات
29.40	25	متابعة و توجيه المرؤوسين
64.70	55	تخطيط و برمجة العمل
100	85	

المصدر بناء على معطيات الاستبيان الأول

نلاحظ من الجدول ثقة القادة في معلوماتهم عن المهام الواقعة تحت إشرافهم ومهاراتهم الإدارية حيث أجابوا كلهم بنعم، وهو ما يجعل قدرتهم على تنظيم العمل وتنسيقه جيدة حسبهم، أما بالنسبة لتوزيع وقت القادة الإداريين في العمل فإن (64.7%) يعطون الأولوية لتخطيط وبرمجة العمل وهذا طبيعي نظرا لأهمية التخطيط، رغم أن عملية متابعة وتوجيه المرؤوسين لتنفيذ الأهداف المسطرة يحتل المرتبة الثانية من حيث الوقت المخصص لها، إلا أن نسبة القادة المهتمين بهذه العملية تعتبر ضئيلة (29.4%) مما يبقي عملية التخطيط والبرمجة تعطي نتائج متواضعة .

أما بالنسبة للمرؤوسين فيساعد توافر السمات والمهارات الذهنية لدى القادة الإداريين على التأثير فيهم، حيث أن هذه المهارات تسمح للقادة بحل المشكلات التي تعترض مؤسساتهم، مما يزيد من ثقة المرؤوسين فيهم وفي قيادتهم، لذلك يعتبر تقييم توافر هذه السمات في القادة الإداريين من وجهة نظر مرؤوسيهام أمرا بالغ الأهمية وهذا ما سنتطرق إليه.

الجدول رقم (25) : تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في التخطيط

الموقف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	تكرار	البيان
موافق	9.53262	3.7931	8	8	72	80	64	ت	توقعات قائدك الإداري في العمل واضحة ومحددة
			3.4	3.4	31.03	34.48	27.59	النسبة	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

الجدول رقم (26) : تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في الإدارة

النسبة %	التكرار	البيان
		هل تعتقد أن قائدك كفاء في قيادته
86.2	200	نعم
13.8	32	لا
100	232	
		في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟
75	24	عدم إشباع حاجات المرؤوسين
25	08	عدم تحقيق أهداف العمل
00	00	يطلب أمورا لا علاقة لها بالعمل
100	32	
		ما هو أسلوب الرقابة لدى قائدك الإداري
24.1	56	رقابة لصيقة مباشرة
62.1	144	الرقابة بالأهداف
10.3	24	الرقابة الذاتية
03.4	08	أخرى
100	232	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ أن الجدول أعلاه يحتوي على ثلاثة أسئلة توافق ثلاث مهارات إدارية أساسية للقيادة، يتعلق السؤال الأول بوظيفة تخطيط العمل، فيرى المرؤوسين أن توقعات القادة في العمل واضحة ومحددة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.7931) والذي يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي.

ومنه يمكن القول عموماً بتوافر مهارة تخطيط وتحديد أهداف العمل لدى القادة الإداريين في العينة من وجهة نظر المرؤوسين، وهو ما يتفق تقريباً مع تصريح أكثر من نصف القادة (64.7%) في الاستبيان الأول بأنهم يعطون أكثر وقتاً لمهمة تخطيط وبرمجة العمل.

أما بالنسبة لوظيفة التوجيه، فيعتقد (86.2%) من المرؤوسين بأن قاداتهم يتوفرون على الكفاءة القيادية وما تتطلبه من اتصال وتحفيز للمرؤوسين لبلوغ الأهداف المسطرة، في حين يرى (13.8%) منهم بأن قاداتهم تنقصهم الكفاءة القيادية، وهم يرجعون ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم إشباع حاجاتهم المختلفة بالشكل المطلوب، وبدرجة أقل عدم تحقيق أهداف العمل. ونستنتج من ذلك أن البعض من القادة الإداريين يجدون أنفسهم بين طرفين متناقضين إما تحقيق أهداف العمل أو إرضاء المرؤوسين، فيميل بعضهم إلى جهة والبعض الآخر إلى الجهة الثانية مما يولد تدمير المرؤوسين.

أما بالنسبة لأسلوب الرقابة فإن (24.1%) من المرؤوسين يعتبرون أن قاداتهم يطبقون أسلوب الرقابة المباشرة في حين أن (62.1%) منهم يعتقدون بأن قاداتهم يعتمدون أسلوب الرقابة بالأهداف، وتبقى نسبة قليلة من المرؤوسين الذين يصرحون بأن قاداتهم يعتمدون على أسلوب الرقابة الذاتية .

## 2-2- تقييم مهارة التعليم لدى القادة الإداريين

يسعى القائد إلى تنفيذ ما برمجته من خطط وإجراءات ليصل إلى الأهداف المسطرة، ويتطلب ذلك القدرة على تعليم المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لذلك، فيكتسب المرؤوسين الخبرة والمهارة في العمل. ولمعرفة مدى قدرة القادة الإداريين على التعليم نقوم بتحليل إجابات القادة عن السؤال المخصص لذلك في الاستبيان الموضح في الجدول رقم (27) .

الجدول رقم (27) : تقييم مهارة التعليم لدى عينة القادة

النسبة %	التكرار	البيان
70.6	60	هل تسعى لتعليم مرؤوسيك معلومات نظرية و تطبيقية عن العمل؟ نعم لا
29.4	35	
100	85	
8.3	05	في حالة نعم ما هي طريقة التعليم الأكثر استعمالا؟ التكليف بالمهام الخاصة تدوير الوظائف بين المرؤوسين التدريب و التوجيه و المتابعة التفويض
33.4	20	
50	30	
8.3	05	
100	60	
60	15	في حالة الإجابة بـ لا فما هو السبب؟ تعليم المرؤوسين ليس مسؤولية القائد ضيق الوقت عدم تقبل المرؤوسين
20	05	
20	05	
100	25	
47.1	40	تقدم معلومات عن العمل والمؤسسة للمرؤوسين أوافق تماما أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق مطلقا (المتوسط الحسابي 4.3529، الانحراف المعياري 0.70189)
41.2	35	
11.8	10	
00	00	
00	00	
100	85	
13.3	10	ما نوع أكثر هذه المعلومات؟ الوضع المالية خطط وبرامج العمل القواعد والقوانين والتعليمات المعلومات السياسية والاجتماعية إستراتيجية المؤسسة
66.7	50	
00	00	
00	00	
20	15	
100	75	



نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة (70.6%) في العينة يصرحون بأنهم يسعون لتعليم مرؤوسيهـم معلومات نظرية وتطبيقية مرتبطة بالعمل، وهذا عن طريق التدريب والتوجيه والمتابعة أثناء العمل بهدف تصحيح الأخطاء والسلوكيات بنسبة (50%)، إلا أننا نلاحظ ضعف لجوء القادة إلى التكليف بمهام ومسؤوليات (8.3%) وتدوير الوظائف (33.4%) بين المرؤوسين، وهو أسلوب لكسر الروتين وتوسيع المهام. مما يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويزيد من أدائهم ويظهر قدراتهم وطاقاتهم حتى الإبداعية منها، أما القادة الذين صرحوا بأنهم لا يساهمون في عملية تعليم مرؤوسيهـم فنسبتهم (29.4%) ويرجعون سبب ذلك بالدرجة الأولى (60%) إلى أن تعليم المرؤوسين ليس مسؤوليتهم، بل يمكن تعليمهم من خلال عمليات التكوين والتدريب التي تكون عادة في مراكز التكوين المختصة والمتعاقدة مع المؤسسات. ولكن جهل هؤلاء القادة أن القائد هو المسؤول الأول عن تطوير قدرات مرؤوسيه التي ترتبط بمدى قدرتهم على القيام بتنفيذ العمل بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى سرعة التعليم واستغلال الوقت وتخفيض نفقات التكوين والتدريب.

كما نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة يقدمون معلومات عن العمل والمؤسسة للمرؤوسين لكنها تتعلق أغلبها بخطط وبرامج العمل، وهذا أمر طبيعي لیتسنى للعاملين تنفيذ تلك الخطط والبرامج بالشكل المطلوب، إلا أن القادة لا تولي اهتماما لإعطاء المرؤوسين معلومات تخص الوضعية المالية للمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة، ويمكننا مقارنة هذه النتيجة مع أجوبة المرؤوسين للتأكد منها وذلك في الجدول الموالي .

الجدول رقم (28) : تقييم المرؤوسين لمهارة التعليم لدى قادتهم

النسبة %	التكرار	البيان
24.1	56	يقدم قائدك الإداري معلومات عن العمل و المؤسسة للمرؤوسين: أوافق تماما
48.3	112	أوافق
17.2	40	غير متأكد
3.4	8	لا أوافق
6.9	16	لا أوافق مطلقا
100	232	(المتوسط الحسابي 3.3103 ، الانحراف المعياري 1.312113 )
		ما نوع أكثر هذه المعلومات؟
4.8	8	الوضعية المالية
52.4	88	خطط و برامج العمل
42.8	72	القواعد و القوانين و التعليمات
00	00	المعلومات السياسية و الاجتماعية
00	00	إستراتيجية المؤسسة
00	00	أخرى
100	168	
		تحصل من قائدك الإداري على خبرة و مهارة في العمل ؟
37.9	88	أوافق تماما
37.9	88	أوافق
13.8	32	غير متأكد
00	00	لا أوافق
10.3	24	لا أوافق تماما
100	232	(المتوسط الحسابي 3.9313 ، الانحراف المعياري 1.22273 )
		ما نوع هذه الخبرات و المهارات؟
31.8	56	مهارات تقنية
63.6	112	مهارات إدارية
4.5	8	اتجاهات جديدة
100	176	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المرؤوسين (72.4%) يصرحون بأن قادتهم يقدمون لهم المعلومات عن العمل والمؤسسة، وتتركز أساسا هذه المعلومات على الخطط والبرامج المطلوب تنفيذها حسب (52.4%) من عينة المرؤوسين، وبالدرجة الثانية القواعد والقوانين والتعليمات حسب (42.8%) منهم. أما السؤال الثاني حول الخبرات التي يكتسبها المرؤوسين من قادتهم فإنه يصرح (63.6%) من عينة المرؤوسين أنهم يحصلون من قادتهم على خبرات العمل وهي خبرات تتعلق بالمهارات الإدارية بشكل أساسي، وهو أمر طبيعي نظرا لأن عمل القادة يغلب عليه الطابع الإداري، إلا أن ما نلاحظه نسبة المرؤوسين المعتبرة التي ترى حصولها على مهارات تقنية من قادتها (31.8%) وهذا يعود إلى أن عددا من القادة قد تم ترقيتهم بفعل الأقدمية من وظائف فنية كالمتمكمين مثلا، لذلك فهم يمتلكون مهارات فنية مرتفعة مقارنة بالمهارات الأخرى وهو ما يجعلهم يعلمون هذه المهارات لمرؤوسيهـم . إلا أن نسبة ضئيلة من عينة المرؤوسين (4.5%) التي تعلمت اتجاهات جديدة من القادة وهذا يدل على القدرة المحدودة للقادة للتأثير في المرؤوسين لتغيير وتعديل اتجاهاتهم، رغم ذلك وبشكل عام يعترف المرؤوسون بالدور التعليمي لقادتهم وهو ما يسمح بتأهيلهم لمناصب قيادية في المستقبل .

### 3- تقييم السمات السلوكية

إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا غنى عنها عن التفاعل بين القائد ومرؤوسيه لارتباطها بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقيد، ولذلك يجب أن تتوافر لدى القائد عدة سمات سلوكية لعل من أهمها تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين وبناء علاقات جيدة معهم.

### 3-1 مهارة بناء العلاقات

إن القيادة الإدارية هي في الأساس عملية تأثير القائد في مرؤوسيه بغرض تحقيق أهداف المؤسسة لذلك يعتبر بناء العلاقات الإنسانية ضروري للقادة، وسنقوم بتقييم هذه المهارة لدى القادة في عينة المؤسسات كما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (29) : تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيهـم

النسبة %	التكرار	البيان
35.3	30	ما هي المعلومات التي تعرفها عن مرؤوسيك معلومات عامة
58.8	50	معلومات متعلقة بالعمل
5.9	5	معلومات عن الحياة الشخصية
100	85	
35.3	30	ما هي أكثر الأمور التي تعيق سير عملك كثرة الزيارات
29.4	25	كثرة الخلافات مع الرؤساء
5.9	5	كثرة الخلافات مع المرؤوسين
17.6	15	كثرة الخلافات بين المرؤوسين
11.8	14	أخرى
100	85	

المصدر بناء على معطيات الاستبيان الأول الخاص بالقادة

إن معرفة القادة لمرؤوسيهـم هي أساس بناء العلاقات الإنسانية، إلا أن أغلب القادة (58.8%) تقتصر معلوماتهم عن مرؤوسيهـم على ما تعلق منها بالعمل كمشاكل العمل وظروفه، والمهام ومستوى الأداء، بل وتليها في المرتبة الثانية أي ما نسبته (35.3%) من القادة تقتصر معلوماتهم على تلك الموجودة في بيان السيرة الذاتية، والقليل منهم فقط من يولي اهتماما بمعرفة مرؤوسيهـم عن قرب، ونعني بذلك معرفة مشاكل وحياة المرؤوسين وظروفهم الاجتماعية، مما يؤثر سلبا على طريقتهم في التعامل معهم وبالتالي ضعف قدرتهم على التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للعوامل التي تعيق سير عمل القادة فتتمثل في الغالب في الخلافات مع الرؤساء وكثرة الزيارات، أما عامل الخلافات مع المرؤوسين يحتل حيزا ضئيلا أي ما نسبته (17.6%).

● موقف المرؤوسين من علاقتهم بالقادة

تعتبر العلاقة الجيدة بين القادة والمرؤوسين أساس لتكوين فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعل تقييم المرؤوسين لهذه العلاقة محورا هاما يحدد مدى قدرة القادة على التأثير، وسيتم تحليل هذه العلاقة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (30) : موقف المرؤوسين من علاقاتهم مع قادتهم

النسبة %	التكرار	البيان
		كيف تقيم علاقتك الحالية بالقائد الإداري؟
13.80	32	ممتازة
6.9	16	جيدة
41.38	96	عادية
27.59	64	مقبولة
10.35	36	سيئة
100	232	
		كيف هي طريقة معاملة القائد الإداري لك؟
27.6	64	حميمة ودافئة
72.4	168	رسمية وباردة
100	232	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المرؤوسين يقيمون علاقاتهم بقادتهم بأنها عادية، ويرى ( 27.6 %) منهم أنها مقبولة، أما من يرون أن العلاقة ممتازة أو جيدة فنسبتهم ضئيلة، وهذا ما يوافق ما توصلنا إليه في الاستبيان الأول بأن علاقة القادة بمرؤوسيهـم لا تتعدى حدود ما يتعلق بالعمل وظروفه ومشاكله.

ويعود السبب في تدني مستوى العلاقة بين القادة والمرؤوسين إلى المعاملة الرسمية والباردة حسب (72.4%) من عينة المرؤوسين وهذا ما يبين فشل القادة في بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيهـم باعتبارها عامل مهم للتأثير.

• قدرة القائد على إدارة الصراعات

إدارة الصراعات ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة، نظرا لاختلاف طبيعة شخصية وأهداف الأفراد لذلك يقع على عاتق القادة الإداريين توجيه هذه الصراعات اتجاه خدمة المؤسسة.

الجدول رقم (31) : تحليل إدارة الصراعات بين القادة والمرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
34.5	80	هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين قائدك الإداري في العمل ؟ نعم
65.5	152	لا
100	232	
50	40	إذا كانت الإجابة نعم ، ما هو السبب ؟ تعسف القائد في استعمال السلطة
30	24	آراءك متضادة مع آراءه
20	16	المعاملة السيئة
00	00	أداء العمل وجودته
00	00	أخرى
100	80	
60	48	كيف تتم معالجة هذه الصراعات النقاش والحوار
10	8	الوساطة
30	24	القائد يفرض رأيه
00	00	أخرى
100	80	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بمرؤوسين

نلاحظ من الجدول السابق أن (34.5 %) من عينة المرؤوسين يصرحون أنه قد وقعت خلافات بينهم وبين قادتهم في العمل، وهم يرجعونها لعدة أسباب لعل أهمها تعسف القائد في استعمال السلطة وتجاوزه حدوده، وهو ما يشير إلى أن بعض القادة من النوع المستبد المتسلط، كما يشير بعض المرؤوسين (30 %) إلى أن سبب الخلافات هو تضاد الآراء ووجهات النظر في العمل، كما يعتبر نسبة قليلة منهم (20 %) أن أسباب الصراع تعود للمعاملة السيئة من طرف القادة مثل النقد الجارح، التوبيخ العلني والتمييز بين الأفراد، وهو ما يؤدي إلى توتر العلاقة بين القادة والمرؤوسين ويعيق تحقيق الأهداف .

أما عن كيفية معالجة هذه الصراعات فإن أغلب المرؤوسين (60 %) يعتبرون أن ذلك يتم عن طريق النقاش والحوار، أما حالات الوساطة فهي نادرة ، ويلجأ بعض القادة حسب (30 %) من عينة المرؤوسين إلى فرض آرائهم وقراراتهم مما يؤكد اعتمادهم على قوة منصبهم لا على قوة التأثير.

### 3-2- تقييم سمة القدوة لدى القادة

#### 3-2-1- ولاء القادة لمؤسساتهم

القدوة الحسنة تعني ضرب المثل للمرؤوسين في الولاء والسلوك المثالي والأخلاق الحسنة والشخصية السوية، ويوضح الجدول التالي مدى توافر عينة القادة الإداريين على سمة الولاء للمؤسسة باعتبارها من أبرز متطلبات القدوة الحسنة.

الجدول رقم (32) : تحليل ولاء القادة الإداريين لمؤسساتهم.

النسبة %	التكرار	البيان
47.06	40	1- ماذا تمثل المؤسسة بالنسبة لك؟ مكان العمل عائلة ثانية
52.94	45	
100	85	
52.94	45	2- إذا تم تخييرك بين البقاء في المؤسسة أو العمل في مؤسسة أخرى بأجر أحسن و/أو شروط عمل أفضل ما موقفك؟ تغيير المؤسسة تبقى في المؤسسة
47.06	40	
100	85	
00	00	3- إذا تم اختيارك بين البقاء في المؤسسة أو العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر و شروط العمل ، ما هو موقفك؟ تغيير المؤسسة تبقى في المؤسسة
100	85	
100	85	
00	00	1- في حالة اختيار عدم البقاء المؤسسة ، ما هو السبب ؟ تغيير مناخ العمل البحث عن خبرة جديدة آفاق واعدة محتملة
00	00	
00	00	
00	00	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن (52.94%) من القادة الإداريين يعتبرون أن المؤسسة عائلتهم الثانية إلا أنهم يفضلون تغييرها إذا وجدوا فرصة للعمل في مؤسسة أخرى تقدم أجر أحسن و / أو ظروف عمل أفضل، في حين أنه لا يحاول تغييرها لأي سبب آخر ( مناخ العمل)، و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن عينة المؤسسات الصناعية الخاصة تدفع أجورا متدنية لقاداتها بالرغم من أن التحفيز المعنوي مقبول لحد ما .



3-2-2- قدرة القادة على تقديم القدوة الحسنة لمروسيهم

يهدف سؤال المرؤوسين عن مدى اعتبارهم لقادتهم كقدوة حسنة ومثل جيد لهم إلى معرفة المكانة التي يحتلها هؤلاء القادة في نفوس المرؤوسين والتي تعتبر أساس التأثير، وبالتالي النجاح في القيادة، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (33) : تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قادتهم كقدوة حسنة

النسبة %	التكرار	البيان
		هل تعتبر قائدك الإداري مثل جيد و قدوة حسنة لك
100	232	نعم
00	00	لا
100	232	
		في أي مجال تعتبر قائدك قدوة حسنة
6.9	16	تقديم العمل الإضافي
48.3	112	احترام النظام الداخلي للمؤسسة
20.7	48	الشخصية السوية
24.1	56	أخرى
100	232	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن كل المرؤوسين يعتقدون أن القائد يشكل قدوة حسنة ومثلاً جيداً لهم، وبما أن القدوة الحسنة تعتبر أساس التأثير الذي هو محور القيادة، فإننا نستنتج من ذلك أن أغلبية القادة هم قادة في نظر مرؤوسيهـم ، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى احترام القادة النظام الداخلي للمؤسسات من خلال سلوكهم . ويرى (20.7%) منهم أن القادة هم مثل حسن بالنظر إلى شخصيتهم السوية وابتعادهم عن كل ما يشوه السمعة .

وإذا قارنا هذه النتيجة بما توصلنا إليه في الاستبيان الأول أن سمة الولاء مقبولة لدى القادة فإنه من المنطقي أن يعتبر المرؤوسون قادتهم مثل جيد لهم، إذ أن هؤلاء القادة يقدمون السلوك الرمز الذي يُقتدى به في الولاء للمؤسسة .

بعد عرض وتحليل بيانات محور تقييم السمات القيادية وتحليل إجابات كل من القادة والمرؤوسين لكل سمة على حدة، نأتي لتقييم وجود السمات القيادية لدى عينة القادة بصفة إجمالية من وجهة نظر القادة

ثم من وجهة نظر المرؤوسين، وذلك من خلال دراسة نتائج الجدول رقم (34) والذي يمثل تقييم سمات القيادة الإدارية من وجهة نظر القادة الإداريين، حيث تم - لتسهيل التحليل - إدخال متغيرين للبيانات، يمثل الرقم (1) توافر السمة القيادية لدى المستجوب، والرقم (2) لعدم توافر السمة القيادية لدى المستجوب. والجدول رقم (35) والذي يمثل تقييم سمات القيادة الإدارية من وجهة نظر المرؤوسين حيث تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي (حسب مقياس ليكرت الخماسي) كما هو مبين أدناه.

جدول رقم (34) : تقييم سمات القيادة الإدارية لدى قادة العينة بصفة إجمالية من وجهة نظر القادة الإداريين

السمات القيادية	متوافر %	غير متوافر %
	(1)	(2)
المهارات الإدارية	52.94	47.06
مهارات الرؤية المستقبلية	94.10	5.9
مهارات التعليم	70.6	29.4
المبادرة	70.6	29.4
سمة الولاء	52.94	47.06
مهارات الوعي الذاتي	41.2	58.8
مهارة التفكير الإبداعي	11.8	82.3
مهارة بناء علاقات إنسانية	5.9	94.1
المتوسط	%56	%43

المصدر : معطيات الاستبيان الأول الموجه للقادة الإداريين

تشير نتائج الجدول إلى أن (56%) من القادة الإداريين يتسمون بجل السمات القيادية وتأتي في المرتبة الأولى الرؤية المستقبلية ثم تليها في المرتبة الثانية المهارة الإدارية، غير أننا نلاحظ نقص في مهارة بناء العلاقات الإنسانية لدى عينة القادة الإداريين .

الجدول رقم (35) : تقييم سمات القيادة الإدارية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر مرؤوسيههم

الموقف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	العبارة
مواقف	0.9533	4.1379	96	88	40	00	8	يؤمن قائدك الإداري بأهداف المؤسسة
	0.9901	4.1379	104	72	48	00	8	يحث مرؤوسيه على بلوغها
	1.0135	3.7931	64	80	72	8	8	توقعات قائدك الإداري في العمل واضحة ومحددة
	1.2227	3.9310	24	00	32	88	88	تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارة في العمل
	1.2126	3.4483	48	80	48	40	16	في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، يتحكم قائدك في انفعالاته
	1.3121	3.3103	56	11	40	8	16	يقدم قائدك الإداري معلومات عن العمل و المؤسسة للمرؤوسين
	0.8388	3.7931						

المصدر : معطيات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يتسمون بالسمات القيادية بشكل عام، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (3.7931) ويعبر على الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي .

وعليه، وحسب نتائج الجدول رقم (34) والجدول رقم (35) يمكن القول أن عينة القادة الإداريين تتوافر على السمات القيادية التي تؤهلهم للتأثير في سلوك ومواقف وأفكار مرؤوسيههم .

### المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات محور نمط القيادة الإدارية

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد عليه القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كأسلوب الاتصال، وطريقته في صنع القرارات وأسلوب الرقابة ونوع المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي أو نمط حر .

وقد اقتصرنا في دراستنا على النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الخاص حيث يسعى أصحابها إلى تحقيق الأرباح ولن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر في مؤسساتهم.

### 1- موقف القادة من أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين

يهدف السؤال عن موقف القادة من أهداف كل من المؤسسة والمرؤوسين إلى تحديد الأولوية التي يعطيها القادة أثناء عملهم سواء للمؤسسة أو المرؤوسين مما يمكننا من تحديد نمط قيادتهم، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (36) : تحليل موقف القادة من أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
41.2	35	هل تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك ؟ نعم لا
58.8	50	
100	85	
85.7	30	في حالة الإجابة بنعم ، ما هو موقفك ؟ ترجح أهداف المؤسسة ترجح أهداف المرؤوسين تحاول التوفيق بينهما ترجح أهدافك
14.3	5	
00	00	
00	00	
100	35	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة (58.8 %) لا يرون تعارضا بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين لأنهم يعتقدون أن المؤسسات الخاصة تقدم أجورا ومزايا اجتماعية وزيادة في العلاوات أكثر مما تقدمه المؤسسات العمومية، كما يتبين من الجدول أنه في حالة تعارض أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، فإن أغلب القادة يرجحون أهداف المؤسسة، حيث يعتقدون أنه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة سيتم تحقيق أهداف العاملين بتقديم المكافآت والتحفيزات عندما تحقق المؤسسة أرباحا.

### 2- تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة

إن مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة يحفزهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيقها، إضافة إلى أن درجة المشاركة تحدد النمط القيادي لدى عينة القادة الإداريين.

الجدول رقم (37) : تقييم مدى مشاركة المرؤوسين القادة في تحديد أهداف المؤسسة

الموقف	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	التكرار النسبة المئوية	البيان
موافق	0.70189	4.3529	00	00	10	35	40	ت	تشرك المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة
			00	00	11.8	41.2	47.1	النسبة	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة الإداريين

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة يوافقون تماما على عملية إشراك المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة، لاعتقادهم أن ذلك يسهل عملية التنفيذ ويزيد من دافعية العاملين للعمل وبذل للجهود، ويشير المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.3529) إلى الرأي موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

### 3- طريقة القادة في صنع القرارات

من أهم العوامل المحددة للنمط القيادي طريقة القائد في صنع واتخاذ القرار، حيث أن القائد الذي يصنع القرار بنفسه دون مشاركة المرؤوسين يدل على أن نمطه أوتوقراطي، في حين القائد الذي يشرك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار فهو يتبنى النمط الديمقراطي .

الجدول رقم (38) : طريقة القادة في صنع القرارات

النسبة %	التكرار	البيان
11.8	10	ما هي طريقتك في اتخاذ القرارات بشكل عام تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك
23.5	20	تتخذ القرار وتحاول إقناع المرؤوسين به
35.3	30	تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
29.4	25	تتشارك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار
100	85	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن (35.3%) من القادة يلجؤون إلى استشارة المرؤوسين بشأن المشكلات والقضايا قبل اتخاذ القرارات، إلا أن القرار النهائي يبقى بيد القادة الإداريين، في حين المشاركة في اتخاذ وصنع القرار لا تتجاوز في استعمالها (29.4%) من القادة الإداريين .

#### 4- تفويض السلطة لدى قادة العينة

يعتبر التفويض أفضل أداة لإعداد قيادات المستقبل التي ستخلف القائد في منصبه، كما أنه يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وكلما ازدادت درجة تفويض السلطة للمرؤوسين من طرف القائد، اتجه نمطه إلى الأسلوب الديمقراطي وهذا ما نهدف إلى كشفه من خلال الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (39) : تفويض السلطة لدى القادة الإداريين

النسبة %	التكرار	البيان
5.9	5	أحيانا
47.1	40	نادرا
47.1	40	أبدا
100	85	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية القادة الإداريين يرفضون تفويض السلطة للمرؤوسين حيث أن (47.1%) منهم نادرا ما يكلفون مرؤوسيهم ببعض المهام والمسؤوليات، وذلك بسبب كثرة الأعمال الإدارية للقادة التي تحتم عليهم ذلك ، في حين (5.9%) من القادة ممن يفوضون السلطة لمرؤوسيهم في بعض الأحيان وهي نسبة متدنية جدا، مما يؤثر سلبا على معنويات المرؤوسين ومن ثم أدائهم.

بعد تحليل إجابات القادة فيما يخص طريقتهم في صنع القرار وتفويض السلطة، نتوجه الآن إلى تحليل إجابات المرؤوسين عن ذلك ، كما تبينه الجداول أدناه .

الجدول رقم (40) : مشاركة المرؤوسين في صنع القرار

النسبة %	التكرار	البيان
13.8	32	يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات أوافق تماما
37.9	88	أوافق
17.2	40	غير متأكد
10.3	24	لا أوافق
20.7	48	لا أوافق مطلقا
100	232	
13.3	16	ما نوع هذه القرارات تحديد إجراءات العمل
60	72	خطط و برامج العمل
26.7	32	تحديد الأهداف
00	00	القرارات الإستراتيجية
00	00	مشارك المهني
00	00	أخرى
10	120	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات أساسا تكون في خطط وبرامج

عمل بنسبة (60%) ، في حين أن تحديد الأهداف يبقى من صلاحيات القادة الإداريين إلا بنسبة

ضئيلة (26.7%)، ويمكننا معرفة نتيجة هذا التحليل بدقة أكثر بالاعتماد على المتوسط الحسابي حسب

الجدول رقم (41).

الجدول رقم (41) : تحليل المشاركة في صنع القرار والتفويض باستعمال مقياس ليكرت الخماسي

البيان	تكرار النسبة	مطلقا	بدرجات موافق	بدرجات موافق	بدرجات متأكد	بدرجات موافق	موافق تماما	الحسابي المتوسط	المعياري	القرار
يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرار	ت	48	24	40	88	32	3.00	1.3887		
	%	20.7	10.3	17.2	37.9	13.8				
يفوض قائدك الإداري جزء من السلطة	ت	16	32	32	120	32	3.1724	1.2267		
	%	6.9	13.8	13.8	51.7	13.8				
رأي محـايد										

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

بعد دراسة الجدول السابق نجد أن (13.8%) فقط من المرؤوسين متحمسين للإجابة بأنه يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات ويفوض لهم بعض المهام والصلاحيات، وبالاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.00) بالنسبة للمشاركة في صنع القرارات و(3.1724) بالنسبة لتفويض السلطات والصلاحيات فإن عينة المرؤوسين غير متأكدين من مشاركتهم في صنع القرارات وكذلك من تفويض القائد لهم جزء من سلطاته .

#### 5- أسلوب الاتصال لدى عينة القادة

تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، ويختلف أسلوب اتصاله بحسب نمط قيادته، فالنمط الأوتوقراطي يعتمد على الاتصال النازل بواسطة الأوامر والنشرات الداخلية وخصص العمل المخططة مسبقا، أما النمط الديمقراطي فيعتمد على سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال .



الجدول رقم (42): أسلوب الاتصال لدى عينة القادة

النسبة %	التكرار	البيان
58.8	50	ما هي قنوات الاتصال الأكثر استعمالا من طرفك ؟
5.9	05	الباب المفتوح
17.6	15	الإدارة بالتجوال
00	00	الاجتماعات الدورية
17.6	15	النشرات الداخلية
00	00	حصص عمل مخططة مسبقا
00	00	أخرى ؟
100	85	
		هل تجد صعوبة في إيصال المعلومات لمرؤوسيك ؟
11.8	10	نعم
88.2	75	لا
100	85	
		في حالة الإجابة بنعم ، ما هو السبب ؟
50	5	ضيق الوقت
50	5	ضعف استيعاب المرؤوسين
00	00	رفض المرؤوسين الإصغاء
00	00	نقص دافعية المرؤوسين
100	10	

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من الجدول أن أهم قنوات الاتصال التي يستخدمها قادة العينة تتمثل أساسا في أسلوب الباب المفتوح (58.8%)، وتأتي في المرتبة الثانية الاجتماعات الدورية (17.6%) وخصص عمل مخططة مسبقا (17.6%) وذلك طبقا لإجراءات التنظيم الرسمي المحدد، وقد لاحظنا قلة استعمال قادة العينة أسلوب الإدارة بالتجوال (5.9%).

أما عن الصعوبات في اتصال القادة بالمرؤوسين فيصرح أغلبية القادة (88.2%) بأنه لا توجد أي صعوبات، في حين نسبة ضئيلة (11.8%) التي أقرت أن هناك صعوبات اتصال مع المرؤوسين أرجعتها إلى ضيق الوقت (50%) بالدرجة الأولى وكثرة انشغالهم بالأعمال الإدارية داخل وخارج المكاتب، مما يجعلهم لا يجدون متسعا من الوقت للاتصال بمرؤوسيه، وان كان يمكن للقادة من خلال التفويض أن يجدوا متسعا من الوقت للاتصال مما يساهم في توطيد العلاقات. فيما يبرر (5.88%) من القادة أن صعوبة الاتصال تعود لضعف استيعاب المرؤوسين، إلا أننا نعتقد أنه من واجب القائد تعليم المرؤوسين مهارات الاتصال وتحفيزهم لذلك، فضيق الوقت وقلة استيعاب المرؤوسين يتحملها القادة بشكل رئيسي.

وللتأكد من أسلوب القادة في الاتصال مع مرؤوسيه، نأتي إلى تحليل إجابات المرؤوسين في الجدول التالي .

الجدول رقم (43) : أسلوب القائد في الاتصال بمرؤوسيه

النسبة%	التكرار	البيان
58.62	136	ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف قائدك الإداري معك ؟ الباب مفتوح
24.14	56	الإدارة بالتجوال
10.35	24	الاجتماعات الدورية
3.45	8	النشرات الداخلية
3.45	8	أخرى
100	232	
		هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بقائدك؟
10.3	24	نعم
89.7	208	لا
100	232	
		في حالة نعم ما هو السبب ؟
00	00	احتجاب القائد
100	24	عدم الإصغاء
00	00	العجز عن الإقناع
00	00	أخرى
100	24	

المصدر بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من الجدول أن نسبة معتبرة من المرؤوسين (58.6%) تصرح بأن أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف قائدهم هو الباب المفتوح وهذا ما يوافق جواب القادة في الاستبيان الأول، وقد تأكدنا من قلة استعمال القادة أسلوب الإدارة بالتجوال حيث ينذر انتقالهم إلى مواقع العمل للاطلاع المباشر على مجريات العمل، في حين يقر أغلبية المرؤوسين (89.7%) بأنه لا توجد لديهم أي صعوبات في الاتصال بقادتهم، وإن وجدت فهي راجعة بنسبة (100%) لعدم إصغاء القائد، وإذا رجعنا إلى الجدول رقم (43) نجد أن القادة تيرر عدم الإصغاء بضعف استيعاب المرؤوسين.

## 6- أسلوب الرقابة لدى القادة

يمكن أن يكون أسلوب الرقابة لدى القادة محددا لسلوكهم القيادي فالقائد الأوتوقراطي يعتمد غالبا الرقابة للصيقة المباشرة، ومنتظر أن تنفذ أوامره حرفيا، أما القائد الديمقراطي فيعتمد عادة على أسلوب الرقابة الذاتية أو الرقابة بالأهداف ليرفع من الروح المعنوية لدى المرؤوسين بتقته في ولائهم وقدراتهم .

الجدول رقم (44) : أسلوب الرقابة لدى القادة الإداريين

النسبة %	التكرار	البيان
24.1	56	ما هو أسلوب الرقابة لدى قائدك الإداري رقابة لصيقة مباشرة
62.1	144	الرقابة بالأهداف
10.3	24	الرقابة الذاتية
3.4	8	أخرى
100	232	المجموع

المصدر: بناء على الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

من خلال النتائج نجد أن(62.1%) من المرؤوسين يصرحون بأن قادتهم يعتمدون أسلوب الرقابة بالأهداف، في حين يعتقد ما نسبته (24.1%) منهم بأن قادتهم يستخدمون أسلوب رقابة لصيقة مباشرة، إلا أن(10.3%) من المرؤوسين فقط من يعتقدون أن أسلوب الرقابة المطبق عليهم هو أسلوب الرقابة الذاتية.

## 7- تقييم مدى استخدام قادة العينة السلطة الرسمية

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى اعتقاد القادة بفاعلية السلطة الرسمية المنبثقة عن المركز الوظيفي للتأثير في سلوك مرؤوسيهم وهذا ما يبينه الجدول التالي.

الجدول (45) : تقييم مدى استخدام قادة العينة السلطة الرسمية

الموقف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ب.م. تعلم	ب.م. تأكيد	ب.م. روتين	ب.م. روتين	التكرار	البيان
موافق	0.83137	2.2353	00	10	10	55	10	ت
			00	11.8	11.8	64.7	11.8	ن

المصدر بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقادة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية القادة يحبذون استخدام السلطة الرسمية الناتجة عن المركز القيادي ويمارسون مهامهم وفقا للوائح والقوانين للتأثير في مرؤوسيههم، معتقدين أنها الأكثر نجاعة للتحكم في سلوك المرؤوسين، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي (2.2353) وهو يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي.

ومن خلال السؤال عن صفات المعاملة الأكثر توافرا في القادة نتعرف على تصنيف المرؤوسين لقادتهم من حيث المعاملة، ما إذا كان متسلطا أو مرنا أو لا مباليا للتأكد على نتائج أجوبة الأسئلة السابقة عن النمط القيادي السائد .

الجدول رقم (46) : نوع المعاملة لدى القادة

النسبة %	التكرار	البيان
20.7	48	أي من هذه الصفات تراها متوفرة في قائدك ؟ متسلط
75.9	176	مرن في التعامل
3.4	8	لا مباليا
100	232	

المصدر : معطيات الاستبيان الثاني الخاص بالمرؤوسين

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المرؤوسين (75.9%) يرون أن قادتهم يمتازون بالمرونة في التعامل وهذا يدل على اتجاه النمط القيادي السائد إلى النمط الديمقراطي، في حين يرى (20.7%) منهم بأن قادتهم مستبدون ، وتبقى نسبة ضئيلة (3.4%) من عينة المرؤوسين التي ترى القادة غير مبالين .

بعد عرض وتحليل بيانات محور نمط القيادة الإدارية وتحليل إجابات كل من القادة والمرؤوسين نأتي للكشف عن النمط القيادي الأكثر انتشارا لدى عينة القادة الإداريين، وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على النسب المئوية، وذلك بإدخال متغيرين للبيانات، حيث يشير الرقم (1) في حالة كون النمط الديمقراطي هو السائد لدى المستجوب، والرقم (2) في حالة كون النمط الأوتوقراطي هو السائد لدى المستجوب وهذا ما تبينه الجداول أدناه.

الجدول رقم (47) : النمط القيادي السائد لدى قادة العينة حسب معطيات الاستبيان الأول الموجه للقادة

العبارة	النمط الديمقراطي %	النمط الأوتوقراطي %
مشاركة المرؤوسين في صنع القرار	76.5	23.5
إتاحة المعلومات للمرؤوسين	88.2	11.8
تفويض السلطة	41.2	58.8
أسلوب الاتصال	58.8	41.2
مدى سهولة الاتصال بين القادة والمرؤوسين	88.2	11.8
<b>المتوسط</b>	<b>70.58</b>	<b>29.42</b>

المصدر : معطيات الاستبيان الأول الموجه للقادة

تشير نتائج الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي أكثر انتشارا في عينة القادة الإداريين حسب معطيات الاستبيان الأول الموجه للقادة .

الجدول رقم (48) : النمط القيادي السائد لدى قادة العينة حسب معطيات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين

العبارة	النمط الديمقراطي %	النمط الأوتوقراطي %
إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف	88.30	11.8
مدى سهولة الاتصال	88.2	11.8
أسلوب الاتصال	64.7	35.3
موقف القادة من أسلوب أهداف المرؤوسين	58.8	41.2
مشاركة المرؤوسين للقائد في صنع القرار	29.4	70.06
استخدام السلطة الرسمية	23.6	76.4
درجة تفويض السلطة	5.9	47.1
<b>المتوسط</b>	<b>51.27</b>	<b>41.95</b>

المصدر : معطيات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في عينة القادة الإداريين حسب معطيات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين .

وعليه يمكن القول أن النمط القيادي السائد في عينة القادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

بعد تحليل المحاور الثلاث للاستبيان، يبقى تحليل محور دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، والذي يُعتمد في اختبار الفرضيات وهذا ما سندرسه في النقطة التالية .

### المبحث الرابع : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد عرض البيانات وتحليلها، سنأتي لاختبار فرضيات الدراسة وإثبات صحتها أو خطأها، ثم نناقش النتائج العامة ونفسرها.

#### المطلب الأول : اختبار الفرضيات

الفرضية هي عبارة عن تفسيرات مفتوحة للعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (وهو السبب) والآخر التابع (وهو النتيجة). فالفرضية هي عبارة عن إجابات مؤقتة تمثل في ذهن الباحث احتمالا وإمكانية لحل المشكلة التي هي موضوع البحث، ويجب أن تكون الفرضيات قابلة للفحص ويمكن التوصل عن طريق استعمالها إلى نتيجة تؤكد صدقها أو خطأها .

#### 1- اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص)، وبغرض اختبارها نجري اختبار كاي مربع (CHI-SQUARE) للاستقلالية، لمعرفة مدى استقلالية الأنماط القيادية عن المتغيرات الشخصية.

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للقادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

- الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة بين الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للقادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

والجداول رقم (49)، (50)، (51)، توضح نتائج اختبار كاي مربع .

الجدول رقم (49) : اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بالجنس

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,609 <sup>a</sup>	1	,205		
Correction pour la continuité	,354	1	,552		
Rapport de vraisemblance	2,502	1	,114		
Test exact de Fisher				,519	,300
Association linéaire par linéaire	1,515	1	,218		
Nombre d'observations valides	85				



الجدول رقم (50) : اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بالمستوى التعليمي

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,234 <sup>a</sup>	2	,889
Rapport de vraisemblance	,224	2	,894
Association linéaire par linéaire	,002	1	,963
Nombre d'observations valides	85		

المصدر : نافذة مخرجات الحزمة الإحصائية للتحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (51) : اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بميدان التخصص

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,291 <sup>a</sup>	4	,510
Rapport de vraisemblance	4,182	4	,382
Association linéaire par linéaire	,083	1	,774
Nombre d'observations valides	85		

المصدر : نافذة مخرجات الحزمة الإحصائية للتحليل الإحصائي SPSS

تبين الجداول أعلاه أن قيم كاي مربع على التوالي (1.609)، (0.234)، (3.291)، وأقل القيم لمستوى الدلالة المعنوية هي على التوالي (0.114)، (0.889)، (0.382)، وهي كلها أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية الاسمية (sig= 0.05) وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، إذن لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لعينة القادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

## 2- اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

حاولت الباحثة الإجابة عن هذا التساؤل من خلال تحليل محور دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في كل من الاستبيانين باستخدام المتوسط الحسابي حسب الجداول رقم (52)، (53)، (54) و(55) وللتأكد من النتائج واختبار الفرضية لمعرفة مدى قوة العلاقة تم استخدام معامل الارتباط " إيتا " (ETA).

الجدول رقم (52) : دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية حسب استبيان القادة

الترتيب	العبارة	النسبة التكرار / ت	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق مطلقا	غير موافق حسابي	المتوسط	الانحراف المعياري
1	توكل مهمة اختيار الأفراد المرشحين للعمل بالمؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية	ت	10	60	5	10	00	3.8235	0.80896
		%	11.8	70.6	5.9	11.8	00		
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى اختبار نكاه وملكة الإبداع عند المرشحين للعمل في المؤسسة	ت	20	50	5	10	00	3.9412	0.89936
		%	23.5	58.8	5.9	11.8	00		
3	تعتمد المؤسسة على برامج تدريب لتنمية معارف الأفراد بها	ت	15	45	20	5	00	3.8235	0.8089
		%	17.6	52.9	23.5	5.9	00		
4	تنمية قدرات الموظفين عن طريق التدريب يسهم في صقل الأفكار الإبداعية	ت	30	55	00	00	00	4.3529	0.4925
		%	35.3	64.7	00	00	00		
5	تطلب من رؤوسيك مقترحات لتحسين العمل أو لحل المشكلات	ت	20	50	10	05	00	4.0000	0.79057
		%	23.5	58.8	11.8	5.9	00		
6	تشجع الإدارة محاولات الأفراد في عملية تطوير أساليب العمل واقتراح الحلول	ت	20	55	5	5	00	4.0588	0.74755
		%	23.5	64.7	5.9	5.9	00		
7	تقدم معلومات مرتدة للمرؤوسين عن أفكارهم الجديدة	ت	10	35	25	10	5	3.4118	1.06412
		%	11.8	41.2	29.4	11.8	5.9		
8	تسعى لتطبيق الفكرة الإبداعية	ت	40	40	5	00	00	4.4118	0.61835
		%	47.1	47.1	5.9	00	00		
9	ترتبط المكافآت والعلاوات المقدمة بالإبداع	ت	20	55	5	5	00	4.0588	0.74755
		%	23.5	64.7	5.9	5.9	00		
10	تستخدم أساليب تنمية الإبداع لدى رؤوسيك	ت	15	55	10	05	00	2.1176	0.92752
		%	17.6	64.7	11.8	5.9	00		
								3.79999	0.31894

المصدر: بناء على الاستبيان الأول الخاص بالقيادة

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن للقادة الإداريين دور إيجابي في تنمية الإبداع لدى مرؤوسيهـم وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يساوي (3.79999) والذي يعبر على الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وللتأكد من هذه النتيجة نقوم بحساب معامل الارتباط "إيتا" باستعمال (SPSS)، والنتائج نبيـنها في الجدول أدناه .

الجدول رقم ( 53 ) : حساب معامل الارتباط "إيتا"

### Mesures directionnelles

	Valeurt
Nominal par Intervall Eta TYPE dépendants	.859
NVAR dépendants	.627

المصدر : نافذة مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أن قيمة "إيتا" مرتفعة (62.7 %) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

الجدول رقم (54) : دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية حسب الاستبيان الموجه للمرؤوسين

الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	التكرار النسبية	العبرة (الموقف: غير متأكد)
1.0446	3.3448	16	104	80	8	24	ت	يطلعكم القائد الإداري على التغيرات التي ينوي إدخالها في المؤسسة
		6.9	44.83	34.49	3.45	10.35	%	
1.3601	3.2759	48	80	16	64	24	ت	يشجع القائد الإداري العمل الجماعي في المؤسسة
		20.69	34.49	6.9	27.59	10.35	%	
1.1828	3.4483	48	72	64	32	16	ت	لا تحدد اللوائح والتعليمات في مؤسستنا دور كل فرد بشكل مفصل ودقيق
		20.69	31.04	27.59	13.8	6.4	%	
0.910	3.552	32	96	72	32	00	ت	يبحث القائد باستمرار على بدائل غير معتادة وغير معروفة في حل المشكلات
		13.8	41.38	31.04	13.8	00	%	
1.2136	3.4828	48	88	40	40	16	ت	يشجع قائدك اللقاءات الدورية مع فرق العمل
		20.69	37.94	17.25	17.25	6.9	%	
1.3610	2.9310	24	80	32	48	48	ت	تشاركون في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة
		10.35	34.49	13.8	20.69	20.69	%	
1.0387	2.6897	00	64	64	72	32	ت	لا تعارض الإدارة إتباع أساليب جديدة في العمل
		00	27.59	27.59	31.04	13.8	%	

تحليل علاقة النمط القيادي بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات  
الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة

1.1962	3.000	24	64	56	64	24	ت	يتيح لك رئيسك فرصة عرض أرائك واقتراحاتك في حل مشاكل المؤسسة
		10.35	27.59	24.14	27.59	10.35	%	
1.2065	3.2069	24	96	40	48	24	ت	يشجع قائدك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل
		10.35	41.38	17.25	20.69	1035	%	
1.0183	3.4138	24	112	32	64	00	ت	يشجع القائد على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات والعمل على إيجاد البدائل للمشكلات القائمة
		10.35	48.28	13.8	27.59	00	%	
1.1973	3.8276	72	104	16	24	16	ت	تعمل الإدارة على إرسال الموظفين باستمرار في دورات خارجية
		31.04	44.83	6.9	10.35	6.9	%	
1.2798	3.0690	24	80	56	32	40	ت	تعمل مؤسستنا على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بأساليب عديدة
		10.35	34.49	24.14	13.8	17.25	%	
1.2643	3.2069	32	72	72	32	16	ت	يعمل قائدك الإداري على إزالة معوقات الإبداع في المؤسسة
		13.8	31.04	31.04	13.8	6.9	%	
1.3065	3.2759	48	56	72	24	32	ت	يستعمل قائدك أساليب لزيادة توليد الأفكار الإبداعية لدى الفريق
		20.69	14..24	31.04	10.35	13.8	%	
0.7009	3.2660							

من خلال دراسة نتائج الجدول نجد أن المتوسط الحسابي للعبارات المشجعة على الإبداع يساوي (3.2660) وهو يعبر على أن عينة المرؤوسين غير متأكدة من أن قادتهم لهم دور في تنمية الإبداع لديهم ووفقا لنتائج تحليل الاستبيان الأول الموجه للقادة فإن لأنماط القيادية دور في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، فهل هناك فعلا علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسة للإجابة على هذا التساؤل نستخدم معامل الارتباط "إيتا" وباستخدام (SPSS) نتحصل على النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (55): حساب معامل الارتباط " إيتا"

### Mesures directionnelles

	Valeurt
Nominal par Intervall Eta TA3 Dépendants	,756
VAR0018 Dépendant s	.961

المصدر : نافذة مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أن قيمة معامل إيتا مرتفعة (75.6%) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار مان ويتني (Mann- Whitney).

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية تبعا لكون القائد ديمقراطي أو أوتوقراطي عند مستوى معنوي (5%).
  - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية تبعا لكون القائد ديمقراطي أو أوتوقراطي عند مستوى معنوي (5%).
- والجدول التالية تبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (56) : نتائج اختبار مان ويتني على بيانات الاستبيان الأول الموجه للقادة

**Test de Mann-Whitney**  
**Rangs**

Type	N	Rang moyen	Somme des rangs
NVAR 1.00	65	10.54	137.00
2.00	20	4.00	16.00
<b>Total</b>	<b>85</b>		

Test b

**Test de Mann-Whitney**

	NVAR
U de Mann-Whitney	6.000
W de Wilcoxon	16.000
Z	-2.297
Signification Asymptotique (bilatérale)	.022
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.023 <sup>a</sup>

a. Non corrigé pour les ex aequo

b. Critère de regroupement : TYPE

المصدر : نافذة مخرجات ( SPSS )

الجدول رقم (57) : نتائج اختبار مان ويتني على بيانات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين

**Test de Mann-Whitney**  
**Rangs**

VAR008	N	Range moyen	Somme des rangs
VA3 1.00	152	19.55	371.50
2.00	80	6.35	63.50
<b>Total</b>	<b>232</b>		

## Test b

## Test de Mann-Whitney

	VA3
U de Mann-Whitney	8.000
W de Wilcoxon	63.500
Z	-3.977
Signification Asymptotique (bilatérale)	.000
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.000 <sup>a</sup>

a. Non corrigé pour les ex aequo

b. Critère de regroupement : VAR00018

تشير نتائج الجدول رقم (56) والجدول رقم (57) أن مستوى الدلالة المعنوية الاسمي (0.05) أكبر من مستوى الدلالة الحقيقي<sup>1</sup> (0.22،%0) بالنسبة لبيانات كل من الاستبيانين وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الإبداع بين النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي .

وبالمقارنة بين متوسط الرتب للعينتين، نلاحظ أن متوسط رتب النمط الديمقراطي (19.55) أكبر من متوسط رتب النمط الأوتوقراطي (6.35) وهو ما يعني أن درجات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في حالة كون النمط الديمقراطي هو السائد أكبر من درجات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في حالة كون النمط الأوتوقراطي هو الأكثر انتشارا .  
إذن، النمط الديمقراطي هو النمط الذي يدعم الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

## المطلب الثاني : مناقشة النتائج العامة

بعد القيام بعرض وتحليل البيانات المستخرجة من الواقع الميداني واختبار فرضيات الدراسة، نأتي إلى مناقشة النتائج العامة المتحصل عليها.

<sup>1</sup> مستوى الدالة الحقيقي وهو احتمال الفشل المحسوب من بيانات العينة



## 1-مناقشة نتائج محور البيانات العامة

- تولي المناصب القيادية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة يغلب عليها العنصر الذكري بنسبة (76.5%)، في حين يحتل الجنس الأنثوي مرتبة أولى (55.2%) من حيث التوظيف في وظائف التحكم ووظائف التنفيذ.
- تحتل الإطارات العليا سلم القيادة على مستوى المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة بنسبة (58.82%) بالرغم من استناد سياسة التوظيف في هذه المؤسسات على العلاقات الشخصية بناء على عامل الثقة بنسبة (41.18%)، ونستنتج من خلال ذلك اتجاه المؤسسات الخاصة إلى اعتماد معيار الكفاءة في التوظيف خاصة في السنوات الأخيرة.
- أغلبية القادة الإداريين هم من حملة الشهادات الجامعية البعيدة عن تخصصات الإدارة والتسيير، مما اضطر المؤسسات إلى تكثيف عمليات التكوين التي تهدف غالبا إلى اكتساب المهارات العملية، إلا أننا نلاحظ ندرة التكوين بطريقة دراسة حالات.

## 2-مناقشة نتائج محور تقييم السمات القيادية

- يتمتع القادة الإداريين المبحوثين بالقدرة على إقناع مرؤوسيهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لتمييز الأغلبية منهم (68.75%) بوضوح الرؤية المستقبلية لديهم وإيمانهم بأهداف المؤسسة، إلا أنه تجب الإشارة إلى أن (25%) من القادة الإداريين يبدو لهم مستقبل مؤسساتهم غامضا ويرجع ذلك أساسا إلى انغماسهم في الأعمال الإدارية .
- بالرغم من أهمية التغذية المرتدة التي يجب أن يسعى القادة للحصول عليها من المرؤوسين حيث تعرفهم بنقاط الضعف في نمط قيادتهم لمرؤوسيهم مما يمكنهم من تحسينه وتطويره، إلا أننا نجد أغلبية القادة (58.8%) لا يسعون للحصول على هذه المعلومات المرتدة مما يسبب ضعف سمة إدارة الذات لديهم، حيث تتكرر أخطاء القادة في معاملة المرؤوسين مما يؤدي إلى كثرة الصراعات والتذمر في المؤسسات.
- إن أغلبية القادة (58.8%) يعتبرون حالات عدم التأكد أمرا عاديا، ويعتمدون الأسلوب العقلاني الرشيد في حل المشكلات واتخاذ القرارات انطلاقا من جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل ثم المفاضلة بينها قصد اختيار البديل الأنسب، وهو الأسلوب الأكثر إتباعا بنسبة (76.5%)، ويليه أسلوب استخدام اللجان الموجودة بالإدارة بنسبة (11.8%)، ويأتي الأسلوب الأقل إتباعا وهو الاعتماد على البديهة والحدس بنسبة (5.9%). وإذا علمنا أن

التفكير الإبداعي يعتمد على الحدس والبديهة أكثر منه على العقلانية أدركنا ضعف سمة الإبداع لدى القادة، وخاصة عند مواجهة المشكلات الطارئة والغامضة في ظل ندرة المعلومات مما يتطلب أفكارا إبداعية. ولكن يجزم (70.6%) من القادة الإداريين أنهم يبادرون بحل المشكلات مما يدل على قدرتهم على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، فيما يستشير (17.6%) منهم مرؤوسيه، ويلجأ ما نسبته (11.8%) إلى طلب تدخل الرؤساء.

■ تتوافر المهارات الإدارية لدى القادة الإداريين خاصة مهارة التخطيط بالدرجة الأولى وتحديد أهداف العمل (64.70%)، مما يعني أن أهداف أداء المرؤوسين محددة بالشكل الذي يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وهو ما يؤثر إيجابا على أدائهم، وتأتي بالدرجة الثانية وظيفة الرقابة (29.40%) حيث يعتمد أغلبية القادة على أسلوب الرقابة بالأهداف أي أنهم يحددون الأهداف ويحاسبون على النتائج، وبالتالي إعطاء المزيد من الحرية في العمل للمرؤوسين والثقة فيهم لأداء العمل، إلا أننا نسجل ندرة استخدام الرقابة الذاتية وهو ما يعرف بمدخل التمكين، رغم أن هذا المدخل أصبح هو المعتمد عليه حاليا نتيجة تطور النظرة للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.

■ يسعى أغلبية القادة (70.6%) لتعليم مرؤوسيهم معلومات نظرية وتطبيقية تتعلق أساسا بخطط وبرامج العمل عن طريق التوجيه، إلا أننا نلاحظ إجماع ما نسبته (71.7%) من القادة عن التفويض بنقل جزء من سلطاتهم وصلاحياتهم لمرؤوسيهم، بالرغم أن التفويض يسمح لهم بالتفرغ لأعمال أكثر أهمية، وتحضير مرؤوسيهم لتولي مناصب أعلى من جهة، ورفع معنوياتهم ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ونستنتج من خلال ذلك أن القادة يرفضون التفويض لتجنب خروج السلطات والقرارات من يدهم .

■ إن ضعف مستوى القادة في بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيهم ناتج عن المعرفة السطحية بمشاكلهم وتوجهاتهم وتطلعاتهم، فأغلبية القادة (58.8%) يعرفون المعلومات المتعلقة بالعمل فقط فيما يخص مرؤوسيهم، فيما تؤكد نسبة (35.3%) منهم أنهم يملكون معلومات عامة عن مرؤوسيهم، وتبقى نسبة قليلة (5.9%) من يعرفون معلومات عن حياة مرؤوسيهم الشخصية. بالإضافة إلى تعسفهم في استعمال السلطة إذ يعتقد المرؤوسين أنه السبب الأساسي في الخلافات بينهم وبين قادتهم، وتأتي بالمرتبة الثانية المعاملة الرسمية الباردة، مما يؤدي إلى

توتر العلاقات ويعيق تحقيق الأهداف، لذلك يُطلب من القادة وعيا ذاتيا بهذه المشكلة وبذل الجهود لتحسين علاقاتهم بمرؤوسيهـم.

- إن خاصية الولاء عند القادة المبحوثين مقبولة إلى حد ما، لذلك يعتبرهم مرؤوسهم مثل وقـدوة حسنة، ويرجع أغلبية المرؤوسين (48.3%) ذلك إلى أنهم يقدمون السلوك الرمز في احترام النظام الداخلي للمؤسسات، فيما يعتقد ما نسبته (20.7%) بأنهم يتمتعون بالشخصية السوية، إلا أنه يجب على المؤسسات رفع أجورهم لتزيد ولأنهم من جهة، وتؤثر إيجابا على كونهم قدوة لمرؤوسيهـم من جهة أخرى.
- بالاعتماد على الدلالات الرقمية للجدول رقم (34) والجدول رقم (35) نجد أن جل القادة الإداريين (56%) في عينة الدراسة يتمتعون بمعظم سمات القيادة الإدارية، ويمكن ترتيبها حسب نسبة وجودها لدى عينة القادة الإداريين كما يلي :

1. مهارة الرؤية المستقبلية

2. المهارة الإدارية

3. مهارة التعليم

4. تمثيل القدوة الحسنة

5. سمة إدارة الذات

6. مهارة بناء العلاقات الإنسانية

7. مهارة التفكير الإبداعي

وتجدر الإشارة إلى أن ضعف سمات معينة عند القادة يعوضها قوتهم في سمات أخرى.

### 3-مناقشة نتائج محور الأنماط القيادية

- أغلبية القادة (85.7%) يرجحون أهداف المؤسسة، ولا يرى ما نسبته (58.8%) منهم تعارضا بينها وبين أهداف مرؤوسيهـم لاعتقادهم أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف المرؤوسين من خلال الزيادة في الأجر والمزايا الاجتماعية والمكافآت في حالة تحقيق الأرباح.
- إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات يرحب بها (29.4%) من عينة القادة، فيما يستشير (35.3%) من القادة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، ويحاول (23.5%) إقناع المرؤوسين بالقرار، أما ما نسبته (11.8%) من القادة يتخذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيهـم. وتتعلق هذه

القرارات أساسا بخطط وبرامج العمل بنسبة (60%) وهذا قصد الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها والمقترحات التي قد يقدمونها كبداية للقرار وذلك نظرا لاقترابهم من بيئة العمل ومعرفتهم بتفصيلاتها كل في مجاله، أما القرارات التي تخص تحديد الأهداف وإستراتيجية المؤسسات والقرارات النهائية تبقى من اختصاص القادة .

- يستخدم أغلبية القادة أسلوب الباب المفتوح معتمدين على إلغاء الحواجز بينهم وبين مرؤوسيه، وإتاحة الفرصة لهم بمقابلتهم وطرح مشكلاتهم وإبداء مقترحاتهم، لكن يعاب على القادة ندرة استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث يندر انتقال القادة إلى مواقع ومكاتب عمل المرؤوسين للاطلاع على مجريات ومستجدات العمل والتعرف على المشكلات في الميدان مع مناقشة المرؤوسين لإيجاد الحلول لها، لذلك فإن انتظار القادة وصول المعلومات إليهم في مكاتبهم قد يجعلها متأخرة أو مشوهة مما يؤثر على إدراكهم للمشكلات على حقيقتها واتخاذ القرارات المناسبة ويؤكد المرؤوسين (89.7%) بأنه لا توجد لديهم أي صعوبات في الاتصال بقادتهم، وإن وجدت فهي راجعة لعدم إصغاء القادة إليهم .
- يحبذ ما نسبته (76.5%) من القادة الإداريين استخدام السلطة الرسمية الناتجة عن المركز القيادي معتقدين أنها الأكثر نجاعة للتحكم في سلوك مرؤوسيه.
- ينفي أغلبية القادة (64.7%) وجود خلافات بينهم وبين مرؤوسيهم ويؤكدون أن كثرة الزيارات بالدرجة الأولى (35.3%) وخلافاتهم مع الرؤساء بالدرجة الثانية (29.4%) من أهم العوامل التي تعيق عملهم .
- بالاعتماد على نتائج الجدولين رقم (47) و(48) نجد أن المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة تمارس النمط القيادي الديمقراطي بنسبة (60.92%) وتمارس النمط الأوتوقراطي بنسبة (35.68%)، وعليه فإن النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

#### 4- مناقشة نتائج محور دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

- يؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين (82.4%) أنه توكل مهمة اختيار الأفراد المرشحين للعمل إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتمد إلى اختبار ذكائهم وملكة الإبداع لديهم، حيث يؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابي الذي بلغ ( 3.8235 ) والذي يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت .

- يتحمس القادة في وضع الإجابة على خانة موافق تماما فيما يخص التدريب وأهميته في تنمية معارف وقدرات المرؤوسين وصقل أفكارهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.3529) ويؤكد هذه النتيجة إجابة عينة المرؤوسين بالموافقة على أن مؤسساتهم تعمل على إرسال الموظفين باستمرار في دورات خارجية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي حيث بلغ (3.8276) والذي يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت .
- تشير النتائج الرقمية للجدول رقم (52) إلى أن (82.3%) من القادة يطلبون مقترحات لتحسين العمل وحل المشكلات من مرؤوسيه، ويشجعونهم لمحاولة تطوير أساليب العمل واقتراح الحلول، إلا أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة المرؤوسين على السؤال المقابل في الاستبيان الموجه إليهم بلغ (3.000) ويشير إلى أن المرؤوسين غير متأكدين من أن قادتهم يسمحون لهم بعرض آرائهم ومقترحاتهم في حل مشاكل المؤسسة كما أنهم يجيبون بغير متأكد حول مشاركتهم في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة كما أعرب المرؤوسين عن عدم تأكدهم بأن الإدارة لا تعارض إتباع أساليب جديدة في العمل .
- يوافق القادة على تقديم أفكار مرتدة عن المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من طرف مرؤوسيه، ويحاولون تطبيقها، حيث يشير المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.4118) إلى تحمس القادة للاهتمام بالأفكار الجديدة والسعي لانجازها، كما يؤكد جل القادة (88.2%) أنه تقدم مكافآت وعلاوات خاصة بالسلوك الإبداعي والمبدعين .
- يؤكد أغلبية المرؤوسين (58.63%) أن القادة يشجعون اللقاءات الدورية مع فرق العمل، إلا أنهم غير متأكدين من أن قادتهم يشجعون العمل الجماعي في المؤسسات.
- يبدو أن القادة الإداريين ليس لديهم أدنى فكرة عن الأساليب والتقنيات التي تستخدم في تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، حيث يشير المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.1176) إلى الرأي غير الموافق حسب مقياس ليكرت. كما يجيب أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين بأنهم غير متأكدين من أن القادة يعملون على تنمية قدراتهم الإبداعية باستعمال أساليب لزيادة توليد الأفكار لديهم، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي (3.069 - 3.2759). بالإضافة إلى ذلك أنهم غير متأكدين من أن القادة يسعون إلى إزالة معوقات الإبداع في المؤسسات .

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا لمتغير ميدان التخصص.
- توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الديمقراطي.

## الخلاصة

إن تنمية الإبداع في المؤسسات يتطلب بالدرجة الأولى دعم الدولة لنظام وطني للإبداع فعال من جهة، وتبني المؤسسات ممارسات وأساليب تختلف عن الأنماط القيادية التقليدية من جهة أخرى. فبالنسبة للجانب الأول تطرقنا للنظام الوطني للإبداع في الجزائر وقد توصلنا من خلال ذلك إلى ضرورة دعم الدولة للمؤسسات بإنشاء نظام وطني للإبداع لتطوير ونشر المعرفة والتكنولوجية الحديثة، وقد قامت الجزائر بمجهود كبير لوضع نظام وطني للإبداع وكانت من أهم ثمرات جهودها إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بغرض حماية حقوق الملكية للمخترعين، والوكالة الوطنية لتنظيم نتائج البحث والتطوير التكنولوجي التي كلفت بتنظيم نتائج البحوث وتشجيع المبادرات التي تهدف لتطوير الأعمال الإبداعية .

أما بالنسبة للجانب الثاني من الفصل، والذي يتعلق بالدراسة الميدانية، وتطبيقا لما جاء في الجزء النظري، قامت الباحثة وفقا لمنهج المسح بالعينة، بتحديد مجتمع البحث واختارت عشوائيا عينة منه، وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات أداة الاستبيان حيث صممت استبياننا موجهة للقادة الإداريين، وآخرا موجهة لمرؤوسيههم، وقد لجأت الباحثة إلى قسم إدارة الموارد البشرية لكل مؤسسة لتوزيعها . وبغرض تحليل البيانات وتفسيرها استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة ( النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، معاملات الارتباط ) . وقد ارتأت الباحثة مقارنة إجابات القادة وإجابات المرؤوسين في كل محور من محاور الاستبيانين للحصول على نتائج موضوعية .

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، سعت الباحثة للتحقق من صحة فرضيات البحث من خلال اختبارها وقد استخدمت اختبار كاي مربع لاختبار الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص) وتوصلت إلى عدم صحة هذه الفرضية بالنسبة لعينة المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واستخدمت معامل الارتباط إيتا للكشف عن علاقة الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة فبذلك تحققت من صحة الفرضية الثانية، أما الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة وبالاعتماد على اختبار مان وايتني تحققت الباحثة من صحة هذه الفرضية. وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج تم ذكرها بإسهاب في الجزء الأخير من الفصل التطبيقي، ونعتقد أنه لا داعي لإعادة ذكرها في الخلاصة .

يعتبر الإبداع عامل هام للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها لذلك يسعى قادة هذه المؤسسات لتشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين ، ونظرا لأن نجاح القادة يتوقف أساسا على استخدامهم النمط القيادي الملائم والمؤثر في سلوك المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل، جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، ولبحت تلك العلاقة وفق المنهج العلمي تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

**الفصل الأول:** القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري، تطرقت الباحثة من خلاله إلى تطور مفهوم القيادة الإدارية عبر حضارات ومدارس الفكر الإداري وأبرزت أهميتها ومختلف النظريات التي عالجتها لتقديم نموذج أكثر تكاملا للقيادة الإدارية، كما تم تحليل أهم السمات الواجب توفرها في القائد الإداري، وتم التعرف على أنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعا والمتمثلة في النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر كما تطرقت إلى العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

وقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة الإدارية هي توجيه سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع به من سمات ذاتية وذهنية وسلوكية ، وتبنيه نمط قيادي يختاره بناءً على عوامل تخصه ، وعوامل تتعلق بمرؤوسيه و أخرى خاصة بالموقف .

**الفصل الثاني :** الإبداع ودور القيادة الإدارية في تنميته ودعمه لدى الموارد البشرية في المؤسسة، تناولت الباحثة في هذا الفصل تعريف الإبداع بالنظر إلى أبعاده ومستوياته كما تطرقت إلى أهم النظريات المفسرة له، وأهم أنواعه وفقا للغرض منه والمتمثلة في الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي والإبداع في مجال الخدمات وفئاته الأربعة: إبداع أولي، إبداع تطبيقي، إبداع اشتقاقي وإبداع التغيير، كما تضمن هذا الفصل أساليب اللجوء إلى الإبداع ومصادر الأفكار الجديدة التي تعتمدها المؤسسات لتقديم أعمال إبداعية نظرا لأهميته ودوره في تعزيز إستراتيجيات تنافسية المؤسسة وآثاره على القوى التنافسية، كما تمت مناقشة دور القادة في تحسين القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من حيث تهيئة البيئة الملائمة وتوفير الموارد



والمهارات واستخدام التقنيات المناسبة لتنمية لإبداع لديهم، وتم تحليل علاقة النمط القيادي السائد عند القادة بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية.

ومن أهم ما توصلنا إليه من خلال ما درسناه في هذا الفصل أن الإبداع هو توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار، المفاهيم، النظريات، العمليات والمنتجات والخدمات، الإجراءات والأساليب من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، تتبناه المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها في النمو والتكيف كما توصلنا إلى أن أثر النمط القيادي السائد لدى القائد على تنمية الإبداع ودعمه لدى المرؤوسين ينبع أساسا من تأثيره في سلوك مرؤوسيه وأفكارهم ومواقفهم من خلال إشراكهم في وضع وتحديد الأهداف، وصنع القرارات، توفير الموارد المالية والمعلومات وإقامة علاقات إنسانية وطيدة معهم تحفزهم على الإبداع والتميز في الأداء.

**الفصل الثالث :** تحليل علاقة النمط القيادي بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، تم التطرق في هذا الفصل إلى النظام الوطني للإبداع الجزائري وتقييمه كعامل مهم للكشف عن وضعية الإبداع في المؤسسات الجزائرية بشكل عام، فقد عملت الجزائر على إنشاء عدة هيكل في هذا المجال أهمها المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية والوكالة الوطنية لتنظيم نتائج البحث والتطوير التكنولوجي بغرض تشجيع الإبداع وتهيئة بيئة ملائمة لتحفيز المؤسسات على الإبداع كما تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة فقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع بالمؤسسات وقد اقتصرت الدراسة على القادة والمرؤوسين في عينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة أما مجالها الموضوعي فقد اقتصر على تبيان علاقة النمط القيادي (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي) بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات. وبالنسبة لأداة الدراسة، فقد استخدمت الباحثة استبيانين الأول موجه للقادة الإداريين والثاني لمرؤوسيه، وقد تكون كل من الاستبيانين من أربعة أجزاء، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني يتضمن عبارات تقيس مدى توافر السمات والمهارات القيادية لدى القادة، في حين تضمن القسم الثالث العبارات الدالة على النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، أما القسم الرابع فيتعلق بالعبارات الدالة على دور النمط القيادي في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية .

وقد تم اختيار أسلوب المسح بالعينة حيث بلغ عدد المؤسسات (40) مؤسسة وتم توزيع الاستبيانات على (150) قائداً و(365) مرؤوساً وقد أُسُترد منها (380) استبياناً لتكون نسبة المسترجع (73.78 %) وقد تم استبعاد (63) استبيان لتصبح نسبة الاستبيانات التي تم تحليلها (61.55 %) وقد أوضحت الباحثة كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتأكد من الصدق والثبات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخراج النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط .

وخصص الجزء الأخير من الفصل لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج ولأننا انطلقنا في هذا البحث من مجموعة من التساؤلات والفرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجاً لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع ، من الضروري أن نقدم في الأخير الإجابات عن التساؤلات ونتائج اختبار الفرضيات .

فمن خلال تحليل بيانات الاستبيانات، توصلنا إلى أن (56%) من القادة الإداريين يتمتعون بكل السمات القيادية تأتي في المقدمة مهارة الرؤية المستقبلية والمهارة الإدارية، ففي ظل ظروف البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تعقيد وتغيرات متسارعة هي بحاجة لقادة إداريين يتوافرون على سمات ومهارات قيادية متنوعة للنجاح في قيادة المرؤوسين، كما توصلنا إلى أن المؤسسات الخاصة بولاية قسنطينة تمارس النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بنسبة (60.98 %) وتمارس النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بنسبة (35.63 %) وبالتالي النمط القيادي السائد في هذه المؤسسات هو النمط الديمقراطي .

وقد تمكنا من خلال اختبار الفرضيات من تبيان عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) في أنماط القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص) وهو ما يوافق ما توصل إليه عادل بن صالح الشقحاء في دراسته حيث تحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تعزى للخصائص الشخصية ( العمر، الرتبة ، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي)، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى. وتم التحقق من وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، حيث تم التأكد من أثر النمط القيادي على تنمية الإبداع لدى المرؤوسين فقد أشارت قيمة معامل الارتباط إيتا المرتفعة (75.6%) إلى وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي) وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. وباستخدام اختبار مان وايتني تم

التحقق من صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الإبداع بين النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي، وتبين أن درجات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في حالة كون النمط الديمقراطي هو السائد أكبر من درجات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في حالة كون النمط الأوتوقراطي هو السائد، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الذي ينمي ويدعم الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

### توصيات الدراسة

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية والإبداع في المؤسسات والتي نلخصها في ما يأتي:

- 1- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
- 2- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولاسيما خصائص القيادة الديمقراطية .
- 3- ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الإبداع في المؤسسات .
- 4- ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري والتكنولوجي والخدماتي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع .

### مقترحات الدراسة

- لقد سمح لنا هذا البحث بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية والتي تتمثل فيما يلي :
- دراسة فعالية البرامج التدريبية في إتباع أنماط قيادية فعالة وتنمية مهارات القيادات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية .
  - دراسة المقارنة بين خصائص وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الرائدة.
  - دراسة الإبداع كمدخل لاستدامة المزايا التنافسية .
  - دراسة الاتجاهات المعاصرة في إدارة المؤسسات لتعزيز الإبداع.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1 - الكتب

- (1) أبو النيل محمد سيد، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
- (2) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، مصر الجديدة، ايتراك، 2004.
- (3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000 .
- (4) إدريس سيد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دن، 2006.
- (5) أردواي تيد، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة، تر: محمد عبد الفتاح إبراهيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1965
- (6) أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- (7) البدري طارق عبد الحميد، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2008 .
- (8) الحسينية سليم إبراهيم، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2009
- (9) الحيزان عبد الإله بن إبراهيم، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، الرياض، ردمك، 2002
- (10) الداهري صالح حسن سيكولوجية الإبداع والشخصية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- (11) الدسوقي راوية محمود حسن، دراسات في علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، 1996 .
- (12) السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، القاهرة، مركز ايتراك.
- (13) الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، 2000.
- (14) الصرن رعد حسن، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، دمشق، دار رضا للنشر، 2001.
- (15) الصيرفي عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان، دار المناهج، 2006.
- (16) العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993 .
- (17) العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

- (18) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة ، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- (19) الفاعوري عبد الحليم رفعت، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005.
- (20) الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، دن، 1986.
- (21) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دن، 2007.
- (22) المهدي عبد الرزاق، تفسير القرآن الكريم تفسير ابن كثير، المجلد الأول، سورة الفاتحة - سورة البقرة، الطبعة الثانية، بيروت، دار الكتاب العربي، 2002 .
- (23) المهدي عبد الرزاق، تفسير القرآن الكريم تفسير ابن كثير، المجلد الثالث، سورة الأنعام - سورة إبراهيم، الطبعة الثانية، بيروت، دار الكتاب العربي، 2002 .
- (24) النجار فايز جمعة صالح، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، 2006
- (25) أوكونر كارول، القيادة الإدارية الناجحة، تر: مركز التعريب والبرمجة، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، سلسلة تعلم كل أسبوع، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997 .
- (26) بسمان فيصل محجوب ، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003
- (27) برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، تر: أحمد المغربي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار للنشر والتوزيع، 2008 .
- (28) بلال محمد اسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004
- (29) بلوط إبراهيم حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005.
- (30) بن أعراب عبد الكريم، تسيير المنشأة، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2004/2003.
- (31) بوحوش عمار وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 .
- (32) بيتر . ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006 .
- (33) توفيق جمال أحمد، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999 .
- (34) جلدة سليم بطرس، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006.
- (35) حسن ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004.

- 36) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 37) دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، الجزاء، دار المحمدية العامة، 2004 .
- 38) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 39) دانيال جولمان، ريتشارديو باتريس، آني ماكي، القادة الجدد، تر: عثمان الجبالي المثلوثي، دار المريخ، 2004 .
- 40) دخموش العربي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسنطينة، مطابع جامعة منتوري، 2001.
- 41) دراكر بيتر، التجديد والمقاولة ممارسات ومبادئ، تر: حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني.
- 42) دليو فضيل، اتصال المؤسسة إشها، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الطبعة الأولى، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 43) دليو فضيل وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الثانية، قسنطينة، 2006.
- 44) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 45) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 46) روشكا ألكسندر، الإبداع العام و الخاص، تر: غسان أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، دن، 1989.
- 47) ريتشارد وينلي، ديال هيسان، الإدارة بالعملاء، تر: عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 1998.
- 48) سلسلة الإدارة المثلى، القيادة الإدارية الفعالة، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 2001.
- 49) شاكر جمال محمد، المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 50) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007.
- 51) طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، القاهرة، دار غريب، 1993 .
- 52) عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008
- 53) عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، 1996 .
- 54) عبد العال حسن إبراهيم، التربية الإبداعية ضرورة وجود، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر

والتوزيع، 2005.

(55) عبد الهادي حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990 .

(56) عبده فإيه فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة، 2005 .

(57) عبيدات سهيل أ حمد، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، اردب، عالم الكتاب الحديث، 2004 .

(58) عبيدات سهيل أحمد، القيادة : أساسيات، نظريات، مفاهيم، اردب، عالم الكتب الحديثة، 2007.

(59) عبيدات محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة ( مدخل سلوكي )، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2004

(60) عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة : التخطيط - التنظيم-الرقابة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 .

(61) عكروش مأمون نديم، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2004.

(62) عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، عمان، دار أسامة، 2006.

(63) عياصرة معن محمود، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار حامد، 2007.

(64) غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta Copy، قسنطينة ، 2006.

(65) فاخر عاقل، أسس البحث العلمي، بيروت، دار العلم للملايين، 1979.

(66) فهمي مصطفى، علي القطان، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثالثة، القاهرة ، دن ، 1979 .

(67) كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع ، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007 .

(68) كوك بيتز، إدارة الإبداع، تر: خالد العامري، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007 .

(69) لشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005.

(70) محمد حسنين، "الوجيز في الملكية الفكرية"، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985.

(71) مرسي جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق حيه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 .

(72) ملحم يحيى سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

- (73) ناصف مصطفى، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحي أبو فخر، دن، 1989 .
- (74) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (75) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2003 .
- (76) نيغل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تر: محمد حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- (77) هارولد لفت، الإدارة الرائدة، تر: طایل سعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية، 1987.

## 2- المذكرات والأطروحات الجامعية

- (1) الدوي عدنان جمعه، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين دراسة مسحية على إدارة الهجرة و الجوازات والإدارة العامة للمرور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001 .
- (2) الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية، إمارة مكة المكرمة، دفعة 2004
- (3) الهذلي سعد بن عليوي، مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف العربية السعودية، 2002
- (4) بن شايب محمد، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- (5) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007/2006
- (6) جيلح صالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة جيجل، دورة 2004 / 2006 .
- (7) دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول- حالة الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2005.
- (8) لواج منير، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن



متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة جيجل، 2006 / 2007

(9) شريف منى صلاح الدين، إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج ، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993.

(10) الشقحاء عادل بن صالح، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، دفعة 2004، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: 1423-1424 هـ ..

### 3- مؤتمرات وملتقيات، ندوات

#### المؤتمرات

- (1) العالي ابتهاج ، المدير العربي والإبداع : المنظور الآخر، المؤتمر السنوي الخامس "دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، 17-29 نوفمبر 2004
- (2) الطويل أكرم أحمد، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، المؤتمر العلمي الثالث ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 نيسان 2009 .
- (3) بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 نيسان 2009.
- (4) رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع : الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 15-16 مارس 2005. <http://www.philadelphia.edu.jo>

#### الملتقيات

- (1) بن بريكة عبد الوهاب ، بن تريكي زينب ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب ، البليلة 12-13 ماي 2011.
- (2) بن ميرة أمينة بواشري بنت ، دور الإبداع و الابتكار في إدارة التغيير التنظيمي و التغيير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة و تكنولوجيا المعلومات (نموذج مقترح ) الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، 18-19 ماي 2011 .

- 3) بن نذير نصر الدين ، مصطفى بداوي ، الإبداع كأداة لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد العالمي ، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب بالبليدة ، 18-19 ماي 2011.
- 4) حاجي محمد ، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولة ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، 3-4 ماي 2005.
- 5) حواس عبد الرزاق ، بوشول السعيد ، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد ، الملتقى الأول حول : الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، يومي : 02-03 ديسمبر 2008
- 6) دخان نور الدين ، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف ، المسلية 3-4-4 ماي 2005 .
- 7) رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010.
- 8) سلامة ابتسام ، المهارات القيادية الحديثة ، ورشة عمل : القيادة الإدارية الإبداعية ، السبيل للتميز الإداري الملتقى الإداري الخامس ، الإبداع والتميز ، الجمعية السعودية للإدارة ، 2007.
- 9) علوطي لمين ، كريمة بلقاضي، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية الصناعية للاقتصاديات العربية، الملتقى الوطني الأول : التنمية الصناعية بالدول العربية في ظل العولمة ، المركز الجامعي بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23-24 أبريل 2008.
- 10) مفتاح صالح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة بسكرة ، 9-10 مارس 2004.

### الندوات

1) الشقاوي عبد الرحمان بن عبد الله ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 ، محور الشراكة بين القطاع العام والخاص، 2002 .

### 4-المجلات والصحف

#### المجلات

- 1) سالم أكرم ، في جوهر العملية القيادية ، مجلة الحوار المتمدن ، العدد 203 ، 2007 ، [http://www.rezgor.com/debat/show\\_art.asp?aid=108367](http://www.rezgor.com/debat/show_art.asp?aid=108367)
- 2) الباز عفاف محمد ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة الإبداعية ) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 .
- 3) الحرارحشة محمد ، صلاح الدين الهني ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية ، المجلد 33 العدد 02 ، 2006 .
- 4) الصباغ زهير ، القائد الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 70 ، ابريل 1991.
- 5) الطعمانة محمد ، طارق شريف يونس ، الإبداع : مقوماته ومعوقاته ، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي ، مجلة التحديات المعاصرة الإبداعية ( القيادة الإبداعية ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.
- 6) العامري أحمد بن سالم، ناصر بن محمد الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية ، أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، مج 37، الرياض، رجب1418هـ
- 7) العامري صالح مهدي حسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد 21، العدد 02، 2005 .
- 8) القحطاني سالم بن معيد ، القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مجلة البحوث الأمنية، العدد23 ، 2001.

- (9) النفيعي ضيف الله بن عبد الإله ، الإبداع من أجل التطور الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض مجلة الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلد 17 ، العدد 01.
- (10) زرقين عبود ، الإستراتيجية الملائمة للتنمية الصناعية في الجزائر ، مجلة علوم إنسانية، العدد 39،  
<http://www.ulum.nl>. 2008
- (11) سالمى جمال ، مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر قراءة نقدية/رؤية استشرافية- دراسة حالة
- (13) زعيمة مراد، أدوات البحث الاجتماعي "محددات ومجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية، شركة دار الهدى، الجزائر، العدد 19، 2003 .
- (14) عبيرات مقدم ، بن مويضة مسعود ، النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي إطار نظري مقترح - مجلة علوم إنسانية ، العدد 35 ، السنة الخامسة، جامعة عمار تليجي بالأغواط، خريف 2007.
- (15) عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.
- (16) قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة علوم إنسانية، العدد 37 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ربيع 2008 .  
<http://www.ulum.nl/3.htm>
- (17) مصطفى أحمد سيد ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة الإبداعية ( القيادة الإبداعية )، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 .
- (18) معراج هوارى ، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، 2006 .
- (19) نجم عبود نجم ، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 04، ديسمبر 2006.
- (20) هيجان عبد الرحمان أحمد، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة، مجلة الإدارة العامة ، العدد 77 ، الرياض ، جانفي 1993.

### الصحف

- (1) نجم عبود نجم ، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية ، أخبار الإدارة : نشرة تفصيلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد 28 ، سبتمبر 1999.

### 5- المراسيم والجرائد الرسمية

- (1) المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع ،  
الجريدة الرسمية رقم 81 ، السنة 1993.
- (2) المرسوم التنفيذي رقم 98/137 المؤرخ في 3 ماي 1998 المتعلق بإنشاء وتنظيم الوكالة الوطنية لتثمين  
نتائج البحث والتطوير التكنولوجي.

### 6- قواميس

- 1) أنطوان ب قليقانو ، ميشال أ . مراد ، قاموس الأقوال شرقا وغربا ، شعرا ونثرا ، الطبعة الثانية ،  
بيروت ، دار المراد ، 2006

### 7- مواقع من الشبكة الإلكترونية

- 1) العلي إيمان ، مبادئ الإدارة والقيادة الإدارية خلال العصور، مقال منشور في :  
[http : // furat.alwehda.gov.sy/\\_Emailstory.asp ?file name = 728769677200607260](http://furat.alwehda.gov.sy/_Emailstory.asp?file%20name%20=%20728769677200607260)
- 2) سويدان طارق ، القيادة الإدارية ، متاح على الموقع :  
[http : //www.alrewwak.net/sud.arp?page1=v\\_study sud=2004](http://www.alrewwak.net/sud.arp?page1=v_study%20sud=2004)
- 3) الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ملحق خروبة:  
[www.clubnada.jeeran.com](http://www.clubnada.jeeran.com)
- 4) العساف أحمد عبد المحسن ، مهارات القيادة وصفات القائد .  
[Ahm\\_assf@yahoo.com .a](mailto:Ahm_assf@yahoo.com)
- 5) المعهد التخصصي للدراسات ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، دور الإبداع والتكنولوجيا في الإدارة  
الإستراتيجية.

Pdf created with pdf factoryprotrial version [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

- 6) مرياتي محمد ، التطور التكنولوجي لاستدامة الصناعة في ظل منافسة عالمية واقتصادية المعرفة  
[http:// mafham.com/syr/articles/maayati/marayati.htm](http://mafham.com/syr/articles/maayati/marayati.htm)

### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

#### الكتب

- 1) Maurice Reyne ,Maitriser L'innovation Technologique : Methodes Et Outils Pour Concevoir Des Produits Nouveaux ,Paris , Edition Dunad , 2002 .
- 2) Le Negard- Assayag Emmanuelle,Manceau Delphine ,Marketing Des Nouveaux Produits ,Paris,2005.
- 3) Valenduc Gerard Et Warrant Francoise, »L'innovation Technologique Au Service Du Developpement Durable ,Namur,Fondation,Travail-Universite,Fevrier,2001.
- 4) Ean – Claude Tarondeau ,Strategie Industrielle ,2<sup>Eme</sup> , Ed Librairie Vuibert , Paris , October1998 .
- 5) Alan Meignant,Manager La Formation Dans L' Entreprise ,Ed D'organisation, Paris, 1992 .
- 6) Lambese Karine Et Burel Sebastien ,Les Systemes D'innovation Des Conseil Entreprise, Universite , Paris , 2001 .
- 7) L.Lachaal,Concepts,Definitions Et Applications,Institu National De La Recherche Agronomique De Tunis ( Inrat) ,Departement D'economie Rurale , Rue Hedi Karray , 2049 Ariana , Tunisie, 2007, De Site Internet : Ressources Ciheam.Org/Om/Pdf/C57/01600 240.Pdf 04/05/2009 10 :00.
- 8) Peter Drucker ,A Propos Du Management ,Village Mondial , Paris,2000.
- 9) Broustail Joel Et Frederic Frery ,Le Management Strategique De L'innovation ,Edition Balloz,1993.
- 10) David Gottel And , Christoph Haon, Developper Un Nouveau Produit :Methodes Et Outils , Paris,2004.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
201	توزيع عينة البحث حسب القطاع الصناعي	(1)
202	توزيع المؤسسات حسب المناطق الصناعية	(2)
204	معاملات الثبات للاستبيانين	(3)
205	تفصيل عملية توزيع الاستبيان على المبحوثين	(4)
207	توزيع عينة القادة الإداريين حسب الجنس	(5)
208	توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس	(6)
208	توزيع عينة القادة حسب السن	(7)
209	توزيع عينة المرؤوسين حسب السن	(8)
209	توزيع عينة القادة حسب الأقدمية في المؤسسة	(9)
210	توزيع عينة القادة حسب المستوى التعليمي	(10)
211	توزيع عينة المرؤوسين حسب المستوى التعليمي	(11)
211	توزيع عينة القادة الإداريين حسب ميدان التخصص	(12)
213	توزيع عينة القادة حسب التكوين	(13)
214	توزيع عينة المرؤوسين حسب الفئة المهنية	(14)
214	توزيع عينة القادة الإداريين حسب نمط التوظيف	(15)
215	استفادة القادة في العينة من الترقية	(16)
216	توضيح كيفية استعمال مقياس ليكرت الخماسي	(17)
217	تحليل توفر الرؤية المستقبلية لدى القادة	(18)
218	تقييم لإيمان بأهداف المؤسسة لدى القادة	(19)
219	موقف القادة من التغذية المرتدة المقدمة من المرؤوسين	(20)
220	تحليل ضبط النفس لدى القادة الإداريين	(21)
221	تقييم توفر قدرة التفكير الإبداعي لدى عينة القادة	(22)
222	تحليل سلوك القادة تجاه المشكلات الطارئة	(23)

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

223	تقييم المهارات الإدارية لدى القادة	(24)
224	تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في التخطيط	(25)
224	تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في الإدارة	(26)
226	تقييم مهارة التعليم لدى القادة	(27)
228	تقييم المرؤوسين لمهارة التعليم لدى قادتهم	(28)
230	تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيههم	(29)
231	موقف المرؤوسين من علاقاتهم مع قادتهم	(30)
232	تحليل إدارة الصراعات بين القادة والمرؤوسين	(31)
234	تحليل ولاء القادة الإداريين لمؤسساتهم	(32)
235	تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قادتهم كقدوة حسنة	(33)
236	تقييم سمات القيادة الإدارية لدى قادة العينة بصفة إجمالية من وجهة نظر القادة الإداريين	(34)
237	تقييم سمات القيادة الإدارية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر مرؤوسيههم	(35)
238	تحليل موقف القادة من أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين	(36)
239	تقييم مدى مشاركة المرؤوسين القادة في تحديد أهداف المؤسسة	(37)
239	طريقة القادة في صنع القرارات	(38)
240	تفويض السلطة لدى القادة الإداريين	(39)
241	مشاركة المرؤوسين في صنع القرار	(40)
242	تحليل المشاركة في صنع القرار والتفويض باستعمال مقياس ليكرت الخماسي	(41)
243	أسلوب الاتصال لدى عينة القادة	(42)
245	أسلوب القائد في الاتصال بمرؤوسيههم	(43)
246	أسلوب الرقابة لدى القادة الإداريين	(44)
247	تقييم مدى استخدام قادة العينة السلطة الرسمية	(45)
247	نوع المعاملة لدى القادة	(46)
248	النمط القيادي السائد لدى قادة العينة حسب معطيات الاستبيان الأول الموجه للقادة	(47)



قائمة الأشكال والجدول والملاحق

249	النمط القيادي السائد لدى قادة العينة حسب معطيات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين	(48)
250	اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بالجنس	(49)
251	اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بالمستوى التعليمي	(50)
251	اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بميدان التخصص	(51)
252	دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية حسب استبيان القادة	(52)
253	حساب معامل الارتباط "إيتا"	(53)
254	دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية حسب الاستبيان الموجه للمرؤوسين الموجه للمرؤوسين	(54)
256	حساب معامل الارتباط " إيتا"	(55)
257	نتائج اختبار مان ويتني على بيانات الاستبيان الأول الموجه للقادة	(56)
257	نتائج اختبار مان ويتني على بيانات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين	(57)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون	(1)
49	أسلوب القائد	(2)
119	الإبداع الإداري في العصرين	(3)
123	نموذج البيانات - إستراتيجية المعرفة	(4)
128	دورة ديمنج	(5)
129	اتجاهات في عملية التحسين	(6)
165	التطبيقات الإبداعية للتسلسل الهرمي للحاجات البشرية - ماسلو -	(7)
176	مثال عن مصفوفة الاكتشاف	(8)

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (1)	الاستبيان الأول الموجه للقادة الإداريين
ملحق رقم (2)	الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين
ملحق رقم (3)	قائمة المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة متحصل عليها من مديرية الصناعة والمناجم

01	.....المقدمة
	<b>الفصل الأول : القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري</b>
13	.....تمهيد
14	.....المبحث الأول : التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري
14	.....المطلب الأول : القيادة في الفكر الإداري القديم
15	.....1- القيادة في ظل الإدارة المصرية
15	.....2- القيادة في ظل الإدارة الصينية
16	.....3- القيادة في ظل الإدارة اليونانية
17	.....4- القيادة في ظل الإدارة الرومانية
17	.....5- القيادة في ظل الإدارة العربية
18	.....6- القيادة في ظل مدرسة الكاميرا ليست
19	.....المطلب الثاني : القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي
20	.....1- القيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية
21	.....2- القيادة في ظل مدرسة الإدارة الصناعية والعامة
22	.....3- القيادة في ظل الإدارة البيروقراطية
23	.....المطلب الثالث : القيادة في الفكر الإداري السلوكي
24	.....1- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
25	.....2- القيادة في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي
26	.....3- القيادة في ظل مدرسة التوازن التنظيمي
27	.....المطلب الرابع : القيادة في الفكر الإداري المعاصر
28	.....1- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم
28	.....2- القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكمية
29	.....3- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية
31	.....المبحث الثاني : ماهية القيادة الإدارية
31	.....المطلب الأول : تعريف القيادة
33	.....المطلب الثاني : تعريف القيادة الإدارية
37	.....المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية
38	.....المطلب الرابع : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
38	.....1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي
39	.....1-1- نظرية الرجل العظيم

40	..... نظرية السمات 1-2-2
41	..... نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب 2-
41	..... دراسات ولاية أهايو 1-2-1
42	..... دراسات ولاية ميتشيغان 2-2-2
43	..... نظرية الشبكة الإدارية 2-3-2
46	..... نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفي 3-
47	..... نظرية فيدلر 1-3-1
48	..... نظرية هرسي وبلنشارد 2-3-2
49	..... نظرية المسار والهدف 3-3-3
52	..... نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك 4-
52	..... النظرية التفاعلية 1-4-1
53	..... النظرية التبادلية 2-4-2
54	..... نظرية القيادة الثنائية 3-4-3
55	..... نظريات المدخل الحديث 5-
55	..... النظرية التحويلية 1-5-1
57	..... النظرية الكاريزماتية 2-5-2
58	..... نظرية قيادة الفريق 3-5-3
61	..... <b>المبحث الثالث : تحليل سمات القيادة الإدارية</b>
61	..... <b>المطلب الأول : دراسة السمات الذاتية</b>
62	..... 1- الرؤية المستقبلية في القيادة
63	..... 2- وعي القائد لذاته
64	..... 3- القدرة على المبادرة
65	..... 4- سمة الإبداع
66	..... <b>المطلب الثاني : دراسة السمات السلوكية</b>
67	..... 1- المشاركة في صنع القرارات
69	..... 2- تفويض القائد السلطة للمرؤوسين
70	..... 3- تمكين القائد للمرؤوسين
70	..... 4- تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين
72	..... 5- القدرة على الاتصال
73	..... 1-5-1 مقومات الاتصال الفعال

75	2-5- أهم أساليب الاتصال لدى القادة .....
76	6- مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.....
77	<b>المطلب الثالث : دراسة السمات الذهنية</b> .....
77	1- القدرات العقلية .....
78	2- المهارات الإدارية والسياسية .....
79	3- مهارة تعليم المرؤوسين .....
83	<b>المبحث الرابع : أنماط القيادة الإدارية</b> .....
83	<b>المطلب الأول : النمط القيادي الأوتوقراطي</b> .....
84	1- أشكال القيادة الأوتوقراطية.....
84	1-1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية .....
85	2-1- القيادة الأوتوقراطية الخيرة .....
85	3-1- القيادة الأوتوقراطية اللبقة .....
86	2- الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية.....
87	<b>المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي</b> .....
88	1- المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية.....
88	1-1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه .....
88	2-1- المشاركة .....
89	3-1- تفويض السلطة .....
90	2- الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية .....
91	<b>المطلب الثالث : النمط القيادي الحر</b> .....
92	1- الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر .....
93	2- الآثار السلوكية للقيادة الحرة.....
94	<b>المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في النمط القيادي</b> .....
94	1- عوامل تخص القائد .....
94	2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين .....
95	3- العوامل الخاصة بالموقف .....
96	<b>الخلاصة</b> .....



119	1-1- أبعاد الإبداع الإداري.....
119	1-1-1- الإبداع الإداري العام .....
120	1-1-2- إبداع المفاهيم الإدارية .....
121	1-1-3- إعادة إبداع المؤسسة .....
122	1-2- الإبداع الإداري إنتاجية المعرفة .....
124	2- الإبداع التكنولوجي.....
125	2-1- طبيعة الإبداع التكنولوجي.....
127	2-2- درجة الإبداع التكنولوجي.....
132	2-3- قياس الإبداع التكنولوجي.....
133	3- الإبداع في مجال الخدمات.....
134	3-1- تعريف إبداع الخدمة.....
134	3-2- أنواع إبداع الخدمة.....
135	المطلب الثاني : فئات الإبداع .....
136	1- الإبداع الأولى .....
136	2- الإبداع التطبيقي .....
136	3- الإبداع الاشتقاقي.....
137	4- إبداع التغيير .....
138	المبحث الثالث : مصادر الإبداع وآثاره على تنافسية المؤسسة .....
138	المطلب الأول : البحث عن الفرص الجديدة .....
183	1- الفرص الداخلية .....
140	2- الفرص الخارجية .....
141	المطلب الثاني : مصادر الإبداع وأساليب اللجوء إليه.....
141	1- أساليب اللجوء للإبداع .....
141	1-1- إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة.....
141	1-2- عقود واتفاقيات التعاون .....
142	1-3- المقالة الباطنية .....
142	1-4- اقتناء الرخصة .....
143	2- مصادر الأفكار الجديدة .. ..
144	المطلب الثالث : دور الإبداع وآثاره على تنافسية المؤسسة .....
145	1- دور الإبداع في تعزيز استراتيجيات تنافسية المؤسسة .....



- 145 ..... 1-1 دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
- 146 ..... 2-1 دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التميز
- 147 ..... 3-1 دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التركيز
- 148 ..... 2- تأثير الإبداع على القوى التنافسية
- 148 ..... 1-2 الإبداع والقوى التنافسية بين المتنافسين الأقوياء
- 148 ..... 2-2 الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق
- 149 ..... 3-2 تأثير الإبداع على قوة الزبائن
- 150 ..... 4-2 تأثير الإبداع على قوة المنتجين
- 150 ..... 5-2 أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة
- 152 ..... المبحث الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع في المؤسسة
- 152 ..... المطلب الأول: تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين
- 153 ..... 1- دور القائد في تنمية وتحسين القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه
- 154 ..... 2- أثر النمط القيادي على الإبداع
- 157 ..... المطلب الثاني : دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع
- 157 ..... 1- تغيير الثقافة التنظيمية
- 159 ..... 2- مرونة الهياكل والنظم
- 159 ..... 1-2 الهيكل التنظيمي
- 160 ..... 2-1-1 أهمية الهياكل غير الرسمية في ظهور الإبداع
- 161 ..... 2-1-2 فرق المشروعات الطارئة
- 162 ..... 2-1-3 المؤسسات الافتراضية
- 163 ..... 2-2 النظم الداعمة للإبداع
- 165 ..... المطلب الثالث : توفير القادة المهارات والموارد لتعزيز الإبداع في المؤسسة
- 166 ..... 1- دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع
- 166 ..... 1-1 عملية التوظيف والإبداع
- 167 ..... 2-1 تدريب الموارد البشرية على الإبداع
- 167 ..... 3-1 عملية التحفيز والإبداع
- 169 ..... 2- دور فرق العمل في عملية الإبداع
- 170 ..... 1-2 الفرق المتميزة
- 170 ..... 2-2 حلقات الجودة
- 171 ..... 3-2 الفرق المدارة ذاتيا
- 171 ..... 4-2 الفرق الابتكارية
- 172 ..... 3- دور الموارد المالية وإدارة المعلومات

173	المطلب الرابع : تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية.....
174	1- المناهج الرئيسية.....
176	2- طرق الفكر القياسي .....
176	2-1- أسلوب العصف الذهني.....
178	2-2- أسلوب التراكيب.....
178	2-3- طريقة التفكير الجانبي.....
182	الخلاصة .....
	<b>الفصل الثالث : تحليل علاقة النمط القيادي بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة</b>
	<b>تمهيد.....</b>
184	المبحث الأول: واقع النظام الوطني للإبداع في الجزائر .....
185	المطلب الأول : النظام الوطني للإبداع.....
185	1- المدخل النظامي للإبداع .....
187	2- مستويات تحليل أنظمة الإبداع الوطنية .....
187	3- مفهوم النظام الوطني للإبداع .....
189	المطلب الثاني: النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر .....
190	1- هيكل النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر.....
191	2- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.....
193	المطلب الثالث: وضعية نظام الإبداع في الجزائر .....
193	1- براءات الاختراع .....
195	2- المقالات العلمية .....
195	3- البحث و التطوير .....
196	المطلب الرابع : تقييم نظام الإبداع في الجزائر .....
199	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .....
199	المطلب الأول : منهج الدراسة .....
200	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة .....
200	1- مجتمع البحث .....
201	2- عينة البحث .....
202	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات .....

202	1- الاستبيان .....
205	2- مصادر جمع المعطيات وأدوات البحث العلمي .....
205	2-1- مصادر جمع المعطيات .....
206	2-2- أدوات البحث الميداني .....
207	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات.....
207	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية وتحليلها .....
216	المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات محور تقييم السمات القيادية.....
216	1- تقييم السمات الذاتية .....
222	2- تقييم السمات الذهنية .....
229	3- تقييم السمات السلوكية .....
237	المطلب الثالث: عرض و تحليل بيانات محور نمط القيادة الإدارية .....
250	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
250	المطلب الأول : اختبار الفرضيات .....
258	المطلب الثاني:مناقشة النتائج العامة .....
265	الخلاصة .....
266	الخاتمة .....
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	الملاحق
	الملخصات

## الملخص

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة ، وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى ؛ فعملية الإبداع من منظور تفاعلي لها عدة عوامل ومتغيرات تؤثر فيها ، ومن أهم المتغيرات التنظيمية القيادة الإدارية حيث اختلفت الدراسات في تبيان مدى تأثيرها على الإبداع وتنميته ، فاهتمت الأبحاث المبكرة بشكل متكرر بالميزات الشخصية للقائد إلا أن صعوبة تحديد الخصائص التي تنبئ بوجود الإبداع في المؤسسة غير اتجاه الدراسات إلى البحث في سلوك القائد وأثره على الإبداع ؛ من هنا تنبثق إشكالية بحثنا التي تهدف إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع . ولبحث تلك العلاقة وفق المنهج العلمي اعتمدنا على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة أربعين ( 40 ) مؤسسة صناعية خاصة واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات (استبيان أول موجه للقادة ، واستبيان ثان موجه لمرؤوسيهـم) وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) باستخراج التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، ومعاملات الارتباط .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية .
  - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية ( الجنس، المستوى التعليمي ، ميدان التخصص ) .
  - توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .
  - توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .
  - النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
  - النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
- الكلمات المفتاحية :** القيادة الإدارية ، القائد الإداري ، أنماط القيادة الإدارية ، النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، الإبداع ، تنمية الإبداع .

## **Résumé**

Le progrès et la prospérité des entreprises dépendent de la possession des ressources humaines dotées des compétences intellectuelles et des capacités créatives d'un côté, et des dirigeants administratifs distingués qui peuvent investir dans ces potentiels et leur fournir le support nécessaire d'un autre côté. d'un point de vue interactif, beaucoup de facteurs et de variables influencent la créativité d'une entreprise dont les plus importants qui relèvent de l'organisation du leadership administratif sur lequel les études se sont multipliées pour montrer son influence sur la créativité et son développement. les études récentes étaient fréquemment préoccupées par les caractéristiques personnelles du dirigeant; néanmoins, la difficulté de déceler les caractéristiques qui révèlent la créativité dans l'entreprise a altéré l'orientation de la recherche en la fixant sur le comportement du dirigeant et son effet sur la créativité. cette recherche a donc pour objectif de montrer l'effet des modes du leadership administratif sur le développement de la créativité chez les ressources humaines dans les entreprises industrielles privées à la wilaya de Constantine. l'étude pratique s'est limitée à montrer l'effet du mode de leadership autocratique et du mode de leadership démocratique sur le développement de la créativité. l'étude d'une telle relation du point de vue méthodologique, l'enquête par échantillonnage s'avère adéquate dont quarante (40) entreprises industrielles privées ont été sélectionnées. deux questionnaires ont été employés pour la collecte des données, le premier a été adressé aux dirigeants, le deuxième aux dirigés. le traitement et l'analyse des données ont été effectués par l'usage du package statistique (spss) en calculant les fréquences, les pourcentages, les médianes et les coefficients de corrélation.

les résultats ont révélé ce qui suit:

- les dirigeants administratifs dans les entreprises industrielles privées à la wilaya de Constantine ont des qualités du leadership.
- il n'y a pas de différences significatives dans les modes directifs suivant les variables personnelles (le sexe, le niveau éducatif, la spécialité).
- il y a une relation entre les modes directifs et le développement de la créativité dans les entreprises industrielles privées à la wilaya de Constantine.
- il y a des différences significatives entre le mode autocratique et le mode démocratique dans le développement de la créativité dans les entreprises industrielles privées à la wilaya de Constantine.
- le mode directif prévalent dans les entreprises industrielles privées à la wilaya de Constantine est le mode démocratique.
- le mode directif approprié au support et au développement de la créativité chez les ressources humaines dans les entreprises industrielles privées de la wilaya de Constantine est le mode démocratique.

**Mots Clés :** leadership administratif, le dirigeant administratif, les modes du leadership administratif, le mode démocratique, le mode autocratique, la créativité, le développement de la Créativité.

## ***Abstract***

The development and flourishing of companies depend on their possession of human resources endowed with intellectual abilities and creative aptitudes on one hand, and distinguished administrative leaders capable of exploiting and adequately assisting these abilities on the other hand.

creativity, from an interactive perspective, is influenced by many factors and variables notably administrative leadership. many different studies have been undertaken to show the effect of this organizational factor on creativity and its development. earlier research was mainly interested in investigating leader's personal characteristics. as the determination of features that might reveal creativity in companies proved difficult, researchers turned their attention to study the leader's behavior and its effect on creativity, which is the main concern of this research. in other words, how can the modes of administrative leadership affect the development of creativity in human resources in the private industrial companies of the province of Constantine?

the practical side, however, was limited to show the effect of both the autocratic leadership mode and the democratic one on the development of creativity. from a methodological point of view, this relation was investigated on the basis of the sampling survey method using, thus, (40) private industrial companies and two questionnaires to collect data (the first questionnaire was addressed to leaders and the second one to the ones under their leadership). the data obtained were treated and analyzed using statistical package for social sciences (spss) through which frequencies, medians, percentages, correlation coefficients were calculated.

the results obtained revealed the following:

- the administrative leaders in the private industrial companies have the characteristics of leadership
- there are no significant differences in the leadership modes according to personal variables (sex, level of education, field of specialty)
- there is a relation between the leadership modes and the development of creativity in the private industrial companies of the province of Constantine.
- there are significant differences between the autocratic mode and the democratic one in their effect on the development of creativity in the private industrial companies of the province of Constantine.
- the most prevailing leadership mode in the private industrial companies in Constantine is the democratic one.
- the most appropriate leadership mode for the development and flourishing of creativity in human resources in the private industrial companies of the province of Constantine is the democratic mode.

### **key words**

administrative leadership, administrative leader, administrative leadership mode, democratic mode, autocratic mode, creativity, development of creativity