جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر –المدية–

خلال الفترة :2024/2023

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

❖ مبروكي يعقوب

❖ ناصري مُحَمَّد

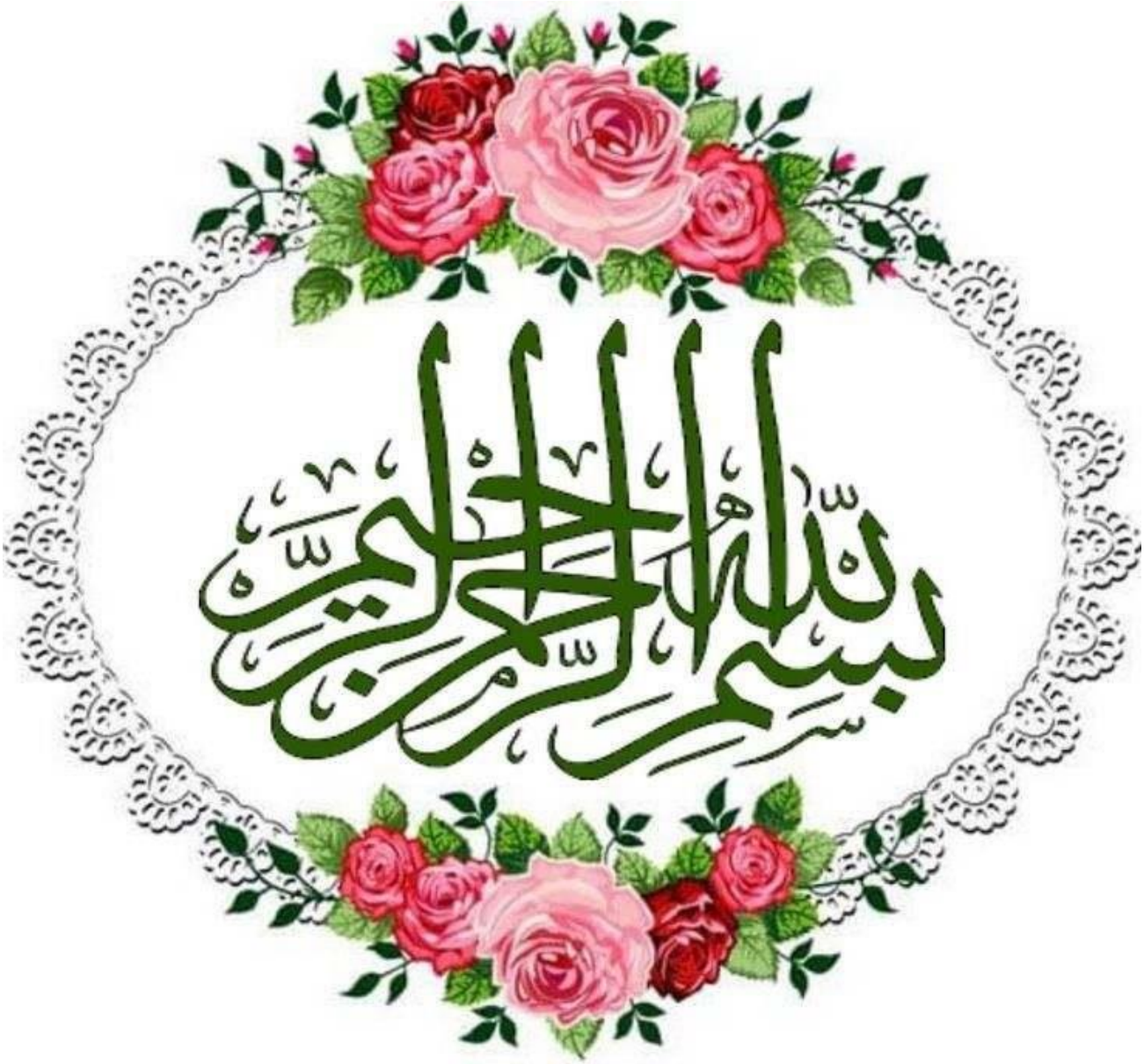
تحت إشراف الأستاذ:

❖ د. بوخرص عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة

بولصنام مُحَمَّد	أستاذ التعليم العالي – جامعة المدية –	رئيسا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر أ– جامعة المدية –	مقررا
بوعزيز عبد الرزاق	أستاذ مساعد أ– جامعة المدية –	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر–المدية–

خلال الفترة :2024/2023

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من اعداد الطالبين:

❖ مبروكي يعقوب

❖ ناصري مُحَمَّد

تحت اشراف الأستاذ:

❖ د. بوخرص عبد العزيز

بولصنام مُحَمَّد	أستاذ التعليم العالي – جامعة المدية –	رئيسا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر أ– جامعة المدية –	مقررا
بوعزيز عبد الرزاق	أستاذ مساعد أ– جامعة المدية –	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،

نشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا لبلوغ هذه المرتبة من العلم

ونتقدم بالشكر

للأستاذ الفاضل **" بوخرص عبد العزيز"** الذي قام بالإشراف

علينا وكان نعم السند

ولم يبخل علينا بتوجيهاته.

كما نشكر مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية على

قبوله باجراء التربص التطبيقي بالمؤسسة.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة

على مناقشة هذه

المذكرة ، و إلى كل شخص ساعدنا من بعيد أو قريب لإتمام هذا

العمل.



الإهداء

إلى من اسقياني الحب في صغري حتى ارتوت منه عروق جسدي.... إلى من تحملا كل لحظة ألم في حياتي وحولها إلى لحظات فرح.... إلى من كانت ومازالت دعواتهما ترافقني في دروب حياتي

.....أبي وأمي حفظهما الله.....

إلى من هم أقرب من روحي، إلى من شاركوني الحضن وبهم استمد عزتي وإصراري

زوجتي وأولادي أمير وريم

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة إلى إخوتي و أصدقائي

إليكم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد وأسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم نافعا لكل من قرأه واستنار به.

محمد ناصري

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن سيدي وحبيبي وقرة عيني

مُحَمَّد عليه أفضل صلاة وأزكى سلام

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار

والدي العزيز

إلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود

أمي الغالية

إلى رفقاء الدرب إخوتي وأخواتي

إلى كل الزملاء والزميلات بالدفعة

أهدي هذا الجهد المتواضع.

مبروكي يعقوب

هدفت هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في احداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية " اتصالات الجزائر" – فرع المدية– انطلاقا من قدرة الإبداع القيادي بأساليبه المختلفة على احداث التغيير بأنواعه، فهدفت الدراسة إلى توضيح و قياس دور القيادة الإبداعية كمتغير مستقل في احداث التغيير كمتغير تابع بعناصره و ذلك عن طريق عينة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى ابراز دور القيـــادة في ادارة المؤسـسة الحديثــة و عمق تأثيرها في إحداث التحـول و التغيير لتحقيق أهداف المؤسســة و التنافسية الدائمة.

كلمات مفتاحية:

القيادة، القيادة الإبداعية، التغيير، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

The summery of the study This study aime to find out about the role which the creative leadership plats in making changes on the economic of the company " algeria- telecomunication" starking from the creative leadership ability with its different /various styles in making different from of change. As a result, the study targets to clarifying and measuring the creative leadership role as an independent variable factor in making change by its items, through a sample from an algerian economical company, since we have found out - through the study - to show the role of leadership to management of a modern company / corporation and deep impact in making change and transformation to realize the company/ corporation's long-term competitive target.

Keywords : Leader. Leadership. Change. Algeria Telecom Corporation in Medea

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	--
المستخلص	--
فهرس المحتويات	IV-IV
قائمة الأشكال	VI
قائمة الجداول	IV
مقدمة عامة	أ – ح
الفصل الأول: الأسس النظرية حول القيادة والقيادة الإبداعية	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية القيادة	3
المطلب الأول: مفهوم القيادة وتطورها التاريخي واهميتها	3
المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائص الأسلوب القيادي	9
المطلب الثالث: نظريات القيادة وأنماطها	13
المبحث الثاني: ماهية القيادة الإبداعية	32
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه ومستوياته	32
المطلب الثاني: تعريف القيادة الإبداعية وأهميتها	34
المطلب الثالث: خصائص ومهارات القيادة الإبداعية	38
المبحث الثالث: ركائز القيادة الإبداعية	41
المطلب الأول: سمات وأسس القيادة الإبداعية	41
المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإبداعية وأساليبها	44
المطلب الثالث: أدوار وأدوات القيادة الإبداعية	47
خلاصة الفصل	61
الفصل الثاني: مدخل لعملية التغيير	
تمهيد	63
المبحث الأول: ماهية التغيير	64
المطلب الأول: مفهوم التغيير وأنواعه	64
المطلب الثاني: أهداف التغيير وأهميته	68
المطلب الثالث: دوافع التغيير وأسباب	71
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية لعملية التغيير	75

المطلب الأول: خصائص التغيير و مجالاته	**75**
المطلب الثاني: مظاهر التغيير و أبعاده	**80**
المطلب الثالث: مبادئ عملية التغيير و خطواته	**83**
المبحث الثالث: مداخل القائد في عملية التغيير	**89**
المطلب لأول: خصائص و مهارات القائد المبدع لإنجاح عملية التغيير	**89**
المطلب الثاني: آليات و أساليب القائد المبدع في إحداث التغيير	**92**
المطلب الثالث: استراتيجيات القائد المبدع المستعملة في احداث التغيير	**97**
خلاصة الفصل	**107**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية–	
تمهيد	**109**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	**110**
المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	**110**
المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر	**115**
المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها وأهم انجازاتها	**116**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**119**
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	**119**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	**119**
المطلب الثالث :صدق وثبات أداة الدراسة	**122**
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	**127**
المطلب الأول: تحليل الوصفي لنتائج الدراسة	**127**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	**137**
خلاصة الفصل	**141**
خاتمة عامة	**143**
الإقترحات	**144**
قائمة المراجع	**147**
قائمة الملاحق	**157**

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-01)	مراحل تطور القيادة	15
(1-02)	نموذج جامعة أوهايو للقيادة	20
(1-03)	أنماط القيادة الدراسات جامعة ميتشجان المبكرة	21
(1-04)	نظرية تانبميوم وشميدت حول القيادة	22
(1-05)	نظرة كاملة للقيادة	31
(2-06)	الاجراءات المتداخلة للتغيير	79
(2-07)	نموذج لوين لمراحل التغيير	85
(2-08)	معادلة التغيير الناجح	95
(2-09)	استراتيجيات التغيير المتدرج	102
(2-10)	استراتيجيات التغيير البنيوي	103
(3-11)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية	114
(3-12)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	127
(3-13)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن	128
(3-14)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	128
(3-15)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	129
(3-16)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	129

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-01)	استراتيجيات التغيير والسلوك الإبداعي والنتائج المنتظرة	100
(3-02)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	121
(3-03)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	121
(3-04)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	122
(3-05)	ثبات و صدق الاستبانة	123
(3-06)	الاتساق الداخلي لعبارات الجزء المتعلق بالقيادة الإبداعية بالمحور الذي ينتمي اليه	123
(3-07)	الاتساق الداخلي للأبعاد مع محور القيادة الإبداعية	125
(3-08)	الاتساق الداخلي لعبارت الجزء المتعلق بالتغيير	125
(3-09)	الاتساق الداخلي للأبعاد مع محور التغيير	126
(3-10)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	127
(3-11)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	128
(3-12)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	128
(3-13)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	129
(3-14)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	129
(3-15)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(الأصالة)	130
(3-16)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(الطلاقة)	131
(3-17)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(المرونة)	132
(3-18)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(الحساسية للمشكلات)	133
(3-19)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(الهيكل التنظيمي)	134
(3-20)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(التغيير التكنولوجي)	135
(3-21)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(تغيير المستخدمين)	136
(3-22)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(التغيير الثقافي)	136
(3-23)	اختبار المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-	138
(3-24)	الجدول رقم(3-24):اختبار المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-	139
(3-25)	الإنحدار الخطي البسيط لمتغيري الدراسة القيادة الإبداعية و التغيير	140

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة	157
02	استمارة لأسماء محكمي الاستبيان	158
03	استبيان محكم	159
04	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	163
05	مخرجات spss	164

مقدمة

تمهيد:

شهد العالم الكثير من التغيرات والتحديات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، حيث تركت هذه التغيرات كثيرا من التحديات أمام المجتمعات التي تتطلع إلى استشراق المستقبل، وفرضت هذه التحديات على الإدارة في هذا القرن مسؤولية الاعداد لمواكبة هذه التغيرات وضرورة تطوير المنظمات، للتعامل مع مختلف المشكلات التي تواجهها بشكل دائم، والافادة من التغيير بأكثر قدر ممكن، وتوجيهه لصالح الأفراد والجماعات.

تعد القيادة الإبداعية من المداخل الحديثة التي تستخدم في تطوير وتحسين أداء المؤسسات حيث يقوم القائد المبدع في تغيير السياسة العامة للمؤسسة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية، ومالية ويعمل على صياغة الرؤية للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات اللازمة، ويقوم بتوجيه الآخرين من خلال التحفيز والقدوة الحسنة، وتحديد الإطار العام للإبداع وأسلوب العمل في تحقيق آليات الإبداع لأداء جميع العاملين بالمؤسسة.

القيادة الإبداعية أصبحت ضرورة حتمية لجميع المنظمات العامة والخاصة لما لها من أهمية بالغة في استمراريتها وفاعليتها، ولان المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجيا العالية ومنها شركة **اتصالات الجزائر** بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالقيادة الإبداعية وبشكل مستمر وذلك نتيجة الدور الذي تلعبه في تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التغيير الذي تحدثه على أنشطتها وثقافتها التنظيمية، وبالتالي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية وتحقيق التميز المنظمي بالمقارنة مع المنافسين ومع الشركات العاملة في نفس قطاعها، وهو ما يتطلب من المنظمات التعرف على طبيعة ممارسات القيادة الإبداعية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات في سبيل تحقيق التميز للمنظمة.

الإشكالية:

تكتسي القيادة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة لما لها من أفكار جديدة ومفيدة وطرق وأساليب عمل تساعد في تحسين جودة خدماتها ومكانة المؤسسة بين المؤسسات المنافسة لها. وقد جاء هذا البحث لتبيان الدور والمكانة التي أصبحت عليها القيادة الإبداعية في هاته المؤسسات.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

- **ما مدى أهمية القيادة الابداعية في إحداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اتصالات الجزائر؟**

من أجل فهم هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ايجابي للقيادة الإبداعية على المدراء لبناء بيئة عمل إبداعية وتشجع الابتكارات والتجارب الجديدة؟
- هل توفر الإدارة للقائد المبدع بيئة التغيير اللازمة في جميع المجالات كآلية داعمة لنجاح عملية التغيير بالمؤسسة؟
- هل يوجد أثر ايجابي للقيادة الإبداعية على التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-؟

فرضيات الدراسة:

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضيات التالية:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ايجابي للقيادة الإبداعية على المدراء لبناء بيئة عمل إبداعية وتشجع الابتكارات والتجارب الجديدة.
- توفر الإدارة للقائد المبدع بيئة التغيير اللازمة في جميع المجالات كآلية داعمة لنجاح عملية التغيير بالمؤسسة.
- يوجد أثر ايجابي للقيادة الإبداعية على التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا البحث أهمية كبيرة تقود أساسا إلى الموضوع الذي يتناوله والذي يعتبر الأمر الأساسي في سير عمل المؤسسة واستمرارها واستدامتها في عصر المعرفة والتكنولوجيا، كما أن الموضوع يطرح نفسه في ظل المعطيات

الجديدة والمتمثلة في التغيير والتجديد على مستوى المؤسسة من خلال قيادة إبداعية رشيدة وابراز التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، خاصة وأن التغيير أصبح ضرورة حتمية في خضم الأوضاع والأزمات الاقتصادية الجديدة الحاصلة في العالم. وكذا أداء بعض المؤسسات الذي لا يرقى لتطلعات الزبائن وطموحاتهم. كمات يبرر البحث الدور الفعال للقيادة الإبداعية في دفع عجلة التغيير برفع أداء ومستوى المؤسسة وتعزيز تنافسيتها، مع الاشارة إلى مكانة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية « اتصالات الجزائر » ومختلف الاصلاحات والتغييرات التي عرفتها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة أهمية موضوعنا دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – اتصالات الجزائر.
- التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية والمفاهيم ذات الصلة بها.
- توضيح مدى تأثير القيادة الإبداعية على إحداث التغيير في المؤسسة.
- محاولة إبراز أهمية القيادة الإبداعية داخل المؤسسة.
- التعرف على مفهوم التغيير وأهميته بالنسبة للمؤسسة.
- التعرف على مداخل وخطوات التغيير في المؤسسات.
- دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الإبداعية والتغيير) في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على خصائص القائد ودوره في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة.
- زيادة رصيدنا المعرفي فيما يخص موضوع بحثنا.

أسباب اختيار البحث:

إن اختيارنا لموضوع القيادة الإبداعية ودورها في احداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يرجع إلى جملة من الأسباب نذكرها فيما يلي:

الأسباب الشخصية:

- كان من الضروري أن يكون موضوع الدراسة يندرج في عمق التخصص وهذا ينطبق على موضوعنا، اذ تعتبر القيادة الإبداعية أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال الحديثة.
- الفضول لاكتشاف دور القيادة الإبداعية في إحداث التغيير داخل المؤسسات. وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

ترجع الأسباب الموضوعية لهذا التوجه في اختيار الموضوع إلى قلة الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الإبداعية في إحداث التغيير. وكذا أهمية القيادة عامة والقيادة الإبداعية خاصة إلى كونها الموجه الرئيسي لحياة الأفراد والمنظمات لهذا الغرض أردنا تسليط الضوء على القيادة الإبداعية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات الاقتصادية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على منهجين أساسين هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لما تفتضيه الدراسة ولمعالجة مشكلة البحث، وللإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة سابقا. فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، بحيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره. وتم توظيف المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي عند دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، باستخدام أداة الاستبانة وتوزيعها وجمع نتائجها وتحليلها باستخدام برنامج Spss بغرض تفصيلها وتسهيل قراءتها وفهمها.

الدراسات السابقة:

1-الدراسة الأولى:

Ben Saïd Hayat, « Gestion du changement dans l'administration Publique en vue de la modernisation: étude de cas canadiens et leçon pour le Maroc » mémoire

présenté en vue de l'obtention de grade de maitrise en sciences de gestion. Ecole des hautes études commerciales affilées à l'université de Montréal, avril 2000.

وهي دراسة قامت من خلالها الباحثة بعرض بعض نماذج الناجحة للتحديث الاداري للدول المتقدمة، الا أنها لم تركز على دراسة الدول محور التغيير وانما اكتفت بالحديث عن الإدارة المغربية في خاتمة الموضوع، وبالتالي فهي لم تشخص الأسباب البيئية والتاريخية والسياسية والثقافية للمغرب واكتفت بعرض النماذج الناجحة ليتم استردادها و تطبيقها حرفيا.

2- الدراسة الثانية:

دراسة بوكلتوم، نعيمة، **دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني-البليدة-**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة، قسم علوم التسيير، ادارة أعمال، مارس 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة المبدعة بخصائصها وممارساتها على التغيير التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني، ومن أهم نتائج هذه الدراسة والتوصيات ما يلي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات القادة وزيادة معارفهم بما يسهم في تطوير العمل واجراءات التغيير بالمؤسسة.
- اشراك العاملين في كافة المستويات الادارية في عملية التغيير.
- أنه يوجد أثر هام للقيادة الإبداعية بخصائصها وممارساتها على التغيير.

3-الدراسة الثالثة:

دراسة بلحاج حليمة، بوغاري فريدة، د عبد القادر أميرة، **دور القيادة الادارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من جهة نظر العاملين، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة**، جامعة سكيكدة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02(جوان 2019).

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الادارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، من خلال تحليل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، وكذلك التعرف على المزايا وكذا المعوقات التي تحوب دون تفعيل دورها. كما انه قد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

أن للقيادة الادارية دور فعال في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى العملين بالمؤسسة، الا أنه هناك بعض المعيقات أهمها رغبة القادة في الحفاظ على سلطتهم وعلى طاعة وولاء مرؤوسيهم والتي تحول دون تفعيل هدا الدور. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات اهمها:

ضرورة وضع قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين والعمل غلى تعزيز الإبداع لدى العمال ودعمها.

4-الدراسة الرابعة:

دراسة لوصيف سعيد، **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجيستر**، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية، 1991. وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها ما يلي:

- التغيير نزع من التكيف لمواقف وخالات معينة، بواسطته تتمكن المؤسسة من ضمان استمرارها كنسق متميز.

ضرورة ترك الحتمية الكلاسيكية جانبا، وتبني فلسفة تسيير تقوم على التناول النسقي من جهة، والتناول الموقفي من جهة ثانية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعتنا للدراسات السابقة وجدنا عددا قليلا في تنوع الاتجاهات البحثية في موضوع القيادة الإبداعية ، فأغلب الدراسات السابقة لم تربط بين دور القيادة الإبداعية و التغيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث وجدنا ان معظم الدراسات قد ربطت أحد هذين المتغيرين بمتغير اخر حيث شملت الدراسة الحالية على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، وعلى التغيير كمتغير تابع، وقد اختلفت بذلك عن جميع الدراسات السابقة التي لم تربط بين هذين المتغيرين، وتأتي هذه الدراسة لعلها تكون بداية في تنويع الاتجاهات البحثية في هذا الموضوع.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التغيير السائد في المؤسسة الاقتصادية وبالضبط اتصالات الجزائر ، ثم التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى التغيير ، وبالتالي اختلف مع أهداف الدراسات

السابقة ، واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في محددات الدراسة، الحد الموضوعي، والحد الزماني، والحد المكاني، والحد البشري ،فأجريت كل من الدراسات السابقة في بلاد مختلفة و في زمن مختلف و على عينة مختلفة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- **الحدود البشرية:** عينة من العمال تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة عددها 50 عينة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2023-2024، حيث اقتصرت هذه الدراسة على دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هيكل الدراسة:

في هذا البحث اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

جاء **الفصل الأول** بعنوان الأسس النظرية حول القيادة والقيادة الإبداعية، حيث تطرقنا إلى مفهومهما، عناصرهما، الخصائص، النظريات والأنماط.

أما **الفصل الثاني** جاء تحت عنوان مدخل إلى عملية التغيير حيث تناولنا في هذا الفصل ماهية التغيير وأهميته، أهدافه، أسبابه، مبادئه والمرتكزات الأساسية في عملية التغيير.

والفصل الثالث تطرقنا من خلاله إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية. حيث قمنا بمعالجته من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي الأخير أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترنا أن تكون خاتمة بحثنا هذا.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال انجازنا لهذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع بحكم طبيعة الموضوع مما استوجب علينا التنقل إلى جامعات أخرى في سبيل البحث عن المعلومة والإحاطة بموضوع الدراسة من جميع الجوانب.
- صعوبة الالتقاء مع مدير المؤسسة وإجراء التربص إلا عن طريق العلاقات الخاصة.
- صعوبة الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة لانشغال العمال والموظفين بأعمالهم وعدم تجاوبهم معنا، مما يتطلب المسايرة والمتابعة من قبلنا لإكمال متطلبات تعبئة الاستبيان

الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة و القيادة الإبداعية

تمهيد:

إن معيار نتاج المنظمات للأعمال في ظل التغيرات المتسارعة التي يستهدفها العالم في القرن الواحد والعشرون وعدم الاستقرار البيئي، يتوقف على مدى قدرتها على التكيف ومواكبة تلك التغيرات ومواجهة المنافسة الشديدة. وقد توصل الباحثين أن هذه التحديات تستلزم قيادة ابداعية وادارية قادرة على الصمود والتغيير باستمرار، قيادة تقود وتحدث التغيير لذا أطلق عليها اسم القيادة الإبداعية.

فالقيادة الإبداعية هي النمط أو الأسلوب الذي تحتاجه المنظمات ذات التغيير المتسارع، فهي تسعى دائما إلى القفز بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، من خلال توظيف أبعادها ومهاراتها وابداعات وابتكارات موظفيها للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية لتحقيق أهداف تفوق أدائهم المتوقع.

وانطلاقا مما سبق وتحقيقا لأهداف هذا الفصل في تأصيله النظري للقيادة والقيادة الإبداعية تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث جاء في المبحث الأول ماهية القيادة بشكل عام والتطرق إلى مفهومها وأهميتها وكذلك التطرق إلى أهم نظرياتها وأنماطها، ليأتي المبحث الثاني والثالث يعالجان ماهية القيادة الإبداعية.

المبحث الأول: ماهية القيادة

لقد عرف موضوع القيادة اهتماما كبيرا منذ القدم، وازداد الاهتمام به في الفكر الإداري والدراسات الادارية الحديثة، نظرا لزيادة حاجة المؤسسات ومتطلبات الأعمال إلى قيادة فعالة قادرة على مساعدتها على النجاح في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء خاصة في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها ونشاطها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع علاقاتها الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وتطورها التاريخي و أهميتها

الفرع الأول: تعريف القيادة

القيادة(**leadership**) كلمة مشتقة من الفعل(**قاد**)، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فان القيادة هي علاقة بين القائد والمقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودين هم اللذين يتلقون أو ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون اليها.[1]

والقيادة بشكل عام من المصطلحات التي تعددت تعاريفها، باعتبارها من الظواهر أو المفاهيم التي أختلف الباحثون والمفكرون في تعريفها، وهذا لاختلاف الزوايا التي ينظرون اليها من خلالها، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة عبر الزمن. حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري.[2] نستعرض البعض منها:

التعريف 01: عرف ((**koontz et o donnel**) القيادة على أنها:

«الفن او العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة».[3]

---

[1] توفيق حلمي الأغا، " **القيادة الادارية ودورها في احداث التطوير والتعيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع عزة**"، مجلة جامعة الأزهر بغزة(سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 12، العدد 2 ، 2013، ص 303 .

[2] بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص12.

[3] H ,koontz,c.o'donnel,management (principes et méthodes de gestion,macgaurhill,canada,1980p490)

التعريف 02: يعرفها (**kelly et lazer**) على أنها: «عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف».[1]

التعريف 03: يعرف(**Filder**) القيادة على أنها: «القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وهي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف».[2]

التعريف 04: وعرفها(**Tannenbaum**) بانها: «تأثير شخص متداخل يمارس في وقت محدد، وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير غلى سلوك الأتباع (المتأثرين)، من أجل اتباع موقف معين».[3]

كما تعرف القيادة بأنها عبارة عن " النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ".[4]

التعريف 05: «القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة».[5]

يتضح من سياق التعاريف السابقة لمفهوم القيادة، أنه رغم تعددها واختلافها الا انه هناك عامل مشترك لهذه التعاريف، وهو أن جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

لذا يمكن القول إن القيادة بمفهومها العام هي: القدرة على التأثير في أفكار التابعين واتجاهاتهم وسلوكهم ودفعهم لحشد جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار ظروف موقف معين.

الفرع الثاني: تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

إن ما وصل إلينا عبر التاريخ القديم لمفهوم " القيادة " كان واضحا، فالنظرة تقوم على مبدأ الملك، والإله والمسير والمسيطر على كل الأمور والموجّه لتحركاتها والمرشد لقراراتها إن أصاب وان أخطأ، حكيم في كل ما يقول

---

(1) محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في متطلبات العمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص257.

(2) منى عظمة خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلومات(من منظور الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص73.

(3) عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص153.

(4) Pierr G ,bergeron ,la gestion moderne,getan Morin éditeur, canada ;2004,p399.

(5) بطرس حلاق، **القيادة الادارية**، مرجع سبق ذكره ص13.

وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتأليههم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم.[1]

فنظرة(أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل، مدينة تقوم على التكافل والتضامن لا على الخوف والقهر، الكل فيها يدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الذي تقترن لديه الحكمة بالعقل والعدل ومحورها الفضيلة قولا وفكرا وفعلا.[2]

لذلك كانت هناك نظرة متفائلة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدده أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على انه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... وهذا التميز سيرشدهم إلى ما ينفعهم عما يضرهم. [3]

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فآمنو بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب. وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد.[4]

لذلك لم تعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموما وللقيادات خصوصا في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد ومحاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددها من جهة وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها من جهة اخرى وعيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعيا بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.[5]

---

[1] دين كيث، ترجمة شاكر عبد الحميد، **العبقرية والإبداع والقيادة**، مجلة علم المعرفة، العدد 176، الكويت، 1993، ص 167.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 167.

[3] كيث جرينت، **القيادة: مقدمة قصيرة جدا**، الطبعة الأولى، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ، القاهرة، مصر، 2013، ص45.

[4] دين كيث، ترجمة شاكر عبد الحميد، **العبقرية والإبداع والقيادة**، مرجع سبق ذكره، ص167.

[5] كيث جرينت، نفس المرجع السابق، ص45.

فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بداية في كتابات " أندرو " في عام 1835 في كتابه " فلسفة التصنيع " ولقد سبقه في ذلك المضمار " روبرت اون " عام 1771 ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس، وكذلك كتابات " أدم سميث" في عام 1776 في كتابه ثورة الشعوب مرور " بفريديريك تايلور " "الأب الحقيقي" إلى حركة الإدارة العلمية التي كان تركيزها على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق الإشراف، اجتمعت هذه الدارس لتنتج لنا نظرية **X**، **Y** وصولا إلى نظرية **Z** اليابانية التشاركية وغيرها.

برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسؤولة عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، لذلك فإن مفهوم القائد المبدع يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم.

مما تقدم يمكن القول إن **القيادة** في رحلتها التاريخية مرت بثلاث مراحل رئيسية:[1]

أ. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية** وامتازت هذه الفترة أن القائد مرتبط بالنظرة الطقوسية، والعبودية والديكتاتورية والتسلطية والمسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وان اخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

ب. **مرحلة الثورة الصناعية** وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الديكتاتورية والديمقراطية.

ج. **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية** وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية نتج عنها نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحويلي والقائد القائد الفاعل والقائد المبدع والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي أنها بحداثتها أكّدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة ومبدعة.

[1] دين كيث، ترجمة شاكر عبد الحميد، **العبقرية والإبداع والقيادة**، مرجع سبق ذكره، ص168.

الفرع الثالث: أهمية القيادة

يشهد العالم في الوقت الحاضر صراعا بين الاهتمامات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويلعب القائد في هذا الصراع أدوارا أساسية تجعل مصير الإنسانية مرتبطا إلى حد بعيد بتفاعلها مع الشعوب في مختلف المواقف.

تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء خدمة الزبائن، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنّما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.[1] ومنه فالقيادة الإدارية من متطلبات نجاح كل مؤسسة، وتظهر أهميتها فيما يلي:

أولا– أهمية القيادة النسبة للمؤسسة: للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسة، والدليل على ذلك أنها أصبحت ركيزة أساسية للكثير من المؤسسات العامة والخاصة، فتتجلى أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمؤسسات من خلال:

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة[2]. فبدونها يصعب على المؤسسة؛ التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة؛[3]
- يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة بدون قيادة؛4
- تعتبر القيادة أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة؛[5]
- الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئات المؤسسة الادارية؛[6]

---

[1] لحسن عبد الله باشيوة واخرون، التميز المؤسسي: **مدخل الجودة وأفضل الممارسات مباد وتطبيقات**، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2013، ص 68.

[2] بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص52.

[3] زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص29.

[4] مطر محسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الامينة، السعودية، 2008، ص14.

[5] مطر محسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، مرجع سبق ذكره، ص14.

[6] نوال عبد الكريم الأشهب، **أساسيات في القيادة والإدارة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص57.

ثانيا– أهمية القيادة بالنسبة للموظفين: يمكـــن أن نشير في بادئ الأمر أن القيادة لها أهمية بالنسبة للقائد نفسه، حيث أظهرت دراسة أن الجانب المادي هو السبب الرئيسي لسعي الأشخاص إلى تولي مناصب قيادية، في حين يوجد سبب آخر يتمثل في الميولات والسمات الشخصية، ورغبة في تحقيق شعور ذاتي، بالإضافة إلى أن بعض القادة تكون لديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها.[1]

وتظهر أهمية القيادة بالنسبة للموظفين في المؤسسة في النواحي الآتية:

- حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة؛[2]
- اتخاذ الأفراد القادة قدوة لهم، و تعود أهمية القيادة كذلك إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود؛[3]
- توجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وتدعيم السلوك الإيجابي؛[4]
- تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة؛[5]
- تكوين قادة جدد من خلال مشاركتهم في القرارات و الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛[6]

ويؤكد الباحثون على أهمية القيادة والدور الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك تركيب الجماعة وأهدافها.

وتبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد وهي:[7]

1–القائد كإداري منفذ: بحيث يكون الدور الأكثر وضوحا في جماعة هو عمله كمنسق لنشاطاتها المختلفة ومراقبة سياساتها، ورغم ان هذه الوظيفة تنفيذية الا انه لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده بل يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على أعضاء الجماعة ويبقى له الاشراف والتوجيه العام.

---

(1) فيروز شين، **القيادة الإدارية وتنمية المهارات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2016، ص 23.

(2) بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، ص52.

(3) نوال عبد الكريم الأشهب، **أساسيات في القيادة والإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص57.

(4) صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأردن 2014، ص 14.

(5) زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص29.

(6) فيروز شين، **القيادة الإدارية وتنمية المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص24.

(7) فهد خليل رايد، **فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا**، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، (ص ص)(18–19).

2-القائد كمخطط: فهو غالبا ما يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق الجماعة أهدافها، ويتضمن هذا الجانب ليس فقط التخطيط للأهداف القريبة بل البعيدة المدى لخطوات المستقبل ويكون هو المقيم للخطة.

3-القائد كخبير: حيث أنه مصدر المعرفة والخبرة الفنية والادارية للجماعة.

4-القائد كحكم ووسيط: ايقاف الصراعات واقامة علاقات طيبة بين أفراد الجماعة.

5-القائد كنموذج أو مثل اعلى: فهو القدوة لهم ومثلهم الأعلى.

وفيما يلي بعض الأسباب، ليس على سبيل الحصر التي تجعل **عملية القيادة** شيئا مهما:[1]

- تتوقف نجاح الحياة المهنية التنظيمية على مدى فعالية السلوك القيادي، فالقيادة وفقا لآراء عديد من الباحثين هي المكون الأكثر أهمية ومحورية للنجاح.
- يساعد توافر العقلية القيادية على مستوى المنظمة على مواجهة المنافسة على الوضع الاستراتيجي الأفضل.

يتضح مما سبق أهمية القيادة، أو الحاجة المتزايدة لقادة أفضل، فاذا كانت المنظمات ترغب في النجاح فعليها تنمية مهارات قادتها.

المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائص الأسلوب القيادي

ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض. وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وهذا ما يدفعنا إلى تحديد عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي لتسهيل الفهم.[2]

[1] حسن رواية ، **القيادة(الماضي-الحاضر-المستقبل)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2014، ص29.

[2] رمضان عمومن، **علاقة النماط القيادية بمستوى الإبداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص30.

الفرع الأول: عناصر القيادة

يتضح من التعاريف المتعددة للقيادة أنها عملية تكاملية لا يمكن أن تنشأ إلا بوجود جماعة تسعى لتحقيق هدف متفق عليه[1]. لذا فالقيادة تقوم على عناصر رئيسية لابد من توفرها، وهي:

أولا: وجود جماعة من الناس الجماعة كما عرفها((Smith، هي: وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم».[2]

ويتضح ذلك من خلال دعامتين هما:

1- أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة
2- أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا.

ثانيا عملية التأثير: القائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها(دور المعلم دور المستشار....).[3] ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ينتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلالـه يتم تغيير سلوكهـم بالاتجاه الذي يحدده[4]. وتتحدد درجة نجاح القـائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه سلوك الجماعة وتغيير أفرادها، وعملية التأثير تأخذ ثلاث حالات هي:

1- **محاولة القيادة:** ويكون من خلال إحداث تغيير في سلوك الأفراد دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.
2- **القيادة الناجحة:** وتكون من خلال إحداث تغيير سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد.
3- **القيادة الفعالة:** وتكون من خلال إحداث تغيير فعال في سلوك الجماعة، وأن التغيير قد تم فعلا.

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، كما أن هناك

---

(1) محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص42.
(2) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ، 2009 ص 91.
(3) فاتن عوض الغزو، **القيادة والاشراف الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص27
(4) محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص43.

أهداف خاصة بكل فرد من أفرادها[1]، ونادرا ما تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة تحقيق الأهداف المرغوبة إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وفي كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف[2].

ويمكن للقائد معالجة التعارض كما بينته(M Follet)من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء من خلال ثلاث طرق هي[3]:

1- أن تطغى أهداف جانب على جانب آخر، وهنا يبقى الجانب الضعيف غير راض
2- استخدام أسلوب المساومة، وهنا يتم إرضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل الأطراف.
3- تحليل القائد للخلافات ومجالات التعارض إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف من الأطراف ما يرضيه، .وهذا يعتبر انسب حل.

رابعا: عملية التنسيق: حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي.[4]

الفرع الثاني: خصائص الأسلوب القيادي

يعرف القائد بأنه الشخص القادر على توجيه وصياغة سلوك الآخرين بغرض تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. يتضح من هذا التعريف أن القائد يصبح فعالا عندما يتمكن من تحقيق الأهداف كما يلي:[5]

أ-بكفاءة: وتعني الاستخدام المثل للموارد البشرية والمادية دون الاسراف أو التبذير، فالكفاءة مرتبطة بعمليات استخدام واستغلال جميع أنواع الموارد.

---

[1] بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ، 2010، ص102.
[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص94.
[3] محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(44-45).
[4] محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الاولى، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص32.
[5] بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص53.

ب–بفعالية: وتعني فعل الأشياء الصحيحة وبطريقة صحيحة، وفي الوقت المناسب، فالفعالية مرتبطة بالأهداف المرجوة تحقيقها.

تتوافر سمات عديدة للقائد الفعال يمكن تحديدها في ثلاث مجموعات رئيسية، وذلك على النحو التالي:[1]

أولا: سمات شخصية: تتمثل اهم هاتـه السمات في العـدل، القدوة، الذكـاء، الأمـانة، المثابرة، الثقــة بالنفس، الاعتماد على النفس، النشاط والحيوية، الحسم والجزم، اللباقة والقدرة على التعبير اللفظي السليم، الالتزام بالأخلاقيات والقيم الايجابية السائدة في المجتمع والتخلي عن القيم السلبية.

ثانيا: سمات تتعلق بالغلم والمعرفة: ونعني بها الرصيد المعرفي من العلوم الذي يتوافر لدى القائد وتشمل كل المعلومات والحقائق والموضوعات والنظريات والمفاهيم والقوانين وغيرها، لذا يجب أن يتصف القائد الفعال بالسمات التالية:[2]

- الرغبة في التعلم و النمو والتقدم، ومعرفة الجديد.
- تنمية قدرات التحليل والربط و الاستنتاج.
- الاقتناع بأن العلم والمعرفة هما أساس فاعلية القيادة والتقييم و التقويم.

ثالثا: سمات انسانية: تتعلق هذه السمات بكيفية التعامل الناجح والفعال مع العمال على اختلاف أنواعهم وأهدافهم وقدراتهم الذهنية، ومستوياتهم التعليمية والثقافية، وتعد هذه السمات ضرورية للغاية لكسب تأييد وتعاون أفراد الجماعة والجماعات المختلفة، ومن ثم قدرة القائد على التأثير عليهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرجوة وتتمثل أهم السمات فيما يلي:[3]

- المرونة واللين في التعامل مع البشر.
- الانصات الجيد إلى الآخرين وإدراك ما يقصدون.
- المهارة في توجيه السؤال إلى الآخرين للحصول على المعلومات المناسبة.
- القدرة على التعبير اللفظي في مختلف المواقف.

---

(1) رمضان عمومن، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**، مرجع سبق ذكره، ص40.

(2) بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص53.

(3) فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص46.

- السيطرة ويقصد بها القدرة على التحكم في العوامل والمتغيرات التي تؤثر غلى الأداء أو النتائج بصفة عامة.
- الاتزان ويقصد به القدرة على التحكم في المواقف خاصة تلك التي يتعرض فيها القائد لقدر من الضغوط التي قد تؤدي إلى حالة من التوتر والانفعال في سلوك البشر بصفة عامة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع ادارة هذه المواقف بثبات واتزان، بشكل يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

المطلب الثالث: نظريات القيادة و أنماطها

هناك تنوع واختلاف في نظريات القيادة وبالتالي لا توجد نظرية شاملة، ويعود ذلك إلى تناولها من قبل الباحثين من عدة جوانب مقرونة بالزمان والمكان والفكر الذي يحمله كل باحث. كذلك المر بالنسبة للأنواع والنماط التي تنوعت بتعدد المنظمات والأدوار والوظائف، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب من خلال التطرق إلى نظريات القيادة وأنواعها وأنماطها.

الفرع الأول: نظريات القيادة

إن النظريات المعاصرة للقيادة نشأت في مجتمعات غربية صناعية ومجالات تطبيقها كانت تلك المجتمعات الخاصة، وبالتالي فهي لم تراع بقية المجتمعـــات الانسانية وبالذات النامية مثل: دول آسيا وافريقيا وأمريكا اللاتينية، والتي لها ظروفها الخاصة، [1] وبوجه عام يمكن تقسيمها إلى أربعة مداخل أساسية وهي:

أولا: مدخل السمات: هو من أولى المداخل الذي اهتم بدراسة ظاهرة القيادة. ساد هذا المدخل خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهو يقوم على افتراض أساسي، مؤداه أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن عيره من الأفراد.[2] فهو اذن يركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره ومن نظريات هذا المدخل ما يلي:

[1] راشد بن حمدان بن عيد الشلوى، **القيادة العسكرية الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، السعودية، الطائف، 2017،ص25.
[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار العلوم، الرياض، 1980، ص255.

I.نظرية الرجل العظيم

هناك الكثير من العلماء والباحثين من يرجعون ظهور هذه النظرية إلى العهد الإغريقي والروماني، حيث كان يعتقدون بأن القائد يولد ولا يصنع، وأن السمات التي يتصف بها هي موروثة(فطرية) وليست مكتسبة.[1]

ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا.[2]

ويعد (F Gatlon) من أبرز دعاة هذه النظرية، الذي قدم دراسات عديدة أكد من خلالها على أثر الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها في سنة 1879 تأثيرا كبيرا على المفكرين والباحثين الذين تبنوا هذا الاتجاه، ابتداء من(Woods) في سنة 1913، وانتهاء بـ (Jennings) الذي قدم سنة 1960 عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، نموذج البطل وأمثلة له ونموذج الرجل المتميز وأمثلة له.[3]

على ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية قد ظلت محل الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين لفترة طويلة، وتعتبر الأساس للأفكار التي قدمت حول موضوع القيادة ومهنت لها، وما نتج عنها من نظريات متعددة ومتطورة، ورغم ذلك فهناك اعتراضات وجهت لها، من أبرزها:

1- أن هذه النظرية تعتمد على الفرد ولا تعتمد على الجماعة، فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة وحصرت القيادة في فئة محدودة، كما تعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد سمات القائد.[4]

---

[1] حسين بن سليم، **القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم العالي بمدارس مدينة الجلفة**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص97.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي،(**السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**) ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، (ص ص)(249-250).

[3] علي احمد عبد الرحمان عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص53.

[4] عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وإدارة الأزمات)دراسة ميدانية)**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص59.

2- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت. على أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم والتي بفضل تنميتها يمكنهم أن يصبحوا قادة ناجحين.[1]

3- تجاهلت النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوفر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة المؤسسة.[2]

4- أهملت طبيعة الموقف والظروف المختلفة التي قد يتعرض لها القائد ومرؤوسيه، إذ ليس هناك سمات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات، كما لم يتفق واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا.[3]

إن القيادة فردية طبيعية-منهج كارليل-ثم نبحث في امر تطبعي مختلف عن هذه المنهجية الفردية، التي نشأت في اثينا. بعد ذلك نتحول إلى التفكير في الأساليب الجماعية بداية من الأعداء الطبيعيين للأثينيين – الاسبرطيين- وانتهاءا بالكالخاسيين الجماعيين في مجتمع الممارسة. والشكل رقم(**01-1**) يوضح هذه المراحل:

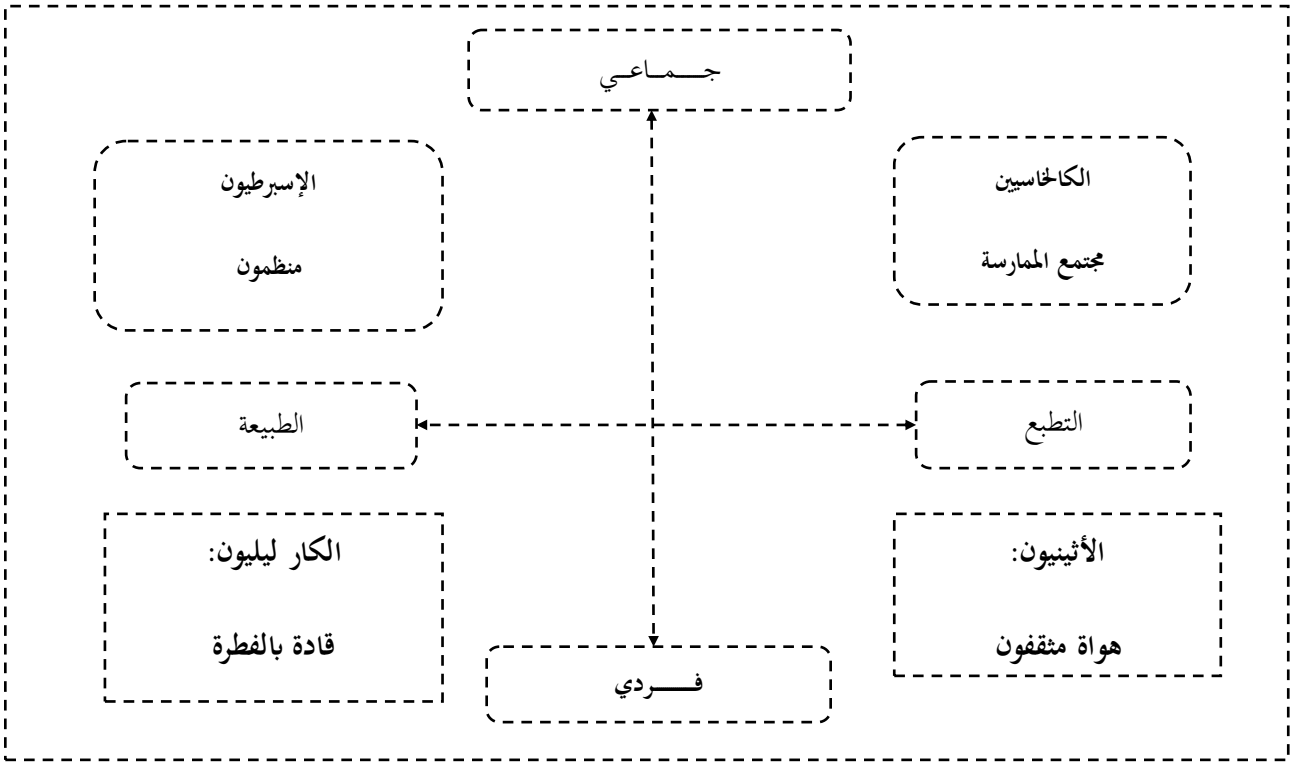
---

(1) محمد كريم حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص15.

(2) لينا عبد الحميد امين عبد الرحيم، **اثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة**(أونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص15.

(3) هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص90.

الشكل رقم(01-1): مراحل تطور القيادة



المصدر: كيت جرينت، **القيادة مقدمة قصيرة جدا**، مرجع سبق ذكره، ص54.

II. نظرية السمات القيادية

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها القادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائد، إذ تستند هذه النظرية إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليس بالضرورة وراثية.[1]

وقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات التي قام بها أنصار هذه النظرية حول تحليل السمات اللازمة للقيادة عن مجموعة من السمات للقائد الناجح، إلا أنهم اختلفوا في تحديد عدد ونوع السمات القيادية، وقد توصل((Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين((1904-1947 اشتملت على الصفات القيادية التالية:[2]

---

[1] هايل عبد المولى طشطوش، **اساسيات في القيادة والإدارة**(النموذج الإسلامي قي القيادة والإدارة)، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص30.

[2] طلال عيج المالك الشريف، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 46.

1 – **القدرة:** مثل(الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث).

2 – **الإنجاز:** مثل(التقييم، المعرفة، المهارات).

3 – **المسؤولية:** مثل(الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة).

4 – **المشاركة:** مثل(النشاط، تحسين العلاقات التعاون).

5 – **المركز الاجتماعي:** مثل(الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة).

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد السمات اللازمة للقائد الناجح، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي والقدرة على التصور والمهارة في استخدام التكنولوجيا ... الخ. لذا انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة والوقوف على الفرق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل، [1] وقد وجهت انتقادات إلى هذه النظرية، من أبرزها:

- لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين سينجحون في القيادة، فهناك العديد من الأفراد لديهم هذه السمات، ولم يصبحوا قادة ناجحين، كما أنه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم بعض السمات التي تم تحديدها؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة[2].

ثانيا: النظريات السلوكية

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استنادا إلى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فعالية الجماعة، ومن أهم النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي، نظرية الأنماط القيادية دراسة جامعة "أيوا " نظرية البعدين دراسة جامعة "أوهايو" نظرية نظم القيادة دراسة جامعة "ميتشجان "، ونظرية الشبكة الإدارية.

[1] نفس المرجع السابق، ص47.

[2] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة** ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص220.

I. نظرية الأنماط القيادية

وتسمى نظرية جامعة "أيوا" وهي عبارة عن دراسات أجرتها الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث أنماط للقيادة، وهي تعتبر من الدراسات الأولى التي أبرزت أهمية سلوك القائد وقدمته في شكل أنماط، وكانت الدراسات عبارة عن تجربة قام بها مجموعة من الباحثين، والتي أجريت على عدد من التلاميذ في أحد أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى ثلاث مجموعات وفق نوع السلوك الذي يتبعه المشرف على كل مجموعة وهذا وفق تعليمات القائمين بالتجربة، [1] وتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي، هي:[2]

1- **النمط الاستبدادي / المنفرد:** وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات. وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد هو محور الاتصالات في المجموعة.

2- **النمط الديمقراطي:** وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

3- **النمط المتسيب / الحر:** فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل ... الخ للجماعة، ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح أو النقد الأحد.

ولقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاث، ومن خلال المقارنة بين النمط الاستبدادي والديمقراطي، كانت أبرز النتائج ما يلي:[3]

- إن إنتاجية العمل في ظل النمط الاستبدادي أقل منه في ظل النمط الديمقراطي.
- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي، وكانت إنتاجية العمل تنخفض في النمط الاستبدادي عند مغادرة القائد مكان العمل
- كان رضا الأفراد في ظل النمط الديمقراطي أعلى كثيرا من رضاهم في النمط الاستبدادي.
- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة كبيرة في سلوك الأفراد في ظل النمط الديمقراطي وقلت بينهم في ظل النمط الاستبدادي.

---

[1] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي(بين النظرية والتطبيق)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، (ص ص)(265-266).

[2] محمود عبد المسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية(وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 09.

[3] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2005، (ص ص)(265-267).

- كانت علاقات الأفراد في النمط الديمقراطي مع رؤسائهم أفضل بكثير من علاقات الأفراد برؤسائهم في النمط الاستبدادي.

أما بالنسبة للنمط الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كان في النمط الديمقراطي، ولقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.[1]

لكن ينبغي الحذر في استخلاص تعميمات من النتائج السابقة للأسباب التالية:[2]

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في مؤسسات ويقومون بأعمال ومهام معقدة.
- إن هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة، ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد. ورغم الثغرات الموجودة في دراسة جامعة أيوا، إلا أنها كان لها أهمية إذ وجهت الاهتمام إلى سلوك القائد على أنه متغير أساسي في الدراسة، بالإضافة إلى تحديدها للأنماط القيادية، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو وجامعة إلى إجراء مزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية في المؤسسات.

II. نظرية البعدين

يُطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" و "كارل "شارتل" و "هالبن"، وهدفت هذه الدراسات إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد، ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل، وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير الذي وضعه "هالبن" وعرف باسم مقياس وصف سلوك القائد LBDQ[3]، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة، وهما: [4]

1- **هيكلة المهام**: ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم.

---

[1] Alain Duluc, **Leadership et confiance**, dunod, paris, 2000, p64.

[2] مُحَمَّد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص267.

[3] عبد الله عبدة مُحَمَّد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص16.

[4] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ، 2002، (ص ص) (269-270).

2- **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار أراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم، والقامة اتصال ذي اتجاهين صاعد ونازل.

وانتهت دراسة جامعة أوهايو في سلوك القائد بأن بعد الاهتمام بالمشاعر وبعد هيكلة المهام هما منفصلان ومتمايزان عن بعضهما البعض، ويتاح القات فرصة التحرك على المحورين أو البعدين في اتجاهين مختلفين، وأن يفرز درجات عالية على كل بعد منهما في الوقت نفسه[1].

والشكل الموالي(**02-1**) يبين نموذج يحدد الأساليب القيادية لنظرية البعدين في ضوء كل من سلوك هيكلة المهام وسلوك الاهتمام بالمشاعر.

الشكل رقم(02-1) نموذج جامعة أوهايو للقيادة

• هيكلة مهام مرتفعة. • اهتمام بالمشاعر مرتفع.	• اهتمام بالمشاعر مرتفع. • هيكلة مهام منخفظة.
• هيكلة مهام مرتفعة. • اهتمام بالمشاعر منخفض	• اهتمام بالمشاعر منخفض. • هيكلة مهام منخفضة.

مرتفع ↑ **الاهتمام بالمشاعر** ↑ منخفض

مرتفع ← **هيكلة المهام** → منخفض

المصدر: محمد سرحان المخلافي، **القيادة الفاعلة و ادارة التغيير**، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص110..

III. نظرية نظم القيادة

وتعرف هذه النظرية باسم دراسات جامعة "ميتشجان"، وقد بدأت هذه الدراسات في نهاية الأربعينيات، وفي نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسة جامعة أوهايو، وبدأ الباحثين في جامعة "ميتشجان" دراساتهم حول العلاقة بين السلوك القيادي وأداء جماعات العمل، وشملت الدراسة العمال والقادة في ثلاث أقسام ذات إنتاجية عالية، أقسام ذات إنتاجية متوسطة وأقسام ذات إنتاجية منخفضة، وذلك بهدف التعرف على السلوك القيادي في هذه الأقسام[2]، وقد توصلت الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين للسلوك القيادي، هما:[3]

---

[1] محمد سرحان المخلافي، **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص110.

[2] خيضر كاضم محمود الفريجات، واخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص246.

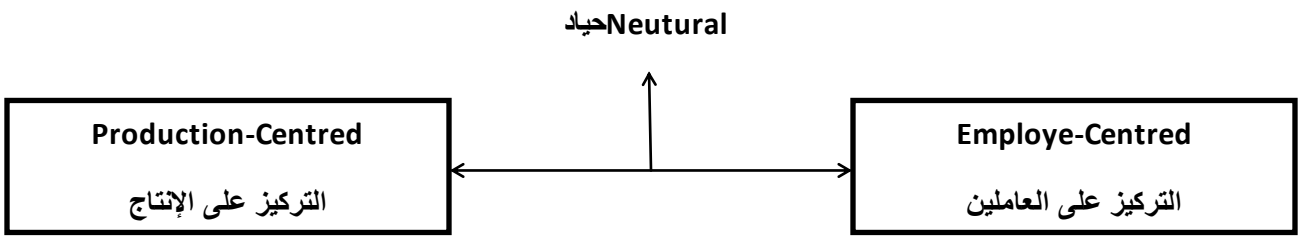
[3] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، (ص ص) (269-270).

1- **السلوك المركز على العاملين:** ويتشابه مع النمط المركز على الاهتمام بالمشاعر في دراسات جامعة "اوهابيو"

2- **السلوك المركز على الإنتاج** ويتشابه مع النمط المركز على هيكلة المهام في دراسات جامعة أوهايو وعلى عكس باحثي جامعة أوهايو، فقد قدم باحثو جامعة ميتشجان في دراساتهم الأولية تصورهم لتركيز الاهتمام نحو العاملين والاهتمام نحو الإنتاج على أنهما نهايتان متعارضتان السلسلة متصلة، وأوحى هذا بأن القادة الذين يميلون إلى التركيز على الإنتاج كانوا أقل اهتمام بالعاملين، أما القادة الذي يميلون نحو العاملين فكانوا أقل اهتماما بالإنتاج[1]، والشكل الموالي يوضح الفكرة السابقة في شكل محور واحد للقيادة له طرفين.

الطرف الأول يمثل التركيز على العاملين، والطرف الثاني يمثل التركيز على الإنتاج:

الشكل رقم(03-1) أنماط القيادة الدراسات جامعة ميتشجان المبكرة



المصدر: مُحَمَّد سرحان المخلاقي، **القيادة الفاعلة و ادارة التغيير**، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص82.

ونظرا لعدم تحديد السمات والخصائص للقادة بدأ التساؤل عن الخصائص والسمات السلوكية الهامة، وهل بالإمكان تعليمها وتدريبها؟، وقد نتج عن تلك الدراسات التركيز على التالي:[2]

- سلوك القائد وكيفية تأثيره في الأفراد، سلوك مجموعة الأفراد ودوافعهم ومدى تأثيرها على نجاح القائد.

IV. نظرية تانيميوم وشميدت:

اقترح تانيميوم و شميدت مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية ، التي تتمحور حول سلطة الرئيس ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، وبذلك فان النمط القيادي يتغير حسب السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه. [3]

---

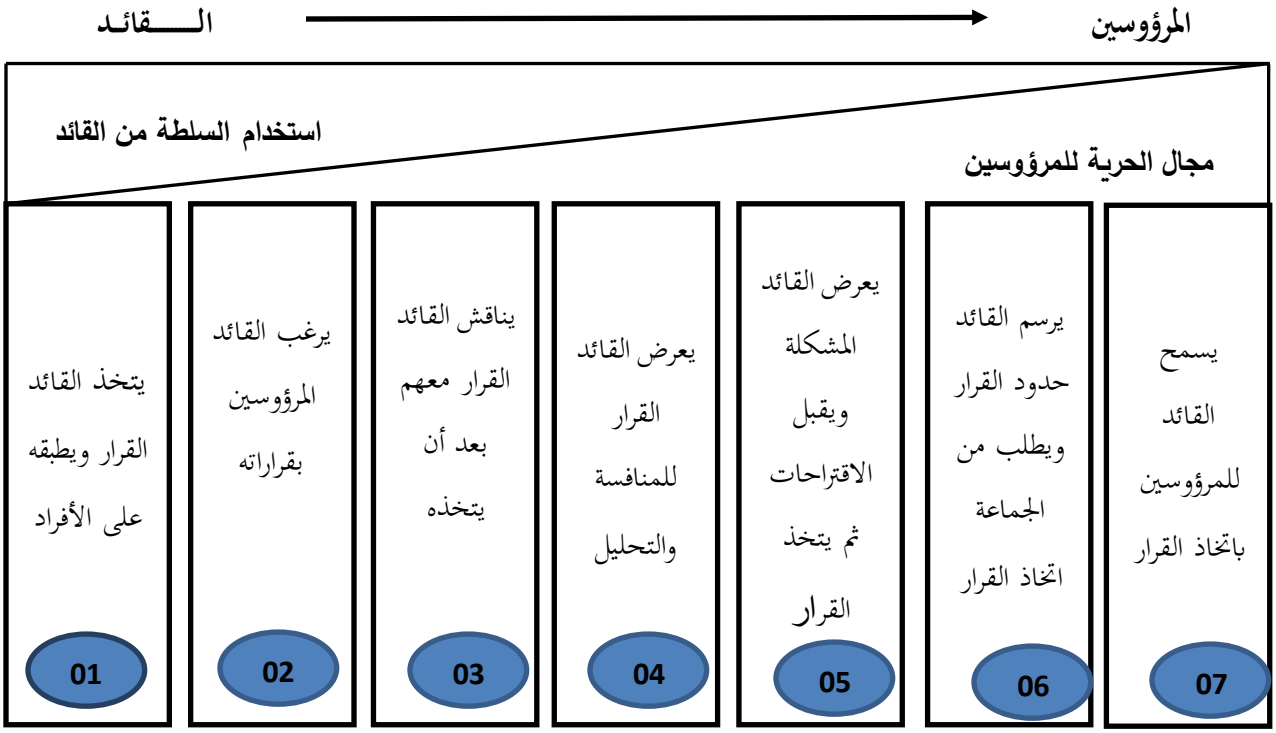
[1] منير خالد عباس، **"اثار أنماط القيادة في الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سوريا"**، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، دمشق، سوريا، 2008، ص50.

[2] راشد بن حمدان بن عيد الشلوى، **القيادة العسكرية الحديثة**، الطبعة الأولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطائف، العراق، 2017، ص26.

[3] عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص50.

قدم تانينيوم وشميدت نموذجا يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقيادة سنة 1958والشكل رقم(**04**) يوضح ذلك:

الشكل رقم(04-1): نظرية تانبميوم وشميدت حول القيادة.



المصدر: راشد بن حمدان بن عيد الشلوى، مرجع سبق ذكره، ص27.

وقد توصلت الدراسات السلوكية إلى عدد من النماذج القيادية من اهمها:[1]

-**قوى متعلقة بالقائد:** وتشمل نظامه وثقته بالمرؤوسين.

-**قوى متعلقة بالمرؤوسين:** وتشمل حاجتهم للاستقلالية واستعدادهم لتولي المسؤولية.

-**قوى متعلقة بالموقف:** وتشمل نوع المنظمة وفاعلية المجموعة، وضغوط الوقت وطبيعة المشكلة.

V.**نظرية ليكرت:** حدد ليكرت أربعة أنماط للقيادة وهي:[2]

- قائد تسلطي ويتميز بعدم التفويض والثقة في المرؤوسين.
- قائد نفعي ويتميز بالسماح لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ولكن تحت إشرافه.

[1] راشد بن حمدان بن عيد الشلوى، **القيادة العسكرية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2] Luthans Fred, **Organisation Beharon** , S th Edition, Mc craw- hill book, new york, 1989, p447.

- قائد استشاري ويتميز هذا الصنف بالثقة في المرؤوسين.
- قائد مبادر ويتميز بالتفوق في تبادل المعلومات والثقة في المرؤوسين، وقد أطلق عليه النمط الديمقراطي.

وعليه فقد وصف ليكرت نمط القائد الاستشاري والقائد المبادر بأنهما يتصفان بالإنتاجية العالية.

VI. **نظرية لبيت ووايت**: حدد هذا النموذج أنماط القيادة في:[1]

1- **النمط الديمقراطي**: عمد القائد هنا إلى تشجيع الحوار مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة خطة العمل، وأصبح القائد أحد أفراد المجموعة، وأصبحت مهمته تنسيق أنشطة المجموعة.

2- **النمط الأوتوقراطي**: عمد القائد هنا إلى تكوين صداقة غير شخصية مع المرؤوسين، ومع مرور الوقت لاحظ انخفاض معدلات الإنتاجية في هذا المناخ، نظرا لاعتماده على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الثقة في المرؤوسين.

3- **النمط الفوضوي**: عمد القائد هنا إلى عدم استخدام سلطة القيادة حيث كانت مهمته هي توفير ما يحتاج العمل من مواد وأدوات، وقد أظهرت النتائج الإهمال في العمل وضعف التعاون.

VII. **نظرية الشبكة الإدارية (1976)**

انشأها كل من بلاك وموتون وهي عبارة عن رسم بياني يتضح فيه بعدان وهما:

البعد الأول: يتمثل في الاهتمام بالإنتاج وهو المحور الأفقي متدرج من(0) إلى(09)، ويشير(0) إلى الاهتمام المنخفض بالإنتاج و(09) إلى الاهتمام العالي بالإنتاج. أما **البعد الثاني** فهو العمودي ويشمل الاهتمام بالعاملين، حيث يمثل محور متدرج من (0) إلى(09). حيث يشير(0) إلى اهتمام منخفض بالعاملين و(09) إلى اهتمام عالي بالعاملين.[2]

ويتضح من الشبكة انها تظهر 81 نمطا قياديا على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج إلا ان بلاك وموتون اكدا على خمس أنماط قيادية وهي: [3]

1- **النمط (1/1) النمط التسبي**: منخفض على بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالعاملين.

2- **النمط (1/9) المتسلط**: مرتفع على بعد الاهتمام بالعاملين ومنخفض على بعد الاهتمام بالإنتاج.

---

(1) راشد بن حمدان بن عيد الشلوى، **القيادة العسكرية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص27.

(2) مُحَمَّد زين عبد الفتاح، **مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ، 2014 ص 5.

(3) زاهد مُحَمَّد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، (ص ص)(172-171).

3- **النمط (9/1) نمط قيادة النادي:** منخفض على بعد الاهتمام بالعاملين ومرتفع على بعد الاهتمام بالإنتاج.

4- **النمط(5/5) المعتدل:** متوسط على كل البعدين.

5- **النمط(9/9) قيادة الفريق:** مرتفع على كل البعدين.

رابعا: النظرية الظرفية(نظرية المواقف)

إن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من أنه لا وجود لنمط فعال أو مثالي يصلح في كل الأوقات وان محك فعالية المنظمة هو نجاح المنظمة، نجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم. فالقادة ليسوا جامدين، بل يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة وكانت البداية من:[1]

I.النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

بناءً على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة "النوي" الأمريكية بقيادة "فيدلر" 1967 , انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفي لفعالية القيادة [2]، واعتبرت من أهم الدراسات التي أجريت حول موضوع القيادة لاعتمادها منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وحسب "فيدلر" فإنه لا يوجد أسلوب قيادي صالح لكل زمان ومكان [3]، ويشير هذا النموذج إلى أن فعالية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين هما : نمط القائد(القيادة)، وخصائص الموقف أو متغيرات الموقف.

1- **نمط القائد:** يؤكد(Fidler) أن القادة يظهرون أنماط مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم(حاجات العلاقات الشخصية، حاجات إنجاز المهام)، ويتم تحديد نمط القيادة بناءً على هذه الحاجات من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا، ويقوم القائد بملء هذا الاستقصاء، وكلما انخفضت الدرجة التي يحصل عليها القائد في وصفه لزملائه كلما زاد ميله إلى التركيز على العمل(المهام)، وكلما ارتفعت الدرجة كلما زاد ميله إلى التركيز على العلاقات الإنسانية(الشخصية)[4] .

---

[1] رداح محمد الخطيب، **القيادة دراسات حديثة**، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014، ص51.

[2] محمد إسماعيلي بلال، **السلوك التنظيمي(بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص278.

[3] فاتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص88.

[4] محمد إسماعيلي بلال، **مرجع سبق ذكره**، (ص ص)(279-280).

2- **متغيرات الموقف**: ويرى((Fidler أن هناك ثلاث متغيرات أو عوامل موقفية لها تأثير على فعالية القيادة والتي تحدد ملائمة الموقف، وهي:[1]

- ❖ علاقة القائد بالمرؤوسين تعنى درجة ثقة المرؤوسين بالقائد ومدى احترامهم له.
- ❖ **تنظيم المهمة**: ويقصد به مدى وضوح أهداف المهمة، وتنظيم خطوات العمل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- ❖ **قوة مركز القائد**: تدل على مدى امتلاك القائد للسلطة، خصوصا من حيث القدرة على مكافأة وعقاب المرؤوسين

إن هذه العوامل يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي القائد، وطبقا التحليل(Fidler) فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت العوامل الثلاثة مرتفعة والعكس صحيح، وافتراض (Fidier) هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفعالية .[2]

II.نموذج بلانكرد وهيرسي

طور كل من بلانكرد وهيرسي نظرية دورة حياة القائد بناءً على افتراض مفاده انه بزيادة درجة النضوج عند العاملين، أي القدرة على العمل وتحمل المسؤولية، كان السلوك القيادي الملائم يحتاج إلى درجات متشابهة من الاهتمام بالعمل والعلاقات بين العاملين. وهذا يؤدي إلى عدم وجدود نمط قيادي ثابت، بحيث أن لكل نمط قيادي الطرق الخاصة به حيث تحدد درجة نضوج الأفراد(MaTURTY) النمط القيادي الفعال.[3]

في هذا الإطار وضعت نظرية بلانكرد وهيرسي الافتراضات التالية:[4]

- يكون النمط القيادي المهتم بالعمل الأكثر فعالية في مجموعة العمل غير الناضجة بدرجة كبيرة.
- يكون النمط القيادي المهتم بالعاملين الكثر فعالية في مجموعة العمل الناضجة نسبيا.

---

[1] كمال سليم دواني، **القيادة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ، 2013، ص85.

[2] علي احمد عبد الرحمان عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(36-64).

[3] رداح مُحَمَّد الخطيب، **القيادة دراسات حديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[4] رداح مُحَمَّد الخطيب، **القيادة دراسات حديثة**، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

- يكون النمط القيادي المهتم قليلا بالعمل و العاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل الناضجة بدرجة كبيرة.

III. **نظرية فروم ونتون:** تعتمد هذه النظرية على درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث تفترض بأنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ومناسب لكل المواقف، وعلى القائد أن يكون مرنا في التعامل مع المرؤوسين ويختار النمط القيادي المناسب للموقف.[1]

وتعقيبا غلى ما سبق فإن أسلوب القائد في ضوء هذه النظرية يقوم على:[2]

- القائد يحل المشكلة ويتخذ القرار معتمدا على المعلومات المتوفرة لديه دون مشاركة المرؤوسين.
- القائد يحصل على المعلومات الهامة من المرؤوسين ويتخذ القرار.
- القائد يترك المرؤوسين المعنيين(بطريقة فردية دون جمعهم) بالمشكلة لأجل الحصول على مقترحاتهم ثم يتخذ القرار.

خامسا: المدخل الحديث للقيادة

ظهرت في العصر الحالي العديد من المفاهيم الحديثة لأنماط القيادة مثل:

I. نظرية المهارات القيادية

تناقش هذه النظرية سلوك القيادات والصفات الواجب توفرها فيهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. [3]

II. نظرية القيادة الإجرائية

تركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس، فالقائد هنا يشجع على تحقيق الأهداف عن طريق تقديم المكافئات الإيجابية والسلبية. ويتميز القائد الاجرائي بأنه محاور جيد فهو قادر على اقناع مرؤوسيه لتحقيق ما يريد، وهو يعرف نفسه جيدا ويعرف نقاط الضعف والقوة لدى مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع توظيفها في تحقيق النتائج المرغوبة.[4]

---

[1] راشد بن حمدان عيد الشلوى، **القيادة العسكرية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] نفس المرجع السابق، ص33.

[3] راشد بن حمدان عيد الشلوى، **القيادة العسكرية**، مرجع سبق ذكره، ص33.

[4] راشد بن حمدان عيد الشلوى، **القيادة العسكرية**، مرجع سبق ذكره، ص37.

III. نظرية القيادة التفاعلية

تظهر القيادة التفاعلية عندما يأخذ القائد مبادرة التفاعل مع مرؤوسيه من أجل تبادل بعض المور ذات القيمة والاهتمام، ولهذا السبب يبحث القائد التفاعلي عن الاهتمام بكيفية الموازنة بين تحسين كمية الأداء ونوعيته. كما يركز على التقليل من المقاومات السرية ويحولها إلى أنشطة جماعية تخدم المنظمة.[1]

IV. نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة في الفكر الإداري، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، والتي أفرزتها تلك التغيرات في جل جوانب المؤسسة، وظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1978 على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكر بحور بيرتر من خلال كتابه الشهير القيادة الذي يعتبر من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع بعمق، ما دفع الكتاب إلى اعتباره بأنه الممهد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة.[2]

وتشير هذه النظرية إلى استثارة ابداع وتحليلات المرؤوسين من خلال الموهبة وذلك لمساعدة المنظمة لإحداث التغييرات الايجابية وتحقيق النتائج المطلوبة، ومن ثم يمكن تحديد خصائص ومهام القائد التحويلي انطلاقات من عدة عناصر وهي:[3]

- يملك رؤية و رسالة ولديه معايير عالية.
- يملك الشخصية الإلهامية ويشجع المرؤوسين ويستثير أفكارهم.
- يملك الحضور الواضح و النشاط البدني.
- لديه القدرة على التعامل مع الغموض و المواقف... الخ
- لديه القدرة على التأثير على المرؤوسين فيشعرون بأنه يعبر عن ما في أنفسهم.
- محب للمخاطرة المحسوبة و يبحث عن التطور وفق القيم و الأخلاقيات.
- ادراكه للحاجة إلى التغيير و قدرته في اقناع المرؤوسين على التغيير.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص38.

(2) سحر بنت خلف سلمان مددين، "**درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية**"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط(غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433/1434 هـ، ص40.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(258-259).

- تكوين الاستراتيجية الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف.

V. نظرية القوى القيادية

شجع بعض العلماء انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية، وقد ساهم علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثهم عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على سلوك ومشاعر المرؤوسين في ما يسمى بطريقة القوى القيادية.[1]

تقترح هذه النظرية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حـــوزته لقـوى قيادية، أو بحسب تصوير السرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي .... الخ ولعل أفضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام به الباحثان **فرنش وريفين** في جامعة **ميشيجان** حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدرته في التأثير على الآخرين هي:[2]

قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة الرسمية، قوة القدوة، قوة الخبرة.

الفرع الثاني أنماط القيادة:

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه، تباينا في أنماط القيادة، و يقصد بالنمط القيادي السلوك المعتمد من القائد عند التعامل مع مرؤوسيه[3].

والنمط القيادي هو سلوك ثابت نسبيا يميز القائد عن غيره من القادة[4]. أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه.[5]

---

[1] رفيق محمود المصري، **"النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد 15 ، العدد 1، 2007، ص64.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)**، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[3] Nadeem Bhatti, & al, **«The Impact of Autocratique and Démocratique Leadership Style on Job Satisfaction»**, International Business Research, Vol. 5, No. 2, Feb 2012, p193.

[4] Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, **« Leadership-style Satisfaction and Commitment: And exploration in the United Arab Emirates Construction Sector »**, Engineering Construction and Architectural Management, Vol. 19, No.1, 2012, p62.

[5] Delia Bosiok, **« Leadership Styles and Creativity»,** Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 1, Issue. 2, 2013, p 47.

ورغم تعدد التصنيفات لأنماط القيادة، فإن أكثر المعايير شيوعا في الفكر الإداري لتصنيفها هو المعيار الذي صنفها على أساس طريقة ممارسة السلطة، ومع اهتمام علماء الإدارة وممارسوها بالأنماط القيادية لقناعتهم بأن القيادة هي متغير أساسي له تأثير كبير على المؤسسة و العاملين فيها دفعهم للبحث عن أنماط قيادية حديثة تكون أكثر فعالية تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة.[1]

يمكن التمييز بين الأنماط التالية:

أولا: القيادة الديكتاتورية

وتأخذ هذه القيادة اتجاها استبداديا و إرغاميا وتسلطيا، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد واتباعه والمناخ الاجتماعي السائد وذلك كما يلي:[2]

I. **القائد:** يحدد لنفسه سياسة العمل كليا ويملي خطواته وأوجه نشاطه ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى انه قد يعمل غلى انقسام المنظمة أي يأخذ بمبدأ(فرق تسد). ويقلل من الاتصال بين أغضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

II. **الأفراد:** ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم الحرية في اختيار رفقاء العمل، واذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال المجموعة، او انخفاض روحهم المعنوية.

III. **السلوك الاجتماعي:** يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي:

- ✓ شعور الأفراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد
- ✓ انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات.

---

[1] Nadeem Bhatti, & al, **«The Impact of Autocratique and Démocratique Leadership Style on Job Satisfaction»**, op cit, p193.

[2] بلال خلف السكارنة، **القيادة الادارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص180.

ثانيا: القيادة الديمقراطية:

ويُطلق عليها القيادة المشاركة أو الإنسانية، كما يُطلق عليها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين، وهي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار.[1]

وفيها نجد:[2]

I. **القائد:** يشجع الفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك لها حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد.

II. **الأفراد:** يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم، ويكونوا أكثر تماسكا وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة. وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث خلل.

ثالثا: القيادة الحرة: ويتميز هذا النوع من الأنماط بـ:[3]

I. **القائد:** محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة، ويترك الحرية للأفراد والجماعة.

II. **السلوك السائد والسلوك الاجتماعي:** حرية مطلقة وكاملة للقائد والأفراد في اطار انجاز الهداف، العلاقة بين الأفراد والجماعة يسودها الود والثقة المتبادلة، والشكل رقم(**05-1**) يوضح نظرة كاملة للقيادة.

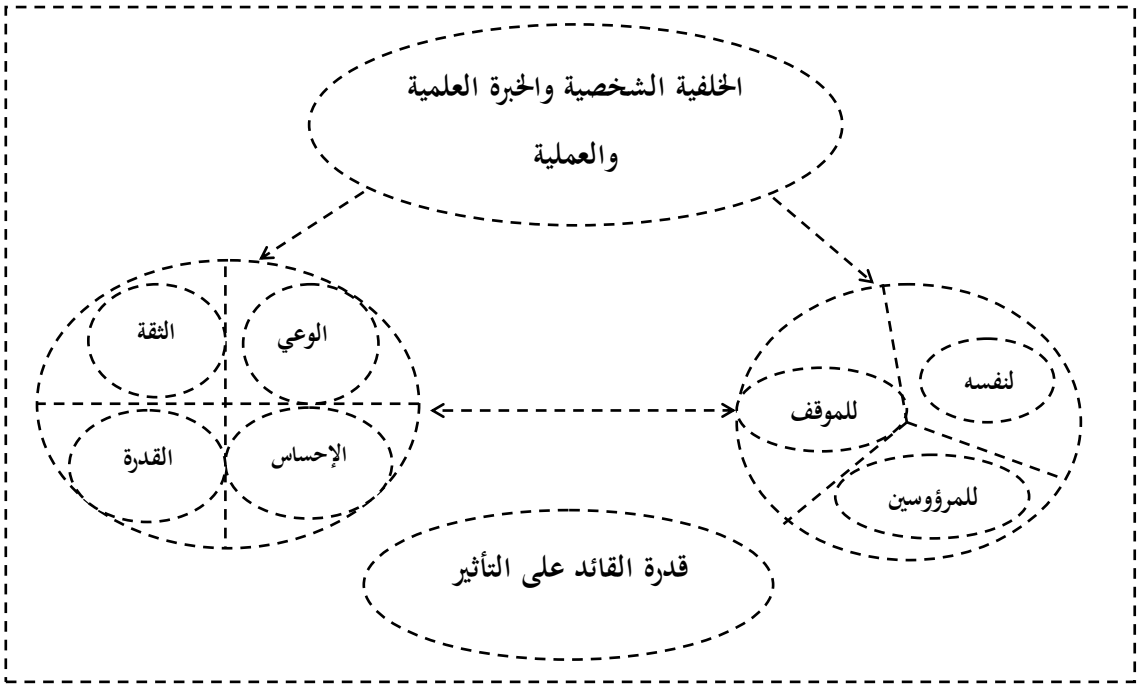
---

(1) Jaroslov Gonos, Peter Gallo, **«Model for leadership Style Evaluation»**, Management, Vol.18, 2013, p159.

(2) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص183.

(3) بلال خلف السكارنة، **القيادة الادارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص180.

الشكل رقم(05-1) نظرة كاملة للقيادة



المصدر: عدي عطا حمادي، **القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013، ص28.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الإبداعية

إن قائد القرن الواحد والعشرون لا بد أن يضع في اعتباره حاجات البيئة الداخلية والخارجية، وأن يركز على اسبقية البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المنظمة، ذلك لأن القيادة ولإبداع سمات هامة للتميز. ومع سعي المنظمات للتطوير يجب على المجتمعات والمؤسسات الإصرار على تواجد قيادة ابداعية واعية مدركة للمستجدات العصرية، والظروف المتجددة، وتواكب سرعة التطورات والحاجات المهمة للمنظمة. وهذه الأمور لا تتحقق الا بوجود القيادة الإبداعية القادرة على تنظيم شؤونها والاهتمام بها على اكمل وجه محققة لأهدافها المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه ومستوياته

هناك محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع، حيث قام كل باحث منهم ابراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت هناك بعض التعريفات فرضت نفسها.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

سنحاول إبراز اهم التعاريف التي تناولت الإبداع أولا في المجموعة المقدمة كالآتي:

التعريف اللغوي للإبداع: مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" ويعني أنشأه وبدأه أولا. أي الاتيان بشيء جديد غي مألوف والنظر إلى الاشياء بطريقة غير مألوفة.[1]

كما عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه:" القدرة غلى ايجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد."[2]

عرف الإبـــداع على أنه ادخـــال شيء جديد ومختلف، قد تتمثل في أفكـــار حول منتجـــات جديدة أو تجهيزات، أو خدمات أو كيفيات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة.[3]

كما عرفه جيلفورد "بأن الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين."[1]

---

[1] أسامة خيري، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص93.

[2] بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2011، ص30.

[3] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2009، ص06.

ويعرف الإبداع على أنه تفاعل عدد من القدرات والخصائص الشخصية تؤدي اذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى انتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الانسانية.[2]

عرف غسان عبدي الحي الإبداع بأنه " ايجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج".[3]

ويرى موريس شتاين أن الإبداع " عملية تكوين الفرضيات واختيارها وتوصيل النتائج وقد يظهر الإبداع في جانب منها، أو في جميع جوانب هذه العملية".[4]

من خلا ما سبق يمكننا تحديد مفهوم جامع للإبداع، على أنه كل ما يؤدي إلى التحسين، وتفعيل الأداء من افكار وعمليات وطرق ومناهج حديدة بأسلوب جديد أو أفكار مرتبطة بتحسين منتج أو خدمة ما، تتصف بالقبول والصالة والنفع.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي الأنشطة من أبرزها[5]:

- الإبداع يعني التمايز وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشيـاء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المآل أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

وهناك مجموعة أخرى من الخصائص التي يتميز بها الإبداع نذكر منها:[6]

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص06.

(2) مدحت أبو النصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظم**ة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009،ص21.

(3) عبد العزيز سعيد، **المدخل إلى الإبداع**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص21.

(4) نزيه حمدي، وآخرون، **تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية**، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص239.

(5) لامية راوي ، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة مشروع ماجيستر غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2016، ص 4.

(6) Hamadi and guembour,and others, **the impact of ledarship on creativity and innovation international** journal of humanties and social science invention, vol.6,no,6,2017,p59.

- هيكل الإبداع يمكن ان يوصف بأنه مبدأ رسمي وغير رسمي، فالتفاعل غير الرسمي بين الافراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقاسم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.
- الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة والحكم الذاتي يتمتعون بدرجة اكبر من التحكم في عملهم، وبالتالي يشعرون بالراحة في دورهم بأن يكونوا مبتكرين في بيئة العمل الخاصة.

الفرع الثالث: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها[1]:

أولا– الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات شخصية ابداعية، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

ثانيا– الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محدد في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

ثالثا– الإبداع على مستوى المنظمات: هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع اعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وبالتالي يمكن ان نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها اعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الاشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الادارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات، كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الاسلوب الديمقراطي في الإدارتين والالتزام القيمي بأخلاق العمل الاداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين.

وهناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الاخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود ابداع فردي وجماعي[2].

---

[1] حسن الزعبي ، **اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع**، دراسة تطبيقية في شركات الادوية الاردنية، مجلة جامعة عمان العربية، 2009، ص11.

[2] محمد البنا ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي في قطاع غزة**، مشروع ماجيستر غير منشور، اكاديمية الإدارة والسياسة جامعة الاقصى، 2017، ص51.

المطلب الثاني: تعريف القيادة الإبداعية وأهميتها

تعد القيادة الإبداعية مصدر تفوق وريادة أي منظمة، وهذا لما تتصف به من ايجاد لحلول جديدة ومتنوعة من خلال استحداثها لأفكار أصيلة ونادرة، وسنتناول في هذا المطلب تعريف للقيادة الإبداعية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإبداعية

إن القيـادة الإبداعية تشير إلى تحفيز القائد لمرؤوسيه ليكـــونوا مبدعين ومبتكـرين ويدفعونهم لرفـع التحدي، واعتماد مقاربات وطرق جديدة للتعامل مع كل القضايا المتعلقة بالمنظمة. فهي تحثهم على المبادرة في التفكير والخوض في حل المشاكل بعناية وحذر[1].

القيـــادة الإبداعية هي القادرة على جمع الأفكار الجديدة سوآءا عن طريق القائد، أم عن طريق العاملين معه، أم من مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار. وتبن الفكرة المقيدة ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري، أو اقتصادي مربح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية والعقلية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار[2].

كذلك القيادة الإبداعية تعبر عن قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير، من خلال الفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف الجماعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة.[3]

كما تعبر أيضا عن قدرة القائد على ابتكار أساليب، وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية[4].

---

(1) Gerrard puccio et others,**creative l'eaderships skills that drive change saye publication**,inc,2007,p11

(2) مُحَّد قنديل ، **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، الاردن، عمان، 2010، ص163.

(3) الغامدي، واخرون، **مستوى الإبداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن**، مجلة جامعة سعود، 2013، ص09.

(4) نصر جلال، **الإبداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الاسكندرية، 2008، ص12.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإبداعية

للقيادة دور كبير في توليد الأفكار الإبداعية وفي جعل المرؤوسين يرون الأشياء بطرق مختلفة ويحاولون علاج المشاكل من أوجه عديدة، فقد يخشى المرؤوسين تقديم الأفكار الابتكارية خوفا من توجيه الانتقادات اللاذعة لهم ، أو ما يسمى بالطلقات الانتقادية ، ويمكن للقيادة استخدام قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز وتشجيع الإبداع من خلال المكافئات التي تعطى للمبدعين، وأيضا أن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا، كما يستخدم القادة تفويض السلطة للمرؤوسين وبما يدعم قدرتهم على تحمل المخاطر وأيضا تشجيع المرؤوسين على بناء خصوصياتهم، أي استقلالهم و ثقتهم بأنفسهم لتحمل المخاطر، كما أن المناخ التنظيمي الحر النظيف والعادل يساعد على توليد الأفكار الإبداعية و الابتكارية، يجب أن يحذر القادة من استخدام قوتهم في إرهاب وانتقاد وعقاب المرؤوسين، فكما يقول المثل المأثور " القوة تفسد " power corrupts وذلك في حالة عدم الاستخدام الأمثل لها.[1]

وقد أوضح konter 1982 أن الضعف يفسد أيضا، وقد بين أن المديرين الذين يعانون من الضعف الشديد يقضون معظم وقتهم في الدفاع عن وظائفهم، وأقسامهم وادارتهم أكثر من المشاركة البناءة أو التعاون الفعال مع الآخرين في الممارسات المنتجة.[2]

إن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسين من قبل القادة، أصبحت ملحة وهامة خاصة في المنظمات البيروقراطية التي تعتمد على القهر واجبار المرؤوسين على الأداء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر احساسا بالضعف والمسكنة، وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.

من ناحية أخرى يمكن للقادة ابداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات، وذلك بما يشجع الأفراد في جمـاعة ما على السعي وراء ايجـاد حلول ابتكاريـة تماثـل او تفضل عن تلك التي توصل اليها باقي الجماعات. الا أن اختيـار الجماعات المتنوعة لحل المشكلات قد يؤدي إلى الصراعـات والضغوط

(1) سيد محمد جاد رب، **ادارة الإبداع والتميز التنافسي**، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص95.
(2) نفس المرجع السابق، ص 95.

السلبية، ومن ثم فانه يجب اختيار الاعضاء الذين تتوافر فيهم مستويات عالية من الخبرة الفنية وأيضا زيادة حجم الدوافع الداخلية أو الجوهرية لدى الافراد.[1]

إن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بان اساليب اختيار واعداد القادة يجب ان تكون مختلفة وجديدة، فالهدف هو اعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة مبدعين ملهمين، وان يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة ابداعية مؤثرة تحقق اقصى افادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها راس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات.[2]

ولن يقتصر الامر فقط في الحاجة إلى القادة المبدعين في الشركات الخاصة وفي قطاع الأعمال، بل ان المنظمات الحكومية والعامة تحتاج وبشدة لإحلال الاسلوب الإبداعي بدل الاسلوب التقليدي الشائع في العديد من المؤسسات، لذا يجب ان تتحلى بالابتكار وتزرعه وتنميه في العاملين والعاملات وقد بات ذلك ضروريا وحتميا لأن كافة دول العالم من شرقه لغربه ومن شماله لجنوبه باتت تتنافس على مغازلة المستثمرين لجذب استثماراتهم، لكن الاستثمارات لا تجيء الا حيث تجد جهازا حكوميا رشيقا، صديقا للمستثمر، ومسيرا له جهاز حكومي يتحلى بالابتكارية لاتباع افكار لخدمات جديدة والتطوير لخدمات قائمة، جهاز حكومي يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطورا للخدمة، محسنا للجودة، مخفضا للتكلفة، وساعيا لتعزيز قدرته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة، لذلك اصبحت القيادة الإبداعية حتمية ليس فقط في الشركات بل ايضا في المنظمات، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي اليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار لفاعلية المنظمات الحكومية، بل ايضا من انعاش وتحسين للاقتصاد الوطني.[3]

وترى سنبل فائقة ان للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وتعد وظيفة استراتيجية زادت اهميتها من خلال[4]:

---

[1] عبد القادر الشيخلي ، **القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي**، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، الجمهورية العربية السورية،2003 ص 174.

[2] سنبل فائقة، **القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال في مدينة مكة من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، مشروع ماجيستر غير منشور، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2014، ص21.

[3] عبد القادر الشيخلي ، **القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(175-176).

[4] سنبل فائقة، **القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال في مدينة مكة من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، مرجع سبق ذكره، ص21.

1- إن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس، وتتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وانماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الامور مجتمعة.

2- يعد الإبداع وقود اساسي لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الافكار الجديدة.

3- انها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

4- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسات.

المطلب الثالث: خصائص ومهارات القيادة الإبداعية

يتطلب نجاح القيادة الإبداعية توفر مجموعة من الخصائص و المهارات الأساسية التي تعد ضرورية بالنسبة للقائد الناجح، حيث يتوقف نجاح القائد على مدى توافر هذه المهارات ومدى قدرته على توظيفها أثناء ممارسة أعماله وتعامله مع الآخرين. كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير في سلوك العاملين ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذاك أن القيادة الإبداعية هي ثلاثة أطراف: القائد، الجماعة، المواقف.

الفرع الأول: خصائص القيادة الإبداعية

هناك عدة خصائص للقيادة الإبداعية يمكننا تلخيصها فيما يلي[1]:

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير.
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- تقدير انجازات الآخرين.
- التوجه نحو المستقبل.

[1] قنديل علاء، **القيادة الادارية وادارة الابتكار**، دار الفكر للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص24.

ويتضح أن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختبارات والذي يملك أفكار تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو اعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة.

الفرع الثاني: مهارات القيادة الإبداعية:

لكي يستطيع القائد المبدع تفهم هذه الأطراف عليه أن يكتسب بعض المهارات الأساسية وهي كما يلي[1]:

- اكتساب القائد القدرة العملية لتطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين وتحملهم المسؤولية الكاملة لتحقيق الهداف المسطرة.
- القدرة على تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الهداف المحددة ويشارك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويضيف الحربي ان مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في[2]:

أولا: البصيرة المستقبلية: بمعنى القدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف واكتشاف الفرص والقدرة على توضيح الصور المستقبلية لأعضاء المجتمع.

ثانيا: الرؤية النافذة للأمور: رؤية الحقائق وأصول المشكلات لا مظاهرها الخارجية.

ثالثا: التعامل مع ظروف المدى البعيد: ليس مجرد الانحصار في فترة قصيرة.

رابعا: تحفيز الأفراد وتشجيعهم: وذلك من خلال ما يقدمه المبدع لأتباعه وتشجيعهم على النقاش، اخلاصهم في العمل، والقدوة في الأداء.

خامسا: القدرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة: تحقيق الفاعلية الادارية ويتجلى ذلك في القدرة على اتخاذ القرارات باستخدام مختلف التقنيات الادارية.

كما يوضح الغامدي أن مهارات القيادة الإبداعية ترتكز في[1]:

---

[1] رافدة عمر الحريري ، **اعدادات القادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**، دار الفكر، عمان، 2007، ص 203.

[2] قاسم علي الحربي ، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية**، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، عدد15، اوت 2009، ص126.

أولا: التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المختلفة بالجماعة.

ثانيا: الحدس والبديهة: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغييرات المحتملة والاقدام على المخاطرة وبناء الثقة.

ثالثا: فهم الذات: وهي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.

رابعا: التبصر والرؤية: تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لبلوغه.

[1] فهد هزاع الغامدي ، **درجات ممارسة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون**، جامعة الباحة، رسالة ماجيستر كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2012، ص55.

المبحث الثالث: ركائز القيادة الإبداعية

إن القيادة الإبداعية تتسم بالحساسية للمشكلات وتتمثل بالقدرة على مواجهة المشكلات التي تتطلب حلا وتعد هذه السمة من اهم السمات الإبداعية للقائد المبدع، وتتسم هذه القيادة بالإصرار، و المثابرة، وقوة العزيمة وتحمل المسؤولية، والتوجه للأعمال التي تتطلب تحديا و صبرا، كما أنهـــا تتسم بالمبادرة التي تمثل مبدأ اداري هام وهو القدرة على الابتكار و الإبداع في مختلف المواقع.

المطلب الأول: سمات وأسس القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية ركيزة أساسية في بناء المنظمات الناجحة والمجتمعات المزدهرة ، فهي تتجاوز الإدارة التقليدية للموارد و الأفراد وتركز على تحفيز الإبداع و الابتكار بحيث تتميز القيادة الإبداعية بسمات و أسس محددة تميزها عن باقي الأساليب القيادية.

الفرع الأول: سمات القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية بعض السمات الواجب توفرها نذكر منها:

أولا: الحساسية للمشكلات: عرف خير الله الحساسية للمشكلات بأنها القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ ان هناك شيئا خاصا لم يلاحظه الآخرون[1].

وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني الخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساسا مرهفا.[2]

ثانيا: المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والاصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والريادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر[3]، وهي احدى السمات الشخصية المبدعة المهمة، فالفرد يحب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على

---

[1] خير الله جمال، **الإبداع الاداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص302.

[2] هاشم الشيبي ، **الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه**، مجلة التنمية الادارية، العدد75، القاهرة، 1997، ص91.

[3] ليلى القرشي ، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004، ص95

الآراء الجديدة، وقادر على التسامح، ولديه احساس كبير[1]، فالفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة يعتبر فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما انه يشعر بنجاحه في تفعيل ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به.[2]

ومما سبق يتضح أن المثابرة إحدى السمات الشخصية المبدعة المهمة القادرة على تفعيل الإنجاز، وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل والوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة، بعيدا عن التصلب العقلي فالمبدع يبدل ويعدل أفكاره ليحقق الأهداف بصورة ابداعية.

ثالثا: المبادرة: هي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ من المبادئ الادارية الهامة، وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويشجع على المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقبل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية[3].

فالشخص المبادر يشكل المواقف ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتعيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس[4].

رابعا: الأصالة: أشار خير الله إلى ان الأصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد اليها، وهي إنتاج غير مألوف وكلما قل شيوع الفكر زادت درجة الأصالة. فالأشخاص ذو الأصالة المرتفعة يوصفون بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وأفكار جديدة، وأن المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجودة الأفكار وليست كمية الأفكار، والأفكار الأصيلة تتميز بـ:[5]

---

[1] حسين حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص471.

[2] حسين رواية، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص384.

[3] محمود سلطان ، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار الجامعة العربية، الاسكندرية، 2002، ص 91.

[4] ليلى القرشي ، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، مرجع سبق ذكره، ص95.

[5] جمال خير الله ، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1- **الجدة:** فكرة غير مسبوقة.

2- **الطرافة:** فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة.

3- **الندرة:** فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين.

4- **تتجاوز الواقع:** فكرة تتسم بالخيال النشط.

كما أوضح الشيبي أن الشخص المبدع لا يفكر في أفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

الفرع الثاني: أسس القيادة الإبداعية

هناك عدة أسس تستند عليها القيادة الإبداعية اتفق عليها في الفكرين الإداري والاسلامي وهذه الأسس تتمثل فيما يلي[1]:

- العناية بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد رؤية يسعى القائد المبدع إلى تحقيقها مع استشراقه للمستقبل والعناية بإدارة الوقت، وتحديد الأهداف في عملية التخطيط فهو من باب الأخذ بالأسباب في الفكر الإداري الاسلامي. ولعل التخطيط يعطي للقائد نموذجا يراعي المرحلية ويحدد الأهداف بدقة ويطرح جميع البدائل التي تناسب الموقف.
- العناية بتفويض السلطة التي تترتب على ثقة القائد في اتباعه، وهو يعني اسناد بعض مهام العمل إلى الأتباع دون تفويض المسؤولية التي تظل على عاتق القائد.
- الحرص على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة، وكذلك بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير انسانية رفيعة.
- التأكيد على أهمية المشاركة العلمية وضرورة توافر نموذج وقدوة للعمل القيادي الإبداعي.
- العناية بعملية التحفيز المستمر، والاستخدام الأمثل لمواهب الجماعة وقدراتهم الذي يطلق عليه في اتجاه القيادة التحويلية بالحافز الإلهامي.

وتحتاج القيادة الإبداعية إلى مكونين رئيسين، أحدهما القيادة المبدعة التي تطبق الفكر الإبداعي، والثاني القيادة من أجل تحقيق الإبداع بدلا من ادارة عملية الإبداع بخلق مناخ للأفراد الآخرين بتطبيق الفكر الإبداعي. وتقوم القيادة الإبداعية بالمنظمات على اختلاف أنواعها على أربع أسس تنظيمية وهي: الثقافة والبيئة،

[1] هاشم الشيبي ، **الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه**، مرجع يبق ذكره، ص91.

الاستراتيجية، ممارسة الإبداع والابتكار، والسمات الشخصية والمعتقدات، ومواقف المديرين من الإبداع والابتكار[1].

وقد ترتكز على مكونين أساسين باختلاف الهدف هما:[2]

- القيادة من اجل الإبداع بإنشاء مناخ مؤسسي يطبق فيه الأفراد التفكير الإبداعي لحل مشكلات العمل وتطوير منتجات وخدمات جديدة مما يفرض معه ضرورة تنمية ثقافة الإبداع لمساعدة الآخرين على التفكير بطريقة مختلفة، والعمل بطرق جديدة لمواجهة التحديات والاستمرار في الحياة والبقاء في صدارة المنافسة.
- ابتكار طرق جديدة والبحث عن اجراءات مبتكرة ومعرفة كيف يمكنه التفكير بشكل مختلف عن طبيعة دوره، في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسة. وماذا يمكنه القيام به للتغلب على المشكلات المستعصية ؟ وكيف يمكنه ان يكون رشيقا وسريعا في اتخاذ القرارات في حالة عدم وجود معلومات كافية أو القدرة على التنبؤ؟.

المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإبداعية و أساليبها

في عالم متغير بسرعة، أصبحت القيادة الإبداعية أكثر أهمية من أي وقت مضى. يتطلب النجاح في القرن الحادي والعشرين قـدرة على التكيف مع التحديـات وابتكار الحلـول الجديدة، باستخدام هذه المتطلبـات والأساليب يمكن للقادة الإبداعيين أن يحققوا النجاح في بناء منظمات مبتكرة ومستدامة في العصر الحديث.

الفرع الأول: متطلبات القيادة الإبداعية

تعددت متطلبات القيادة الإبداعية لتحقيق الأهداف، ويذكر الحربي عدة متطلبات منها[3]:

1-تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، والقيادة مثل ادارة التغيير، الإدارة بالأهداف و ادارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، ادارة الوقت، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات.

2-استشراق المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها، بالتخطيط والقدرة على معرفة التغيرات الخارجية والداخلية وحلها بشكل عقلاني.

---

(1) Djamil ,**innoraction leader ship management ,international journal ofic and management** , ,2013,p104.

(2) ليلى حسن عبد الله القرشي ، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، مرجع سبق ذكره، ص96.

(3) قاسم عائل الحربي ، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية**، مرجع سبق ذكره، (ص ص) (122-123).

3-الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية المستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.

4-الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد وان كان بإجماع الآخرين.

ويلخص الغامدي مجموعة من المتطلبات للقيادة الإبداعية كما يلي[1]:

1-الإدارة المحتسبة بدلا من الإدارة برد الفعل وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر للتحسين المستمر، وتنفيذ برامج التعيير من خلال الإبداع.

2-الرؤية الاستراتيجية التي تساعد على ربط بعض متغيرات البيئية الداخلية والخارجية ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة.

3-التعامل الكفء مع تكنولوجيا الاتصال و المعلومات.

4-تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة مثل ادارة الجودة الشاملة.

5-الإدارة بفريق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، وتطبيق مبدأ التفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.

6-التحلي بإرادة التغيير قبل ادارة التغيير.

الفرع الثاني: أساليب القيادة الإبداعية

أولا: أسلوب القيادة المشتركة: تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التفوق والنجاح[2].

ثانيا: أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقا وتنتهي هذه المقابلات بين المدير

(1) فهد هزاع الغامدي ، **درجات ممارسة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(65-66).

(2) مصطفى احمد السيد، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، الإدارة العربية، مصر، القاهرة، 2001، ص38.

ومرؤوسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماما وفي أغلب المجالات يتم صياغتها كتابة. وبعد ذلك يتشاور القائد مع كل المرؤوسين حول انجاز تلك الأهداف.

وأخيرا يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الفراد بالعمل لإنجاز الأهداف فانهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم وعلى ضوء هذه المعلومات فانهم اما ان يقوموا بتعديل الهداف او بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى لتقييم ما تم انجازه أو يكافئ كل مرؤوس بقدر ما أنجز وتبدأ الدورة مرة أخرى[1].

ثالثا: أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية.[2]

1- وهذه الأساليب الثلاثة تمثل ركائز هامة في تحقيق الأهداف وحل المشكلات الكبيرة منها قبل الصغيرة للقائد الذي يتقنها بأفضل صورة.

2- فالقيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ومنتظم، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في:

3- (المبادأة) أي تملك القائد لزمام الأمور والموقف، (العضوية) أي اختلاطه بأعضاء الجماعة و(التمثيل) أي دفاعه عن جماعته وتمثيلها، (التكامل) أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضاء المجموعة، (التنظيم) أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل و(السيطرة) أي تحديد سلوك الفراد والجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.(الاتصال) أي تبادل المعلومات بينه وبين اعضاء الجماعة و(التقدير) أي التأثير أو مخافة أعضاء الجماعة، (الإنتاج) أي تحديد مستويات الجهد والانجاز[3].

4- ومما سبق نجد ان القيادة الإبداعية تحتاج إلى توظيف سمات القائد الإبداعية لبناء خطط مستقبلية تبقي المؤسسة في الحاضر وتمتلك نموها في المستقبل.

---

[1] Mabry sibyiia, towards a creative leaderships model,astate university leadership labors,journal of case research,2016,p p 21-22

[2] Mabry sibyiia, towards a creative leaderships model,op cit, p p 21-22.

[3] عطوي جودت عزات، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2018، ص49.

المطلب الثالث: أدوار وأدوات القيادة لإبداعية

هناك العديد من الأدوار و الأدوات التي يمكن أن تعتمدها القيادة الإبداعية لمواجهة المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية، ومن هنا يبرز دور القائد المبدع في بناء الفرد القادر على مواجهة التحديات، حيث يحتاج الأفراد إلى المساعدة للكشف عن الإمكانيات المتوفرة لديهم.

الفرع الأول: أدوار القيادة الإبداعية

إن الأنظمة الادارية تواجه العديد من التحديات والمتغيرات المستجدة، ونتيجة لذلك تزايدت الدعوات لإصلاح تلك النظم وتجديد محتواها وأساليبها استجابة لتلك التحديات، وتغيرت الأدوار التي تعتمد على الأساليب الإبداعية، ويمكن ان نذكر بعضا من هذه الأدوار والمتمثلة في الآتي[1]:

1-تهيئة بيئة العمل من خلال بث روح التعاون بين اعضاء فرق العمل في المؤسسة، وتحفيزهم من خلال التغذية الراجعة للعمل والتعاون معهم على تطوير المستوى المهني لهم، والكشف عن طاقتهم الكامنة غير المستفادة منهم في عملهم.

2- تعمل على زيادة الإبداع و الابتكار ونشر ثقافة المؤسسة الإبداعي وتنمية السلوك وقيم واتجاهات العملين بها.

3-التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات حسب التطور التكنولوجي وتنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبداع.

4-استحداث طرق ووسائل في أداء عملهم وتنمية مهاراتهم الفكرية، وبلوغ مستويات أعلى من الابتكارية والإنتاجية.

5-تحديد رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمؤسسة وبيئتها وتستشرف هذه الرؤية أبعادا مثل[2]:

- كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات القادمة اداريا وفنيا وماليا من حيث الموارد البشرية كما ونوعا.
- ماهي المخرجات التي تحتاجها المؤسسة.

---

[1] قاسم عائل الحربي ، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية**، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[2] ليلى حسن عبد الله القرشي، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، مرجع سبق ذكره، ص94.

- تحسين وزيادة الجودة.
- تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز.
- ماهي الانجازات المستهدفة.

وأشار باحثون آخرون إلى الأدوار التالية[1]:

1-**خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار**: وذلك من خلال رفع دافعية العاملين وحصولهم على دعم وتشجيع القادة، واعطائهم فرصة للتعبير عما يواجههم من صعوبات في اداء مهامهم، ووضع معايير مرتفعة للأداء، ومساعدة الأفراد على العمل في ضوئها والسعي لتحقيقها وهو ما يساعد على كسر الجمود مما يشعر العاملين بضرورة الإبداع والابتكار.

2-الاندماج والانخراط مع الإبداع للعاملين ومعايشته: ان القائد الناجح هو الذي يتابع ويفهم كل الجوانب الخاصة بمؤسسته والمؤثرة فيها وفي أدائها، وذلك لتقييم أي فكرة جديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة تقدم لعملائها، واعطاء اشارت واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار محل ترحيب في المؤسسة ويلقى الدعم والتشجيع.

3-تحديد التوجه الاستراتيجي: يعد التوجه الاستراتيجي أحد مسؤوليات القادة المبدعين الذي يتعين عليهم النهوض به، فان لم يكن هناك فهم واضح للتوجه الذي تسعى اليه المؤسسة، فمن الممكن طرح أفكار ابداعية لكن لا تخدم التوجه الاستراتيجي، ويمكن للقائد ان يكون موجها استراتيجيا وأن يرسم للعاملين الحدود ومجالات التجديد الإبداعي من خلال التقيد بالآتي:

- يجب الحرص على أن يعرف كل العاملين في المؤسسة التوجه الاستراتيجي لها وذلك من خلال استغلال كل الوسائل المتاحة
- حسن استخدام جميع الموارد المتاحة وتوظيفها في خدمة هذا التوجه الاستراتيجي.

4-بناء مداخل ادارية معاصرة لتعزيز التنافس بين المؤسسة وأخرى: مثل ادارة الجودة الشاملة، اعادة الهندسة... وطرق ابداعية(المبادأة بالتفكير الإبداعي، المخاطرة المحسوبة، التمكين الفاعلي للعاملين، استثمار

[1] فهد بن هزاع الغامدي، **درجات ممارسة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون**، مرجع سبق ذكره، ص60.

الوقت والجهد في تدريب ونصح ودعم العاملين والانفتاح على ما يحدث من تطورات في الأساليب والطرق والممارسات الادارية)[1].

فيما أشار البعض الآخر من الباحثين إلى الأدوار التالية للقيادة الإبداعية[2]:

1-صناعة المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الانسانية، وتمتعها بالمرونة والشفافية في المؤسسة.

2-القائد العادل يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات واعتماد مبدأ العدالة والانصاف، وعدم التحيز ومساعدة العاملين على تخطي العقبات.

3-بناءالأهداف حيث تحرص القيادة الإبداعية على تحقيق انجازات هامة وتوفر فرص النمو المهني.

إن تحقيق هذه الدوار تتطلب توفر مجموعة من المهارات في القائد المبدع وتتمثل هذه المهارات في[3]:

المهارات النفسية، المهارات الأخلاقية، المهارات الثقافية، المهارات السياسية، المهارات القيادية، المهارات الإدارية.

الفرع الثاني: أدوات القيادة الإبداعية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بأدوات القيادة الإبداعية ومن اهم الأدوات للقيادة الإبداعية نذكر:

أولا: التعامل مع المتناقضات

دعم وتعزيز اتجاه التعامل مع المتناقضات وتوظيف هذا الاتجاه في التدريب على القدرة للربط بين الأشياء المتناقضة والمتعارضة.

ثانيا: بناء فرق العمل

الحث على تكوين فرق العمل الصغيرة وإتباعها كأسلوب في دراسة ومعالجة مشاكل العمل مما يبلور ويكرس مبدأ المثابرة والتفاعل الاجتماعي بين أفراد ومنسوبي الجهاز التنظيمي حيث أن فريق العمل بالنسبة للموظف هو مدخله الطبيعي والضروري لمنظمة العمل التي ينتمي إليها وظيفياً.

---

(1) ليلى حسن عبد الله القرشي، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) حسين محمد عبد الهادي، **القيادة الذكية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص177.

(3) فهد بن هزاع الغامدي، **درجات ممارسة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون**، مرجع سبق ذكره، ص 59.

يجب على القائد عند عزمه على تشكيل أو تكوين فريق عمل أن يأخذ بعين الاعتبار الأسس والقواعد التالية:

- ❖ تحديد هدف ومهام فريق العمل
- ❖ تحديد صلاحيات ومسؤوليات وكذلك إمكانيات الفريق.
- ❖ تحديد صلاحيات ومسئوليات وكذلك إمكانيات الفريق.
- ❖ تحديد منسق أو قائد للفريق
- ❖ \تحديد حجم الفريق من حيث عدد أعضائه
- ❖ تحديد المدة الزمنية لعمل الفريق
- ❖ تحديد الأسس التي يقوم عليها التجانس أو التغاير:(العمر الزمني / المستوى التعليمي / الخبرة العملية / الخلفية الثقافية / الخلفية الاجتماعية / الاتجاهات)
- ❖ تحديد المدة الخصائص والسمات الشخصية لأعضاء الفريق تجانس / تغاير
- ❖ تحديد أسلوب معين للمتابعة
- ❖ إيجاد معايير محددة ودقيقة لتقييم الانجاز.

ثالثا: العصف الذهني

يعني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو السؤال المطروح، فأصل الكلمة يعني "حفز أو إمطار العقل".[1]

ويقوم على تصور "حل المشكلة " وكأنه موقف بين طرفين يتحدى أحدهما الآخر، العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر، ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها بكل الحيل الممكنة[2].

ويعرف أيضا العصف الذهني بأنه: "المنهج والأسلوب التكنيكي لحل مشكلات العمل أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد، يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها أما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما والعمل على اقتراح حلول لها".[1]

---

[1] سمير عطية المعراج، **القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار**، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2020، ص21.

[2] عابد بوهادي، **أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات**، جسور المعرفة للتعليمية والدراسات اللغوية والأدبية، المجلد 01، العدد02، 2015، ص66.

يعد إتباع تكنيك العصف الذهني في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية في خلق وإيجاد المناخ المفضي للعمل الإبداعي. ويتم ذلك عن طريـق تشجيع الفرد وحثه على إعطـاء استجابات متكـررة ومتنوعة على مثير أو مشكلة واحدة، وإرجاء عملية الحكم أو تقييم الاستجابات إلى مرحلة متأخرة، وبهذا يؤدي تكنيك العصف الذهني إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية.[2]

1. ضوابط عملية العصف الذهني:

هناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها قائد مجموعات توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل مشكلات العمل . ومن أهم هذه الضوابط والتي يتعبن أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

1-1 عدم النقد

بعد النقد أو التقييم السريع للآراء والأفكار المطروحة عملية تعيق المساهمة أو المشاركة الفعالة من قبل فريق العمل.

1-2 الشعور بالأمان

بعد الشعور بالأمـــان أســـاسي في منهج العصف الذهني، إذ يثري عملية المشاركة بطـرح الآراء والأفكـار بحرية، فالأفكار والأطروحات التي تبدو شاذة أو غريبة لدى بعض الأفراد من الممكن أن تكون عاملاً مهماً في شحذ وإشعال الذهن، مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى أعضاء فريق العمل.

1-3 الكمية تؤدي إلى النوعية:

عند تطبيق منهج العصف الذهني يجب التركيز على عدم حجب أو إعاقة المشاركة والمساهمة الواسعة من قبل أعضاء الفريق، وذلك بالتركيز على نوعية الأفكار والآراء المطروحة إنما يجب حث وتشجيع أعضاء الفريق بالمشاركة بأكبر عدد من الأفكار والمقترحات وبصر فالنظر عن قيمتها وأهميتها، وإرجاء عملية الحكم، حيث يعمد إلى تخصيص وقت في نهاية الاجتماع العملية الغربلة والتنقيح وذلك للبحث عن النوعية والتمييز بين الأفكار والمقترحات من حيث علاقتها وصلاحيتها في الإسهام بحل المشكلة المتداولة.

---

[1] زيد اليهودي ، **الأساليب الحديثة في تدريس العلوم**، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2005، ص232.

[2] سمير عطية المعراج، **القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار**، مرجع سبق ذكره، ص 21.

1-4 تجنب الجمل المعترضة

من المهام الأساسية للقائد والموجه لعملية العصف الذهني أن يؤكد على أعضاء فريق العمل تجنب العبارات والجمل المعترضة عند مناقشة أو دراسة مشكلة أو قضية ما.

وهذه بعض العبارات والجمل المثبطة والتي قد تصدر من بعض أعضاء فريق العمل:

- ❖ لم يسبق لنا أن عملنا بهذه الطريقة من قبل
- ❖ من المحتمل عدم إمكانية التطبيق
- ❖ لا يمكن تنفيذ هذه الفكرة
- ❖ ليس لدينا الوقت الكافي
- ❖ عدم توافر الكوادر اللازمة
- ❖ لا توجد لها بنود في الميزانية
- ❖ عملنا بمثل هذه الطريقة من قبل ولكن دون فائدة
- ❖ هذه الأفكار ممكنة نظرياً ولكن يصعب تطبيقها على أرض الواقع
- ❖ ماذا يعتقد الآخرون عنا
- ❖ لو كانت جيدة لعمل بها قبلنا
- ❖ فلندع نقاش هذه الفكرة إلى وقت آخر
- ❖ لدينا مشاريع كثيرة الآن
- ❖ عدنا على ما كنا عليه في السابق

1-5 التوفيق الدمج

يقصد بأسلوب أو عملية الدمج في العصف الذهني، أن يعمل أعضاء فريق العمل على القيام باستنباط واستخراج فكرة أو مقترح فعال من خلال عملية المقارنة والتوفيق بين فكرتين أو رأيين أو أكثر من الأفكار والآراء المختلفة المقترحة أو المطروحة من خلال جلسة العصف الذهني.

1-6 إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما كان مستواها

ذلك لأن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلا بعد أن تنفذ الأفكار التقليدية، التي ربما تصبح بدون جدوى، وهذا بحد ذاته يعطي الأفراد القدرة المستقبلية على انتاج الأفكار بحرية دون قيود لأنه لا ابداع مع القيد[1].

1-7 البناء على أفكار الآخرين

إن كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لا بد ان يكون لها مبدأ او مفهوم تستند اليه، وعدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك قد يفوت على الفرد فرصا أصيلة منتجة ويهدر الوقت للوصول إلى أفكار أخرى. فكما أن الأفكار الغريبة ممكن ان تتحول إلى أفكار صالحة، فانه في الغالب تكون عملية بناء الأفكار على أفكار الآخرين اسهل وأسرع من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة.[2]

رابعا: القبعات الست

بدل التفكير المعاكس الجدلي الذي يستوجب من الفرد القيام بأشياء كثيرة جدا في الوقت نفسه، وبالتالي يدخله في حالة ضغط نفسي ومنافسة لإثبات الذات، اقترح دي بونو التفكير الموازي الذي يسمح للمفكر بالقيام بشيء واحد فقط في الوقت ذاته، وبأن يفصل انفعالاته عن المنطق، وبأن يبدع انطلاقا من المعلومات المتوفرة.

I. مفهوم قبعات التفكير الست:

يعد العالم ادوارد دي بونو مبتكر برنامج قبعات التفكير الست، أحد رواد تعليم التفكير عامة، والتفكير الإبداعي خاصة، حيث يفترض أن التفكير يمكن تقسيمه إلى ست قبعات بمعنى ست أدوار مختلفة يقوم بها الشخص، واختيار أي قبعة من قبعات التفكير الست يكون من ورائه هدف يسعى الشخص لتحقيقه، ويهدف برنامج قبعات التفكير الست إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، من خلال اعطاء كل نوع من التفكير حقه في التعبير عن وجهة نظره. كما يساعد على التفكير في السلبيات بشكل إبداعي وتحويلها إلى إيجابيات

[1] **الموقع الإلكتروني:** https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/dcscw012.pdf، اطلع يوم: 2024/01/27، على الساعة، 10.45.

[2] زيد اليهودي ، **الأساليب الحديثة في تدريس العلوم**، مرجع سبق ذكره، ص233.

كما يمكن أن يفكر ابداعيا في مزيد من الإيجابيات، فلعب الأدوار الذي يقترحه برنامج قبعات التفكير الست يتيح للمتعلم أن يلعب دور المبتكر والمبدع والناقد، وممارسة التفكير بطريقة سليمة وفعالة.[1]

كما تعرف على أنها " طريقة تعطي الفرصة للقائد المبدع لتوجيه الأفراد إلى أن يفكروا بطريقة معينة. ثم يطلب منهم التحول إلى طريقة أخرى فيتركوا الطريقة الأولى المعتادة لديهم وينسجموا مع الطريقة الجديدة"[2].

II. **استراتيجية القبعات الست:** تعرف ايضا استراتيجية قبعات التفكير الست بأنها استراتيجية من استراتيجيات تعليم التفكير الحديثة التي وضعها العالم دي بونو وكان هدفه الأساسي توضيح وتبسيط التفكير، وذلك حتى تزداد فعاليته، فالفرد من خلال هذا البرنامج يقوم بالتفكير بالتعامل مع شيء واحد، والسماح للمفكر بالانتقال أو بتغير نمط تفكيره، فالقبعات الست الملونة هي عبارة عن وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات الحياة الفرح أو الحزن أو القيادة، أو غيره.[3]

III. مدلولات ألوان قبعات التفكير الست: في تبرير اختياره الألوان للتمييز بين القبعات يذكر "دي بونو" أن عملية تذكر وظيفة كل قبعة سهلة إذا ارتبطت باللون ومدلولاته. لذا فلكل قبعة لون يعكس طبيعة التفكير المستخدم"[4]، ويقول أيضا أن " الذي أريده من المفكرين هو أن يتصوروا القبعات ويتخيلوها وكأنها قبعات حقيقية، ومن أجل التوصل لذلك يعتبر اللون مهما، وخلاف لذلك ما الذي يمكننا تمييزه بين القبعات؟ فلو استخدمنا أشكالا مختلفة ستكون محيرة ومن الصعب تذكرها، فاللون يجعل التخيل أسهل، إضافة إلى ذلك، فإن لون القبعة مرتبط ارتباطا وثيقا بالوظيفة التي تقوم بها"[5].

---

(1) حنان حليل محمد المدهون، **أثر استخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الانسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة**، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2012، (ص ص)(3-4).

(2) سميرة محمد عبد الهادي دحلان، **فاعلية استراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع أساسي في مادة التربية الاسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في مناهج وطرق التدريس، كلية الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين، 2017، ص 14.

(3) احمد امين كامل العكه، **فاعلية التدريس بدورة التعلم الخماسية والقبعات الست في تنمية مهارات حل المسائل الهندسية لدى الطلاب الصف الثامن بغزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2014، ص73.

(4) عباس مها فاضل، **اثر استخدام قبعات التفكير الست على اكتساب المفاهيم التاريخية واستبقائها لدى طالبات الصف الرابع الادبي في مادة التاريخ**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31، 2011، ص317.

(5) دي يونو ادوارد، قبعات التفكير الست، (ترجمة : خليل الجيوسي)، **المجمع الثقافي ذوقان**، أبو ضبي، الامارات، 2001، ص49.

01- **القبعة البيضاء التفكير المحايد:** بياض هذه قبعة يمثل بياض الورق الذي غالبا ما يستخدم في تقديم المعلومات سواء في شكل تقارير أو صحف وغيرها[1]، وهي ترمز إلى نمط من التفكير يستند إلى حقائق وأرقام واحصاءات، ومن أهم الأمور التي يركز عليها مرتدو القبعة البيضاء:[2]

- ❖ تجميع أو إعطاء المعلومات وليس تفسيرها أو تحليلها.
- ❖ التركيز على الحقائق والمعلومات.
- ❖ الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات التجرد من العواطف والآراء.
- ❖ الحيادية والموضوعية التامة.
- ❖ الإجابة المباشرة على الأسئلة.

ويتم وفق هذه القبعة تحديد الحاجة من المعلومات، وطرح التساؤلات حول جدوى المعلومة والكميات اللازمة منها.

يلاحظ أن تفكير القبعة البيضاء يتضمن تفكيرا حياديا، يبحث عن الحقائق، والتجرد من العواطف، وكأنه جهاز كمبيوتر يعطيك الحقائق والأرقام التي تطلبها، فالكمبيوتر موضوعي، وغير متحيز. وتتمثل العمليات الذهنية التي يركز عليها تفكير القبعة البيضاء في:[3]

- ❖ تحديد ثم جمع المعلومات الضرورية
- ❖ . تنظيم المعلومات وفق نظام
- ❖ تحويل المجردات إلى أشياء حسية
- ❖ تصنيف البيانات
- ❖ التريث و مقاومة إغراء الاستنتاج السريع
- ❖ النظر بالتساوي إلى كل المعلومات من حيث القيمة و الأهمية

02- **القبعة الحمراء التفكير العاطفي:** يقوم التفكير العاطفي على ما يكمن في النفس من عواطف ومشاعر وكذلك على الحدس والاستبصار دون الحاجة إلى تبرير وقوة تأثير هذه المشاعر في التفكير تتوقف على مدى

---

(1) C Kivunja, Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and problem Solving Skills Essential For Success in the 21st Century Economy, creative Education, 06,2015, p384.

(2) الحسيني فهد محسن، **فعالية تدريس مادة الجغرافية الوطن العربي لدى طلبة الصف العاشر بدولة الكويت باستخدام القبعات الست وأثرها في تحصيلهم وتفكيرهم الناقد**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص20.

(3) يوسف قطامي ، **تعليم تفكير القبعات الست: تفكير القبعة البيضاء**، كراس المعلم، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص16.

قوة خلفية العواطف واستثارتها من خلال إدراك معين، وكذا احتواء العواطف على مقدار كبير من الاهتمام الذاتي بالموضوع[1].

إن ارتداء القبعة الحمراء يتيح للمفكر التعبير عن شعور، حول الموضوع كجزء مهم في التفكير دون أن يضطر إلى شرح أو تفسير أو تبرير تلك المشاعر والأحاسيس وتجعل القبعة الحمراء الأحاسيس مرئية بحيث تصبح جزءا من خريطة التفكير ونظام القيم الذي يحدد الطريقة على الخريطة. كما تتيح القبعة الحمراء للمفكر أيضا فرصة لاستكشاف مشاعر الآخرين عندما يطلب رأيهم باستخدامها.[2]

وعليه فالعمليات الذهنية لتفكير القبعة الحمراء يمكن أن تشمل:[3]

- ❖ استخدام الحدس في الفهم والتقييم و الاقتراح
- ❖ اعتماد الاستبصار في الوصول إلى حلول أو تفسيرات أو مقترحات
- ❖ التحرر من المنطق والوقائع والتركيز على فهم المشاعر والتعبير عنها
- ❖ التركيز على الجوانب ذات الطابع النفسي والوجداني في تناول الموضوعات

03- القبعة السوداء التفكير النقدي: اللون الأسود لهذه القبعة يرمز لرداء القاضي، وهو يمثل التفكير النـــاقد، وهو تفكير منطقي، يعطي أهمية للتفحص المتاني والدقيق لمدى قابلية الأفكار المقدمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتقييم المعطيات المقدمة، وتشخيص مواطن الضعف فيما يقدم حتى يتم التحسين بشكل واقعي ومفيد[4]، وعليه فهو ليس تفكيرا سلبيا أو متشائما كما يشير إليه البعض، وانما هو تفكير الحذر والحيطة لتلافي التكلفة التي يمكن أن يسببها التسرع في اتخاذ القرارات دون تفحص أو تحقق وتتمثل العمليات الذهنية الرئيسة في تفكير القبعة السوداء في:[5]

- ❖ اعتماد المنطق والحذر
- ❖ تفحص من مختلف الأفكار واعادة التحقق منها
- ❖ تحليل مختلف الجوانب وتقييم صلاحيتها بشكل ناقد

---

(1) تمام، واخرون، **الشامل في المناهج والطرائق التعليم والتعلم الحديثة**، الطبعة الأولى، مركز دي بونو لتعليم التفكير، عمان، 2016، 263.

(2) يوسف قطامي ، **تعليم تفكير القبعات الست**، مرجع سبق ذكره، ص38.

(3) نفس المرجع السابق، ص38.

(4) C Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical** Thinking and problem Solving Skills Essential For Success in the 21st Century Econom, op cit, p382.

(5) قطامي يوسف، **تعليم تفكير القبعات الست**، مرجع سبق ذكره، ص38.

- ❖ البحث عن جوانب الضعف فيما يطرح
- ❖ الحكم على المعطيات بدقة متناهية تلافيا للأخطاء

04- **القبعة الصفراء التفكير الإيجابي**: بالنسبة لـ "دي بونو" اللون الأصفر يعني أشعة الشمس، والنظر إلى الجانب الإيجابي من الأمور؛ أي أن تفكير القبعة الصفراء هو التفكير الإيجابي المتفائل، الذي يركز على الجوانب الإيجابية من الموضوع أو الموارد المتوفرة، واكتشاف مكامن القوة الحالية والمستقبلية فيهما، أي مناحي الاستثمار والتحسين والتطوير تحقيق المنفعة[1]. وتتمثل العمليات الذهنية لتفكير القبعة الصفراء في:[2]

- ❖ تطوير أفكار إيجابية
- ❖ تناول الإمكانات المتوفرة وكيفية استثمارها
- ❖ تطوير استراتيجيات تفكير تهوين الجوانب السلبية
- ❖ تطبيق آليات السعادة في الخبرات
- ❖ تطوير استراتيجيات توقع النجاح
- ❖ استخدام نقاط القوة في حل المواقف
- ❖ التعرف على خصائص الافراد، ونقاط القوة لديهم

05- القبعة الخضراء التفكير الإبداعي: اختار "دي بونو" اللون الأخضر لهذه القبعة لاعتقاده أن اللون الأخضر يجعلنا نستحضر في أذهاننا صورا للطبيعة والغطاء النباتي، وبالتالي بإمكانه أن يرمز بسهولة للقدرة على الإنتاج والطاقة الكامنة في الموارد الطبيعية[3]. ولا يختلف اثنان على أن التفكير الإبداعي هو الذي يطرح البدائل المختلفة والأفكار الجديدة غير العادية، ويبحث دائما عن البدائل والحلول الأخرى، ليتم اختيار ما يوافق الاحتياجات والإمكانات منها. ويتطلب ارتداء القبعة الخضراء التحرر من القواعد المألوفة، وعدم حصر الذات ضمن حدود معينة، حيث يتميز مرتدي القبعة الخضراء بالحرص على الجديد من الأفكار والآراء، والبحث عن

(1) Aithal, P, S, and others , **Factors & Elemental Analysis of Six Thinking Hats** Technique Using ABCD Framework, International Journal Of Advanced Trends in Enegineering and Technologu, volume01, issue01,2016, p p 85-86.

(2) قطامي يوسف، **تعليم تفكير القبعات الست، تفكير القبعة الصفراء**، كراس الطالب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص85.

(3) C Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach** Critical Thinking and problem Solving Skills Essential For Success in the 21st Century Econom, op cit, p384.

البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد، واستعمال طرق الإبداع ووسائله، ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة والغريبة[1].

وعليه يمكن ان تشمل العمليات الذهنية لتفكير القبعة الخضراء ما يلي:[2]

- ❖ الخروج من نطاق السائد من الأفكار
- ❖ التركيز على زوايا جديدة أو مختلفة للنظر للأمور وفهمها
- ❖ إعادة تنظيم الأفكار أو المفاهيم أو الموارد بطرق مختلفة عما كانت عليه
- ❖ التمرد على الطرق أو الأفكار المألوفة وإطلاق العنان للأفكار
- ❖ إضافة عناصر جديدة للتفكير في الموضوع
- ❖ التساؤل دائما لماذا لا تتناول هذا الأمر بهذا الشكل حتى وان كان غير معروف من قبل

06- القبعة الزرقاء التفكير الشمولي: يرمز اللون الأزرق لهذه القبعة مصدره لون السماء الذي يعلو كل شيء، مما يوفر موقعا استراتيجيا لملاحظة شمولية للتفكير ذاته، وبالتالي السعي لتوجيه هذا التفكير وتنظيم مجرياته مما يجعل تفكير القبعة الزرقاء تفكير الشمولية ينظر إلى القضية نظرة استراتيجية تركز على توجيه التفكير وضبطه في الاتجاه المرغوب بشكل يحقق أحسن النتائج، أي أن هذه القبعة هي قبعة التفكير، والتحكم والتقييم، والتلخيص، وحوصلة الآراء العامة والنتائج التي تتم من وقت إلى آخر خلال عملية التفكير، وفي نهايتها أيضا[3].

وفي هذا الصدد يشير قطامي أن تفكير القبعة الزرقاء يقوم بمراقبة التفكير، والتأكيد على إتباع قواعد اللعبة وايقاف الجدل والإصرار على اتباع خارطة التفكير، وبذلك يفرض النظام، ويمكن لتفكير القبعة الزرقاء المقاطعة وطلب استخدام تفكير قبعة أخرى، أو إتباع خطوات متسلسلة في عمليات التفكير[4].

وعليه تعتبر العمليات الذهنية التي ذكرها هذا المؤلف تمثل جيداً تفكير القبعة الزرقاء، إذ تشمل :[1]

---

[1] الحسيني فهد محسن، **فعالية تدريس مادة الجغرافية الوطن العربي لدى طلبة الصف العاشر بدولة الكويت باستخدام القبعات الست وأثرها في تحصيلهم وتفكيرهم الناقد**، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] نفس المرجع السابق، ص 23.

[3] العزاوي خالد إبراهيم، **اثر استراتيجيات القبعات الست في تحصيل مادة التربية الإسلامية لدى طلاب المرحلة الإعدادية**، مجلة الفتح، العدد48، 2012، ص149.

[4] قطامي يوسف، **تعليم تفكير القبعات الست**، تفكير القبعة الزرقاء، مرجع سبق ذكره، ص47.

- ❖ التوجيه نحو الهدف
- ❖ إدراك عناصر الموقف
- ❖ الشمول الذهني
- ❖ إيقاف التدخل الشخصي
- ❖ تلخيص واقتراحات
- ❖ استخلاص القواعد والمعلومات
- ❖ الإدارة الموصلة للهدف
- ❖ قيادة عمليات ذهنية خاصة للفرد
- ❖ بناء خرائط تفكير الطريق نحو الهدف
- ❖ استحضار الطرق البديلة

خامسا: حلقات الجودة

I. **مفهوم حلقات الجودة:** لقد تعددت التعارف التي تناولت حلقات الجودة، فهناك تعريف يرى أن حلقات الجودة هي عبارة عن: "مجموعة صغيرة من العمال المتطوعين الذين ينتمون إلى ذات القسم ويجتمعون بصفة دورية لتحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول مناسبة لها، وهي ترتبط غالباً بجودة المنتجات، فضلاً عن مشكلات خاصة بمحيط مسؤولياتهم".[2]

كما تعرف على أنها: "مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة من العاملين، يجتمعون دورياً لتقديم طرق جديدة لتحسين جودة حياة العمل"[3].

من خلال التعريفين السابقين وعدة تعاريف أخرى تخلص إلى أن حلقات الجودة هي عبارة عن: فريق عمل تطوعي، يفسح المجال لمشاركة جميع العاملين في المنظمة دورياً لتقديم اقتراحات وحلول مختلفة لتحسين الجودة وكذا مختلف جوانب العمل فيها، ويفضل أن يتراوح عدد أعضائها ما بين سنة إلى اثنا عشرة عضواً.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص16.

[2] الجبوري ميسر ابراهيم، إدارة الجودة: **تطبيق جوانب نظرية وتجارب واقعية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2010،ص 186.

[3] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000**، الطبعة الثانية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص63.

II. **آلية عمل حلقات الجودة:** يتفق أغلب الباحثين على أن آلية عمل حلقة الجودة تمر بالخطوات التالية: [1]

01- **الخطوة الأولى:** تحديد المشكلة: أي تشخيصها، وهذا يتطلب المعرفة الجيدة بحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وأسباب حدوثها، ففي هذه الخطوة يتم وضع أهداف لحل المشكلة، فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب الكفيلة لتحديد المشكلة، أهمها أسلوب العصف الذهني الذي يعد وسيلة لتنمية القدرات الإبداعية ومهارات أعضاء الفريق لحل المشكلات؛

02- **الخطوة الثانية:** جمع البيانات وتحليلها: بعد تحديد المشكلة بوضوح، يتم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وتحديد الأساليب المناسبة لحل المشكلة مثل: تحليل باريتو؛ مخطط السبب والنتيجة، مخططات السيطرة الإحصائية.

03- **الخطوة الثالثة:** تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: ففي هذه الخطوة، يتم تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تساعد في حل المشكلة وبلوغ الهدف المحدد في المرحلة الأولى، ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار؛

04- **الخطوة الرابعة:** اختيار البديل الأفضل: من خلال طرح المقترحات المختارة لحل المشكلة أمام أعضاء الحلقة لتحديد البديل الأفضل؛

05- **الخطوة الخامسة:** تنفيذ الحل ومراقبته: يقوم الفريق بتنفيذ الحل الأفضل مع ضرورة المراقبة؛ وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف المطلوب تحقيقها لحل المشكلة، فإذا كانت البيانات غير متطابقة فيجب على الفريق تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

[1] الجبوري ميسر ابراهيم، **إدارة الجودة: تطبيق جوانب نظرية وتجارب واقعية**، معهد الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

خلاصة الفصل:

تعد القيادة المحور الأساسي في المنظمة فهي تعبر عن أي تفاعل قائم بين القادة والمرؤوسين، والذي ينتج عنه تأثير من قبل القائد على المرؤوسين سوآءا كان ايجابيا أو سلبيا، حيث ظهرت العديد من النظريات القيادية التي حاولت تفسير سلوك القائد ومدى قدرته على توجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف.

وفي اواخر القرن الماضي ظهرت نظرية قيادية جديدة نالت اهتمام من قبل العديد من الباحثين في المجال القيادي، خاصة مع ظهور الاقتصاد المعرفي وضرورة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات.

فالقيادة الإبداعية هي حجر الأساس في حياة أي منظمة وفي نجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وهو الدافع بعوامل القوة والحيوية والتطور والباحث لعوامل الإبداع والابتكار والتجديد بما يضمن التطور العلمي لمواجهة التحديات التي تواجهها، ومن خلال ايمانه بأهمية الإبداع يسعى إلى زراعته في الأفراد وتشجيعهم وخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن ايجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد. فالمنظمة التي تسعى إلى ذلك تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل انه يستطيع ان يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

الفصل الثاني: مداخل لعملية التغيير

تمهيد

إن نجاح المؤسسات الخاصة والعمومية على حد سواء في احداث التغيير يتوقف على ركيزتين أساسيتين الأولى تتمثل في التوافق بين التغيير الحاصل في المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر من جهة والتغيير المقرر احداثه من جهة أخرى. أما الركيزة الثانية تتمثل في قدرة المؤسسة على ادارة التغيير بما يحقق الموائمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها لزيادة فعاليتها، ومن خلال اغتنام الفرص الملائمة والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لعلاج نقاط الضعف.

لقد أصبح التغيير مطالبا مهما في المؤسسات الخاصة لتوجيهها نحو التطوير والتحديث والإصلاح في جميع مجالاتها، من خلال زيادة قدرتها على التعامل بمرونة مع التغييرات المستمرة، وعليه وجب على المنظمات الانتقال من المفاهيم البيروقراطية التقليدية إلى الأنماط الادارية الحديثة المرنة والمتطورة و المتفاعلة، فقادة المنظمات اليوم في المقام الأول كأداة لإحداث التغيير المتوقع وباستشراف المستقبل لأن القادة يتسمون بردة الفعل تجاه القضايا والأحداث التي لم تعد تتناسب مع المتغيرات العالمية والمنافسة ومتطلبات الجودة.

انطلاقا مما سبق يسعى هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على مفهوم أو ماهية التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

- **المبحث الأول**: ماهية التغيير
- **المبحث الثاني**: المرتكزات الفكرية لعملية التغيير
- **المبحث الثالث**: مداخل القائد في احداث التغيير

المبحث الأول: ماهية التغيير

إن مجموع الاضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية أثرت على المؤسسة وعلى سير عملها، مما دفع بهذه الأخيرة إلى التغيير على مستوى العمليات والوسائل أو الأفراد وهذا يعني أن المؤسسة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاج المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأفضل عقيدة تحكم سلوكها فعليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فعالية لإجراء التغيير نحو اشراك العاملين في مختلف الخيارات الاستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغييرات التي تبنتها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وأنواعه

يتطلب عالم الأعمال تطور مستمر من جانب المنظمات لتنفيذ تغييرات على مستوى المؤسسة. أما اليوم نلاحظ أن معظم الأعمال تشهد تغيرًا مستمرًا، ويشير معنى التغيير هنا إلى أي إجراء يتم تنفيذه لإدخال عنصر جديد في المسار التقليدي للعمل، قد تكون عملية التغيير صعبة في بدايتها، وغالبًا ما يقاومها الناس. ولكن لتطوير ثقافة بيئة العمل المرنة، تحتاج المنظمات إلى نهج منظم وتطبيق جيد لمفهوم التغيير.

الفرع الأول: مفهوم التغيير

هناك العديد من التعاريف التي تناولت عملية التغيير ولكن قبل التطرق لها لا بد من التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلحي التغير والتطوير وذلك لوجود دلالة قريبة بينهما ، ولـــذا سنحاول التفريق بينهمـــا لإزالة اللبس و عدم الخلط بينهما ففيما يتعلق بالفرق بين مصطلح "التغيير" و"التغير" فان عامر خضير حميد الكبيسي يرى أن الأول يطلق على العملية الهادفة التي تتم بتدخل الإنسان وبتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن والانتقال من حالة متوارثة ولم تعد مرغوبة إلى حالة أفضل سواء أكانت على صعيد الأفراد أم على صعيد المنظمات أم المجتمعات [1].أما التغير فيطلق على التباينات والاختلافات التي تستجيب لها الكائنات الحية لعوامل فطرية وذاتية خارجة عن ارادتها ، كما تتعرض لها الجمادات والأشياء لعوامل طبيعية أو لسنن كونية تحركها مشيئة الخالق سبحانه وكل هذه التغيرات تحدث تلقائيا دون أن يكون للإنسان أي تدخل فيها مع أنها تؤثر فيه وتسهم في صياغة نمط عيشه. وهذا يعني أن التغيير عملية هادفة وموجهة تسعى لتحقيق التكيف البيئي من خلال التدخل

[1] لكيسي عامر خضير حميد، **الدور الاستراتيجي الدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته**، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2007، ص5.

البشري والتخطيط من أجل التطوير إلى وضع أفضل، أما التغير فهو ظاهرة طبيعية تحدث دون تدخل الإنسان ولا يمكن السيطرة عليها مع أنها تساهم في صياغة وتكوين أسلوب حياته.

أما فيما يتعلق بالفرق بين مصطلح التغيير والتطوير فيرى علي بن أحمد السبتي أن هناك فرقا كبيرا بين التغيير والتطوير على اعتبار أن التطوير وظيفة ادارية أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، حيث يعتقد أن التطوير هدف نهائي ألي منظمة، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير مثله مثل ادارة الجودة الشاملة عندما تستخدم كوسائل في المنظمات لإحداث التطوير الإداري المطلوب.[1]

لغة: حسب المعجم الوسيط: "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه" .[2]

اصطلاحا: الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان أو الزمان أو لكيليهما

وفيما يتعلق بالتعريفات التي تضمنها التغيير فهناك العديد نذكر منها:

يعرف التغيير على انه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة.[3]

عرف "**frensh**" التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل[4].

كما عرف "**Bennis**" التغيير على أنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق[5].

وعرفه " **عبد الباري درة**" بأنه عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل[1].

---

(1) بثينة خالدين، كاميليا عزوز، **واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية**، دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمه، مذكرة ماستر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020، ص22.

(2) مراد محبوب، عبد اللطيف باري، **ادارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال مجلة اقتصاديات المال والأعمال** .JBFEجامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2017، ص249 .

(3) محمد بن يوسف النمران العطيات، **ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدي**ر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص91.

(4) Le projet de normes, iso 9000 : version 2000 recueil norme, Edition afnor, paris, 2000, p10.

(5) Le projet de normes, iso 9000 : version 2000 recueil norme, op cit, p10.

يـعرف التـغيير في منظمة الأعـمـال حسب " **مُحَمَّد اسماعيل** " بأنه: التــحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الاجراءات، القواعد ...الخ للتفاعل الايجابي مع البيئة والمحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.[2]

التغيير بالمعني العام يعرفه " فاروق السيد " بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.[3]

ويجب التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط، حيث أن كلا من النوعين يشيران إلى اجراء التغيير لكن ما يهمنا هو التغيير المخطط. ويعني ذلك التغيير المقصود والمستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها نحو الغايات والأهداف المسطرة بتغيير مجموعة القيم والأفكار العادات، قدرات الأفراد وأساليب تعاملهم وعلاقتهم وأهدافهم لتتناسب مع المتغيرات البيئية وأن يوفر متطلبات ذلك من نظم وأساليب ومن ثم احداث التواؤم والتوافق بين المنظمات وبين المتغيرات المحيطة.[4]

من خلال ما تقدم من التعاريف السابقة لمفهوم التغيير يمكن ان نعرفه بأنه عملية التحول أو التطور الذي يطرأ على هيكل العمليات، أو الثقافة داخل المنظمة، سواء كان ذلك ناتجا عن عوامل داخلية مثل استراتيجيات جديدة أو تحسينات في العمليات أو نتيجة لعوامل خارجية مثل تغيرات في السوق أو التكنولوجيا.

الفرع الثاني: أنواع التغيير

تتعدد أنواع التغيير حسب معايير التصنيف المستخدمة فهناك:

أولا: التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يشمل التغيير الشامل كافة الجوانب والمجالات بالمنظمة، بينما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد، والخطورة في هذا النوع نشوء عدم التوازن بين ما تم تغييره وباقي الجوانب مما يقلل من فاعلية التغيير[5].

---

(1) موسى اللوزي، **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص49.

(2) مُحَمَّد اسماعيل بلال، **ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية**، ج.م العربية، 2004، ص170.

(3) عثمان فاروق السيد، **قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر 2000، ص09.

(4) عماد صالح أحمد الحرب، **التعيير وادارة الجودة الشاملة**، بحث علمي جامعة أزال للتنمية البشرية، ماجيستر ادارة أعمال، اليمن، 2019، ص12.

(5) زيد منير عبودي، **ادارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة، القاهرة، مصر، 2007، ص24.

ثانيا: التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالأول يعنى بالهيكل والتكنولوجيا ومؤشرات الأداء، اما الثاني فيعنى بالجانب السلوكي والنفسي والاجتماعي والقيمي، وغالبا ما يتطلب التغيير المادي تغييرا في الجوانب المعنوية، وعموما ينقسم التغيير حسب هذا المعيار إلى[1]:

I. **التغيير في مؤشرات الأداء و النتائج:** لتحقيق الأهداف المحددة في مجال تحسين الأداء لا بد من اعداد مقاييس جديدة للأداء تكون أكثر فعالية، اذ يجب الحذر في عملية مراقبة الأداء حيث لا يجب التركيز على النتائج فحسب بل أيضا على العمليات، اذ قد يركز الأفراد على تحقيق المعايير الكمية دون النوعية.

II. **التغيير في السلوكيات:** ان اي تغيير في التكنولوجيا أو أنظمة العمل أو الأدوار يقود إلى ضرورة تغيير السلوكيات السائدة بالمنظمة، هذه الأخيرة تتأثر بالمعتقدات وطرق التفكير والتعامل مع المواقف الفردية، كما تسيرها الثقافة العامة السائدة بالمنظمة التي يجب تغييرها هي الأخرى ولكن بنسب متفاوتة وفقا لما يستدعيه حجم ونوع وظروف التغيير المدرج.

III. **التغيير في نظام القيم:** ان وجود نظام قيم مشتركة ومحددة مسبقا يساعد المنظمة على تحديد السلوك اللازم لتحقيق التغيير المدرج بعيدا عن أساليب الرقابة الكلاسيكية، وفي حالة تناقض قيم التغيير المقترح مع نظام التغيير السائد فهذا يستدعي تعديلا في هذا الأخير وقد يصعب ذلك في الحالات التالية:

- القيم المقترحة لا تعكس الواقع لاسيما في سلوكيات المسؤولين حيث يتم اعتبارها مجرد اشعارات.
- العرض من التغيير طمس لقيم الأفراد ومسح لشخصيتهم.
- المنظمة المتباعدة الفروع لاسيما عند اختلاف الثقافات اين يصعب خلق نظام قيم مشتركة.

ان تغيير بسيط في المنظمة يستدعي تغيير بسيط في السلوكيات، دون تغيير أساسي في نظام القيم المشتركة بعكس ما إذا كان التغيير عميقا أو جذريا.

ثالثا: التغيير حسب موضوعه: قد يختلف التغيير حسب موضوعه حيث:

- قد يمس الأنشطة والأعمال «بالإضافة أو الحذف أو الدمج"، وقد يطرأ على الموارد البشرية " بالزيادة أو التخفيض أو التدريب "[2].
- قد يكون التغيير في السياسات و الاجراءات وطرق العمل " بإبقاء ما هو قائم منها أو بعضها أو تعديلها أو اضافة أخرى حسب ما يستدعيه التغيير".

---

(1) Julia Balgun, **Stratégié du changement** ,2 Edition éducation, France, 2005, p.p,03-08.

(2) Gerrard Dominique carton, **Elogue de changement**, 2ed, paris, Pearson Edition : la rousse, 2004, p19.

- ❖ قـد يكون التغيير فـي الـهيكل التنظيمي بإعـــادة تقسيم الوحـدات الاداريـة أو دمجهـا أو استحداث أخرى جديدة.
- ❖ قد يكون التغيير في العملية الانتاجية أو المنتج نفسه في مختلف مراحله.

كما يضيف **Gérard** تصنيف هو: التغيير في النظام الذي يتضمن تعديلا في أحد جوانب النظام المتمثلة في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص الذي يكونونه، والمبادئ التي تنظم اعمالهم فان اي نظام يتجه نحو التطور يصبح أكثر تعقيدا، وفي اي مرحلة من مراحل تطوره يعد تغييرا يحتاج إلى التكيف.

كما يصنف التغيير إلى:

رابعا: التغيير التلقائي والتغيير المقصود: اي يكون عفويا مفاجئا غير مقصود أو مقصودا ومخططا له، إلا أن الأصل في التغيير أنه مقصود و ارادي ومخطط[1].

خامسا: التغيير السريع والتغيير التدريجي: حيث يتـــم الأول دفعة واحدة والثاني يكـون تدريجيا وعلى مراحل، وهذا حسب طبيعة التغيير فكلما ازداد توقع مقاومة التغيير ازدادت الحاجة إلى البطء في التنفيذ، بالمقابل هناك تغييرات يجب الاسراع فيها و إلا ذهب الجدوى منها كظهور منتج جديد في السوق فإذا كان التغيير التدريجي أكثر فعالية ورسوخا فان المنظمة أحيانا تختار السرعة تماشيا مع طبيعة الظروف[2].

المطلب الثاني: أهداف التغيير و أهميته

تنبع أهمية التغيير من كونه مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية تنبع من داخل التنظيم أي من مبـــادرات الأفـــراد، أو خارجية أي تفرضه العوامل: الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاجتماعية أو الثقافية من خلال التعديلات المتواصلة و التي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدما.

---

(1) محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص25.

- (2) Robert, Heller, **gérer le changement**. Italie, Mango pratique, 1999, p12.

الفرع الأول: أهداف التغيير

إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من اجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وباختصار فان الهداف الأساسية للتغيير(objectives of change) يمكن أن نلخصها فيما يلي:[1]

- ❖ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- ❖ ابتكار الاوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها والارتقاء بمستوى الداء لتنظيم الكفاءة والفعالية.
- ❖ تطوير المعتقدات والقيم و الأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- ❖ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

بالرغم من ان أهداف التغيير تختلف تبعا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فان هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات، هذه الهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة، والتي تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ويمكن تلخيص بعض هذه الأهداف على النحو التالي:[2]

- ❖ ارساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- ❖ خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة و وضوح، سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها البعض، ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات وتحميلها للآخرين.
- ❖ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون الأقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة والمختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- ❖ زيادة درجة انتماء للمنظمة وأهدافها.
- ❖ زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، و خاصة الجماعات والأفراد المنافسين بشأن الموارد المحدد، وبالتالي تكون هذه المسافة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها البيئية.

---

[1] ثابت ادريس عبد الرحمان، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص363.

[2] جمال الدين مرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 47.

- ❖ زيادة درجة الاحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- ❖ زيادة احساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- ❖ مساعدة القادة والمديرين على أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية، وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأزمات.
- ❖ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.[1]

الفرع الثاني: أهمية التغيير

يكتسب التغيير أهمية كبيرة في المنظمة تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر اليه كوسيلة تستخدمها المؤسسات تبعا لظروف معينة، والتي ما ان تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لان السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

كما تظهر أهمية التغيير أيضا من خلال النقاط التالية:[2]

- ❖ يتفق الخبراء بصفة عامة على ان احداث التغيير يعتبر مطلبا لضمان الاستمرارية والحيوية في المنظمة.
- ❖ يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثلا: احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية وغيرها.
- ❖ ينظر القادة والمديرون إلى التغيير باعتباره اداة هامة لتحقيق نجاح المنظمة، ولذلك هم يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
- ❖ قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
- ❖ يمثل التغيير اداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.

وتكمن أهمية التغيير أيضا في:

- ❖ تنمية القدرة على الابتكار حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.[1]

---

[1] جمال الدين مرسي، نفس المرجع السابق، ص48.

[2] عبد السلام أبو قحف، **مقدمة في الأعمال**، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2004، (ص ص)(110-111).

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية فتظهر روح المبادرة، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحد من الإبداع والابتكار.[2]
- -التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.[3]
- الوصول إلى أعلى درجة من القوة: حيث تكمن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء والنماء.[4]

المطلب الثالث: دوافع التغيير و أسبابه

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى هدف، وهو المستقبل الأفضل ، ولذا ينبغي أن يكون هناك مبررا للتغيير، و التغيير الذى لا ينبع من دوافع وأسباب يكون تغيير عشوائي غير مخطط وبدون هدف، وغالبا ما يفشل ويسبب للمنظمة أو للشخص نفسه الكثير من المشكلات.

الفرع الأول: دوافع التغيير

اختلفت الأبحاث حول دوافع التغيير فمنهم ما يؤكد على القوى الخارجية الموجودة في المحيط و أثرها على المؤسسة، وأن في هذه الحالة هذه المؤسسات لا تخضع إلا لقوانين الانتقاء الطبيعي التي يفرضها عليها المحيط باعتباره هو السيد، حيث يختار الفعالة منها وليس القادرة على التكيف، ويهتم اتجاه ثان في الأبحاث على القوى الداخلية ويضع في المقدمة دور التفاعلات بين مكونات المنظمة في التغيير، أما الاتجاه الثالث فنجده يعارض فكرة التمييز بين(الداخل و الخارج) ويتساءل عن مفهوم حدود المنظمة وعن عمليات التحديد وإعادة التحديد وبناء المنظمة وتغيراتها، ورغم صعوبة الفصل التام بين الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية الدافعة للتغيير في المؤسسات بسبب شبكة الارتباطات المتبادلة الموجودة بين مكوناتها الداخلية والعوامل الخارجية، فإننا نجد عدة باحثين يسرحون قوائم طويلة لكل من هذين النوعين من الأسباب الدافعة للتغيير يمكن أن نذكر أهمها:[5]

---

[1] عبد المطلب، عامر سامح، **استراتيجية ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2019، ص31.

[2] ليندة بلحسين، **دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة**. مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، المسيلة، 2013، ص52.

[3] أحمد الخطيب معايعة، عادل سالم، **الإدارة الحديثة**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص387.

[4] مصطفى ربحي، عليان، **ادارة التغيير**.الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015، ص 179.

[5] **الموقع الإلكتروني**: https://www.algerietelecom.dz ، اطلع عليه يوم: 2024/02/18. على الساعة 14:30.

أولا: العوامل الخارجية الدافعة للتغيير:

يحدث التغيير وفي حالات كثيرة نتيجة ضغوط خارجية يضعها النظام الاقتصادي العالمي، ولهذا يجب على أعضاء التنظيم والقائد خصوصا قبوله حتى وان لم يستطيعوا التحكم في كثرة تردده، لدى يرى عدة باحثين أن في مثل هذه الظروف لا يوجد حل آخر إلا التكيف الذي يضمن بقاء المنظمات، فهذه الصدمة(التغيير) المستمرة ليست لا تعبيرا عن أرع تحولات رئيسية في قوانين الاقتصاد العالمي: ظهور مناطق تجارية جديدة، حضارة صناعية جديدة، تكنولوجيا جديدة، أهداف مع رهانات جديدة.

وعلى هذا الأساس فان المصادر الخارجية الدافعة للتعيير متنوعة نذكر منها:

- زيادة حدة المنافسة والقائمة على أساس التنوع والجودة والسعر وسرعة التدخل في الأسواق.
- تنوع وتعدد اذواق المستهلكين مما يجعل التغيير سيرورة وليس حدثا عابرا.
- التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية.
- التغيرات في القيم الاجتماعية.
- الاندماج والتملك لمنظمات أخرى.

ثانيا: العوامل الداخلية الدافعة للتغيير:

لا تنحصر أسباب التغيير في عوامل خارجية فحسب بل هنا أيضا عوامل وأسباب داخلية مرتبطة بمكونات المؤسسة تدفعها إلى ضرورة احداث التغييرات المطلوبة حتى تحقق أهدافها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ادخال التكنولوجيا الجديدة يفرض تغييرات في أساليب واجراءات العمل وفي الوظائف وعلاقاته وحتى السلطة المسؤولة.
- اعادة تحديد أو تعديل في الاستراتيجية المتبعة.
- اليد العاملة عادة ما تكون عنصرا ثانيا وتركيبتها تتغير باستمرار سواء من حيث العمر أو المستوى التعليمي أو النوع أو الجنس ...
- نمو المؤسسة وزيادة حجم نشاطها ما يخلق مشاكل جديدة تفرض التغيير.

- رغبة القادة(المسيرين) في التطوير أو تقليد منظمات أخرى ناجحة تنشط في نفس القـــطاع، فيحـاولون العمل بمعارف جديدة أو طرق حديثة مثلا نظام اعلام جديد، او تطوير ثقافة متعاونة ومركزة على أكثر من عميل ...الخ.[1]
- ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب وظرف العمل الصعبة، حيث تظهر في هذه الحالة رغبة كبيرة لدى العاملين للتغيير، ويتحول هذا الخير إلى عامل تحفيز لهم في المؤسسة.
- الروتين وضعف مستوى الإبداع.

سوآءا كانت اسباب داخلية مرتبطة بالمؤسسة ام خارجة عنها، فهي مفروض عليها التصرف في الاتجاه الصحيح الذي يضمن لها البقاء والاستدامة، لأنها ان لم تفعل ذلك تواجه صعوبات ومشاكل عديدة يمكن أن تهدد حتى وجدودها.

الفرع الثاني: أسباب التغيير

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية، ولهذا تدعو الحاجة إلى التغيير كل من المديرين والقادة إلى اكتساب مهارات التغيير حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ويحدد كل من "هيت" "Hitt " وزملائه أسباب التغيير فيما يلي:[2]

أولا: عوامل البيئة التقنية: تتمثل البيئة التقنية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم اليوم بحيث شهد العالم انفجار المعلومات وزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الانتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.

ثانيا: عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاجتماعية والخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات و إلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الاجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

(1) نفس المرجع السابق.

(2) ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995، (ص.ص)(546-548).

ثالثا: العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المـــال والموارد الاقتصادية وحركـــة تغيير الأسواق العـــالمية وظروف الانتاج والعمـــال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

رابعا: العوامل التنظيمية: وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية الادارية حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية لعملية التغيير

يعد التغيير من صفات بيئة المنظمة مهما كان نوعها، وان إدراك التغيرات البيئية والتعامل معها ورؤيتها بشكل متكامل من أهم أسباب نجاح المنظمات والتكيف معها من خلال تبني التغييرات التنظيمية الملائمة بشكل مستمر وهذا من أهم أهداف المنظمات الساعية للبقاء والنجاح.

المطلب الأول: خصائص التغيير ومجالاته

للتغيير خصائص و مجالات ينبغي لمن يطمح لإنجاز تغيير ناجح أخذها بعين الاعتبار .

الفرع الأول: خصائص التغيير

هناك عدة خصائص يتميز بها التغيير في منظمات العمال نذكرها فيما يلي:

أولا: التغيير عمل مخطط

حيث يقوم على أساليب اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي، أو تغيرات في الظروف البيئية يستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهته، كذلك يحدد ما المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن تغييره؟ ومتي يتم التغيير، وما مقدار تكلفته؟ وماهي مشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يمكن التغلب عليها؟ ومن الذي يكون المسؤول عن التغيير؟ ماهي النظم الأخرى التي ينبغي أن يحدث بها التغيير؟ وماهي النتائج المتوقعة من احداث التغيير؟[1].

وبذلك فالتغيير لا يتم بشكل عشوائي أو تلقائي مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود ادخاله في المنظمة.

ثانيا: التغيير عملية مستمرة

حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت وتحدث أو من المتوقع أن تحدث في ظروف المنظمة، وأن خذه التغيرات في ظروف المنظمة غالبا ما تحدث في فترات متقاربة والبعض الآخر على فترات متباعدة، ومن هنا يستلزم احداث التغيير كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة، لذلك فالتعيير عملية مستمرة ولا تحدث مرة واحدة ثم تتوقف.[2]

---

[1] أحمد عطا الله الجهني، **التغيير الايجابي في الشركات والهيئات**، الطبعة الأولى، دار اقرأ للنشر والتوزيع، 1996، (ص.ص)(67-71).

[2] الطاهر براهيمي، **شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد13، ديسمبر 2014، ص76.

والملاحظ في المنظمات الناجحة نجد أن هناك تغيرات تحدث بها بصفة مستمرة سواء في النظم الادارية والهيكلية والتقنية المستخدمة، ونظم الموارد البشرية بها.

ثالثا: التغيير مسؤولية ادارية

يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الادارية المختلفة بالمنظمة، وان كانت الإدارة العليا مسؤولية عنه أكثر من المستويات الادارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا عبء مساندة التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الادارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبء المشاركة في التخطيط للتغيير والتنفيذ، ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير وامداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير، يفضل لتقدم مسيرة التغيير ونجاحها مشاركة القيادة الادارية للموظفين كما تستعين بجهود قسم أو ادارة متخصصة لذلك في المنظمة(ادارة التغيير)، أو بمساعدة مستشار تغيير خارجي وفي جميع الحالات يبقى التغيير مسؤولية ادارية.[1]

رابعا: التغيير مبني على مفهوم النظام المفتوح

يحدث التغيير في المنظمة أحيانا نتيجة تأثرها لظروف خارجية، وقد تحاول المنظمة أن تأثر على الظروف الخارجية حتى تنسجم معها، كما يستلزم في الغالب احداث تغيير في احدى نظم المنظمة الداخلية، أو بعض منها والقيام بتغييرات مساعدة في نظم فرعي أخرى داخل المنظمة حتى تساعد على نجاح ادخال التغيير في ذلك النظام المقصود بالتغيير.

خامسا: التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية

حيث يراد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمنظمة.

سادسا: التغيير يعتمد على مشاركة الموظفين للإدارة في احداثه

يمكن أن تلجأ المنظمة لخبراء التغيير في ادخال التغيير للمنظمة الا أنه وفي جميع الأحوال لا بد من مشاركة الموظفين للإدارة في عملية التغيير حتى يكتب لها النجاح.

(1) أحمد عطا الله الجهني، (مرجع سبق ذكره)، ص70.

سابعا: لا يوجد أسلوب مثالي واحد لإحداث التغيير

حيث أن أسلوب التعيير وكيفية ادخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فإنه ينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة وقد لا تناسب منظمة أخرى مشابهة تعمل في ظروف مختلفة.

بالإضافة إلى الخصائص التالية لعملية التغيير:

01-الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.[1]

02-الواقعية: ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.[2]

03-التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

الفاعلية: يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها. [3]

04-المشاركة: وجوب التفاعل الإيجابي بين الأطراف المتأثرة بالتغيير وقادة هذا التغيير.

05-الشرعية: أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وان كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض واتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تغيير القانون قبل اجراء التغيير حفاظا على الشرعية القانونية.[4]

---

[1] حسن بريخ فرحان ، **ادارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2012، ص97.

[2] بشوع، سعاد، **واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وآفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة**، دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة باتنة. أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمنت المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص33.

[3] جرادات ناصر، محمد سعود وآخرون. **ادارة التغيير والتطوير**. الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص41.

[4] معموري صورية، **التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز الشلف شمال –. مذكرة ماجيستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، 2008، 76.

الفرع الثاني: مجالات التغيير

هناك مجموعة متعدد من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة احداث التغيير فيها متمثلة في:

أولا: الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلا التوسع في انشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات[1].

ثانيا: السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة احداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ثالثا: العمال والنشطة التي تمارسها المؤسسة: تتمثل في استحداث أعمال جديدة او ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب اداء الأعمال والأنشطة الحالية.

رابعا: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل او تطوير أسس ومعايير اعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تبعية بعض الوحدات، مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.[2]

خامسا: التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسس، وذلك من خلال تبسيط وتطوير اجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية.

---

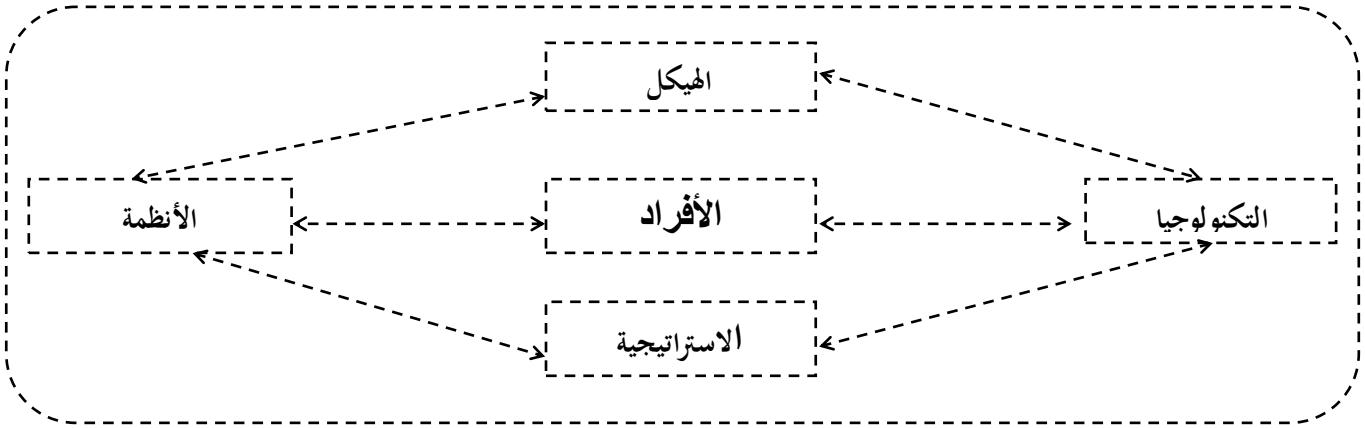
[1] منور أوسرير، فؤاد سعيد منصور، **التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية**، المتطلبات والمعوقات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09مارس 2005، ص07.

[2] أحمد سيد مصطفى، **ادارة السلوك التنظيمي**، رؤية معاصرة، 2000، ص 459.

سادسا: الموارد البشرية: يمكن ان يؤدي التغيير في ظروف و بيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد او العمل على تغير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم " كمحاولة تكوين قيم ايجابية مثل قيمة احترام الوقت كورد أساسي من موارد العمل الاداري، أو التخلص من قيمة قديمة تقليدية و الاتجاه نحو قيمة جدية تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال[1].

اذ تشمل مجالات التغيير كل من الاستراتيجية، الهيكلة، الأنظمة، الثقافة، طرق وأساليب التسيير والشكل رقم(**6**) التالي يوضح تداخل مجالات التغيير.

الشكل رقم(06-2): الاجراءات المتداخلة للتغيير



المصدر: اندرودي سيزلاقي و مارك جي ولاس، **السلوك التنظيمي و الأداء**، ترجمة جعفر ابو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص545.

[1] جمال الدين العويسات، **السلوك التنظيمي و التطوير الاداري**، دار هومة، الجزائر، 2003، ص57.

المطلب الثاني: مظاهر التغيير وأبعاده

يعكس التغيير العديد من المظاهر و الأبعاد المتنوعة، يمكن تصنيفها الى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و الثقافية حيث تشمل مظاهر التغيير تحولات في السلوكيات و القيم و التكنولوجيا و المؤسسات، وتؤثر هذه التغييرات على الفرد و المجتمع بشكل مباشر، مما يتطلب فهما عميقا لتحديات و فرص التطور المستمر.

الفرع الأول: مظاهر عملية التغيير

تشهد بيئة الأعمال حاليا العديد من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة التي تشكل فجوة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الحديثة، ومن أهم مظاهرها كما صنفها **pirre pastor** إلى:[1]

- التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ومن اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي.
- التحول من رؤية التسيير قصير المدى إلى التسيير طويل المدى.
- التحول نحو استعمال التكنولوجيا الحديثة بطريقة أكثر تخصصا.
- التحول من سوق عمل ضيق إلى سوق متنوع.

إن هذه التحولات تؤدي بدورها إلى آثار متعاقبة، أي أن أي تحول أو تغيير يشكل في الوقت نفسه عامل تغيير ودافعا له، هذا اضافة إلى المظاهر التالية:

أولا: تعدد طرق و أساليب العمل: في الماضي كان هناك تنميط للسلوكيات الادارية و الوظيفية حيث كانت مركزية الإدارة هي النمط الوحيد لها، وكان الهيكل الهرمي هو التنظيم الغالب في كل المنظمات مهما كان نوعها، بينما حاليا تبين أنه من الممكن تبني تركيب هيكلي في المنظمة الواحدة، اذ يمكن أن تكون هناك مركزية في ادارة ما ولا مركزية في ادارة أخرى حسب طبيعة و خصوصية عملياتها ودرجة الحرية التي يحتاجها القائمون عليها لإنجاح أدائها، كما أن نجاح المنظمة لم يعد يتوقف على تسلسل هيكلها أو حجمها بقدر ما يتوقف على التوافق و التفاعل مع المتغيرات البيئية بمبادرات مبدعة في كافة الأنشطة والممارسات، مما يتطلب وضع نماذج تحقق الاستقرار في الأوضاع المتغيرة الخاصة بالمنظمة، حيث تتلاءم مع خصوصياتها و طبيعة عملها.[2]

---

[1] Pirre pastor, gestion du changement, Edition liaisons, paris, 2005, p14.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات، (مرجع سبق ذكره)، ص54.

ومن أهم السلوكيات الإدارية الحديثة يمكن أن تحقق ما سبق ما يلي:[1]

- ❖ اليقظة والمرونة في الحصول على الموارد، وكذا الترابط والانطلاق نحو أهداف محددة.
- ❖ التجديد والتطوير والابتكار المتواصل، وكذا تحول دور القائد من دور الآمر إلى دور المرشد والموجه.
- ❖ تحول الوحدات الكبيرة إلى انظمة صغيرة التي تميزها فرق العمل والمجموعات المدارة ذاتيا.
- ❖ تحول المنظمات الرأسية متعددة المستويات والمركزية الشديدة إلى التنظيمات المسطحة والدمج بين المركزية واللامركزية حسب احتياجات المنظمة وبالتالي تنظيم أكثر مرونة.

ثانيا: تغيير طرق وأساليب ادارة الموارد البشرية: بظهـــور نوع جديد من الموظفين من ذوي المهارات والمعارف، أصبح من الصعب ادارتهم بنفس الطرق التقليدية القائمة على الأمر والتبعية، وبالتالي ظهور أسس ادارية جديدة تتضمن:

- ❖ توحيد قيم وأهداف وتطلعات الموظفين مع أهداف المنظمة.
- ❖ حث العمال بالاقتناع بأدوارهم في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، وتبيان دور المعرفة والمهارات والخبرات في ذلك.
- ❖ الاعتماد على قاعدة بشرية قوية، ديناميكية ومرنة قادرة على التكيف.

ثالثا: سيطرة النظرة العالمية على النظرة الوطنية: في عصر أصبحت فيه أجزاء المنتج الواحد تصنع في أكثر من مكان من العالم، أين يتم كل نشاط في مكان وبشكل وتنظيم مختلف عبر العالم، فقد أصبح المنتج عالميا والسوق عالمية والشركة عالمية و بالتالي فالإدارة أيضا أصبحت عالمية وتتم وفقا لنظام عالمي محكم افتصال و التنسيق بين مختلف الأعمال " أبحاث، تصميم، تصنيع، تسويق " والتي تدعمها تكنولوجيا المعلومات و الإيصال الحديثة، التي نتج عنها العديد من التطبيقات المتميزة أهمها التجارة الالكترونية التي فتحت الباب لشكل جديد من التعاملات التجارية بين منظمات الأعمال، هذا بالإضافة إلى ظهور شخصيات قيـــادية قـادرة على جعل مؤسساتها أكثر تطـورا و تنافسية و مجـاراة للتغيير و تحدياته.[2]

---

[1] دانا جايس روبنسون، جيمس روبينسون، ترجمة توفيق عبد الرحمان، **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000، ص 22.

[2] دانا جايس روبينسون، ترجمة توفيق عبد الرحمان، **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**، مرجع سبق ذكره، ص22.

إن المظاهر السائدة فـــي بيئة الأعمال تظهر عدم توافق الاجراءات والأساليب والأفكار والقيم السائدة بالمنظمات التقليدية مع متطلبات العصر الحديث وتخلق فجوة بينها وبين منافسيها مما يشكل ضغوطات تدفع إلى التغيير سواء كانت ايجابية أو سلبية وأهم هذه الضغوطات:[1]

- إدراك أن الأمور يجب أن تتغير تفاديا لأزمة قد تحدث.
- أدارك الصورة الايجابية التي ستتحقق في المستقبل من خلال جهود التغيير.
- التنبؤ بـــأن التغيير سيحـــول المنظمة إلى وضعية أفضل، أي أنـــه فرصة للرقي وبالتالي يجب استغلالها.
- التنبؤ بأن شيء سيحدث في المستقبل سيؤثر سلبا على المنظمة واستمراريتها مما يستلزم التغيير.

الفرع الثاني: أبعاد عملية التغيير

للتغيير عدة ابعاد سنحاول ابراز أهمها:

أولا: البعد التشريعي والقانوني: للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير، وبعمليات الاصلاح الاقتصادي والسياسي فالإصلاح يتعين أن يكون شرعيا في إطار القوانين التـي ارتضـاها المجتمع وأفراده والا تحـول التغيير إلى ثورة وخروج من الشرعية والقانون، والتغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة وهو ما يصبح متوافقا مع روح العصر ومتطلباته[2].

ثانيا: البعد الاقتصادي: تخضع عملية التغيير لحسابات التكلفة والعائد وحسابات الموارد والامكانيات المتوفرة والتي يمكن توفيرها، كما تخضع أيضا لحسابات امكانية استخدام هذه الموارد والاستفادة منها في احداث التغيير المطلوب لصالح المنظمة، ومن خلال هذه الحسابات الاقتصادية تتضح مدى امكانية تنفيذ التغيير كما يمكن أيضا تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها في احداث التغيير والقيود والمحددات التي تفرض عليها وكيفية التوافق معها[3].

ثالثا: البعد الإعلامي لعملية التغيير: تحتاج عملية التغيير إلى جهد اعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وايجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على احداثه.

---

[1] مُحَمَّد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(171-172).

[2] الرقب حماد محمود، **واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**، اطروحة ماجيستر في ادارة الأعمال، غزة، 2008، ص43.

[3] عامر سامح عبد المطلب، **علاء مُحَمَّد سيد، التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ص 278.

رابعا: البعد المني لعملية التغيير: وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

01- أمن قوى التغيير ذاتها، واحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم امكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

02- أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطة به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم مكاسب سبق للجماهير تحقيقها[1].

خامسا: البعد الاجتماعي لعملية التغيير: ويتعلق هـــذا البـــعد بكيفية ادارة مجتمع التغيير والمحـــافظة على نسيج القوى والعلاقـــات الاجتماعية، وعلـــى هيكل القيم والعـــادات والأعـــراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو احداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في احداث عملية التغيير.

سادسا: البعد التكنولوجي لعملية التغيير: حتى ينجح التغيير لا بد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال بما أن التغيير يحتاج إلى ادخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.[2]

المطلب الثالث: مبادئ عملية التغيير وخطواته

أصبحت عمليـــات التغيير ضرورة لا مفر منهـــا للمؤسســـات و الفراد للبقـــاء على قيد الحيـــاة و المنافسة و الازدهار، حيث يعكس التغيير القدرة على التكيف و التحسين المستمر و تطوير العمليات و السلوكيات بما يتناسب مع متطلبات العصر، وفي هذا السياق يأتي دور مبادئ عمليات التغير وخطواتها لتوجيه هذه العمليات بفاعلية ونجاح.

الفرع الأول: مبادئ عملية التغيير

إن التغيير عملية مخططة كما سبق واتضح ذلك عند التعريف به، ولذلك لا يمكن البدء في أي عملية تغيير دون أن تكون لدينا القناعة الكافية بضرورته، والامكانيات اللازمة لإنجاحه وقبل كل هذا المبادئ التي يجب تبنيها والتي يقوم عليها أي مشروع تغييري ومن اهمها:[3]

---

(1) قادة مختار محمودي، **استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية**، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد، جامعة اب بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص97.

(2) منير حسن أحمد شقورة، **ادارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجيستر، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص30.

(3) محمد الصيرفي، **ادارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص17.

- ان تدفع ثمن التغيير أفضل من دفع ثمن عدم التغيير.
- الاستعداد للتغيير متوقف على الطموح والمستوى الثقافي للأفراد.
- يمكن تقبل التغييرات التدريجية بمعدل أسرع من تلك التي تتم دفعة واحدة.
- كلما جرب التغيير لدى الآخرين تم قبوله أكثر.
- النقد عملية بناءة يجب تشجيعها والاستفادة منها لا رفضها.

يضيف" **Grrard**" المبادئ التالية للتغيير:[1]

- ✓ **قصر دورة حياة التغيير**: لا سيما أمام ما تفرضه العولمة من ضغوط اجتماعية، واقتصادية ومن تنميط لكل جوانب الحياة سلوكيا وثقافيا وفكريا مما يستدعي تغييرات متتالية بالمنظمة تماشيا مع كل هذا.
- ✓ **التغيير هو حالة عدم التوازن**: اذ أنه عملية حركية دائمة تتغير فيها النقاط المرجعية في كل مرة، والتحدي هنا هو ايجاد حالة استقرار نسبية تتوافق مع حركة التغيير، أي البحث عن استقرار حركي.
- ✓ **التغيير مرتبط بالحاجة وعدم الإشباع**: فالأفراد والمؤسسات لا يبدؤون في عملية التغيير إلا بعد الإحساس بحاجته أو عدم اشباع معين.
- ✓ **التغيير هو عملية وليست حدثا لحظيا**: فهو عبارة عن مجموعة أحداث أو عمليات أو نتائج بحيث يخضع التغيير لقوانين أهمها:

- المقاومة بمثابة محرك لعملية التغيير، فالتعيير الذي لا يجد مقاومة يفشل في الغالب.
- تطبيق وتجسيد التغيير لا يتطابق تماما مع الخطة أو الفكرة الأولية، وان تم ذلك فإنها تختلف في التفاصيل، اذ تتضح الرؤية كلما استمرينا في عملية التنفيذ.
- حدة التغيير تتناقص مع الوقت، لا سيما عند رؤية النتائج الايجابية وتوضح الرؤية.
- وتيرة التغيير تميل للتسارع مع الوقت، حيث تزداد سرعة التغيير كلما زاد حجم التغيير نفسه، حيث يتم التعود عليه وتقل مقاومته.

إن من اهم مبادئ التغيير الاقتناع بضرورته والوعي بالخسائر الناتجة عن عدم احداثه، فهذا يمكن الاستعداد له والتقصي عن تجارب الآخرين حوله وتقبل النقد والمقاومة.

[1] Gerard Dominique carton, Elogue de changement, 2ed' Pearson Edition, paris, 2004, p19.

الفرع الثاني: خطوات عملية التغيير

بما أن عملية التغيير هي عملية تحول من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل، يتضمن زيادة فعالية و أداء المنظمة و تحسين بيئة العمل فيها، هذا الأمر يتطلب ان تتم عملية التغيير وفق مراحل و خطوات معينة تؤدي في النهاية إلى انجاز عملية التغيير بنجاح تام، ولقد أورد المفكرون و الاداريون عدة مناهج توضح هذه المراحل لعل أبرزها النموذج الذي أتى به كيرت لوين kurt lewin والذي بنت عليه اغلب النماذج التي أتت من بعده على أفكاره و ذلك لبساطتها، وسهولتها حيث قسم كيرت مراحل عملية التغيير إلى ثلاث مراحل لكل مرحلة مميزاتها الخاصة بها، كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم(07-2): نموذج لوين لمراحل التغيير

المرحلة 01:	المرحلة 02:	المرحلة 03:
اذابة الجليد:	احداث التغيير:	اعادة التجميد:
• ايجاد شعور بالحاجة • تقليص المقاومة للتغيير	• تغيير الناس و الأعمال. • تغيير الهيكل	• تعزيز النتائج. • تقييم النتائج. • اجراء تعديلات

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الادارية، **التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 05، عمان، 2012، ص229.

من خلال الشكل أعلاه تبين لنا كيف تمر عملية التغيير بثلاث مراحل للانتقال من الوضع القديم وصولا إلى الوضع الجديد المراد بلوغه، اذ أن لكل مرحلة من هذه المراحل ممارسات خاصة بها، وهو ما سنحاول التطرق اليه بشيء من التفصيل:

أولا: مرحلة اذابة الجليد: أو ما يعرف بمرحلة التهيؤ والتحلل من القديم، حيث يتم فيها تهيئة الأفراد لتلقي التغيير بالقبول و الرضى من خلال اذابة القيم القديمة و العادات و المعتقدات و الأنماط السلوكية الراسخة، فالإنسان يميل إلى التصرف حسب العادات و التقاليد التي ألفها، ومع مرور الزمن يصبح ما تعود عليه

[1] موسى اللوزي، **التنمية الادارية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 227.

عملا راسخا وعليه فالمشكلة تكمن في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، لهذا يدعو لوين في هذه المرحلة خبراء التغيير إلى ايجاد و توليد الشعور بالحاجة للتغيير لدى الأفراد وجعلهم يقرون أن النظم و السلوكيات القديمة لا تصلح للتعامل مع هذه المواقف و التطورات الجديدة، و بالتالي يجب البحث عن بدائل أخرى لمواجهة التطورات الحاصلة، وعليه ينبغي على الاداريين من مديرين و قادة انشاء علاقات وطيدة مع العاملين من أجل تقليص حدة المقاومة حيث تقول ايزابيل فيفر isabelle Fiver ان اقامة علاقة بين عوامل التغيير و الأفراد يخلق لديهم الاحساس بالمشكلة و ضرورة التعـــامل معها، وتغيير منهجية الأداء عن قنـــاعة منهم بضرورة التغيير و الاستعداد له بدلا من المقاومة[1].

ثانيا: مرحلة احداث التغيير: أي مرحلة الشروع في تنفيذ عملية التغيير و ذلك من خلال مكونات التنظيم المعروفة، العنصر البشري، الهيكل التنظيمي، المهام أو جماعات العمل وتعتبر هذه المرحلة هي الكثر صعوبة اذا تتطلب اطارا متكاملا و مترابطا لتخطيط و تنفيذ عملية التعيير التنظيمي، حيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير و تشخيص الوضع القـائم لمعرفة ما يتضمنه من فـرص أو تهديدات و الكشف عنها و تحديد حجمها و مظاهرهـا و اتجاهاتها، كما تشمل هذه المرحـلة على تحديد نـــوع التغيير الواجب تطبيقـــه و الهدف منه لاستناد فعالية عملية التغيير بشكل رئيس على تحديد أهداف هذه العملية بدقة ووضوح و تحديد مجالات تطبيقه و السلوب المناسب لإحداثه فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات في آن واحد و قد تكون جزئية تتضمن تقسيم المجالات و العناصر المطلوب تغييرها، بالإضافة إلى شمول هذه المرحلة على تحديد تكلفة عملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجـــالات التغيير و الجهة المسؤولـــة عن تنفيذهـا و الأسلوب المتبع في ذلك ومتطلبات التثقيف و التحفيز للأفراد أو لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير.

كما أن لاختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير أثر بارز في نجاح العملية، حيث يعتقد **لوين** أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغلة في تحقيق التغيير غالبا ما يفشلون بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير إلى الحاجة اليه والنتيجة انهم يحدثون ردود أفعـــال مناهضة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها، وذلك بسبب اشتغالهم وجهلهم بمتطلبات عملية التغيير.

ثالثا: مرحلة اعادة التجميد: أو مرحلة تثبيت التغيير و الاستقرار على الوضع الجديد، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التغيير حيث يسعى خلالها القائمين على التغيير إلى الثبات و المحافظة على ما تم التوصل اليه من تطوير و تعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب ...الخ، ويتم ذلك عن طريق تعزيز النتائج و المكاسب

[1] محمد حسن حمادات، **وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص110.

المتحصل عليها لأن أي خلل قد يؤدي إلى التخلي عما تم التوصل اليه من تغيير، كما لا ننسى تقييم النتائج بمقارنة الأهداف المرجوة مع الأهداف المحققة لمعرفة مواطن القوة و الضعف من هذا التغيير و محاولة تصحيح الانحرافات، ان المقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت اليها المنظمة، فالتجميد يكسب التغيير صفة الثبات و التوقف في حين على العكس من ذلك فان التغيير مستمر و متجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد فالمرحلة الثانية من كل عملية تغيير قد تصبح مع مرور الوقت نقطة بداية لعملية تغيير أخرى.[1]

تجدر الإشارة إلى ابقاء الفرصة مفتوحة لإجراء تعديلات في الخطوات و المسارات فمما لا شك فيه أن المشكلات غير المتوقعة ستظهر و لا بد من ايجاد الحلول لها، لذا فن المرونة ستتيح المجال للتصدي لأي فجوة أو مشكلة قد تتعرض لها عملية التغيير، كما أن الحدود الفاصلة بين هذه المراحل تبقى وهمية وغير منظورة لان المعايير الجديدة لدى فاعلية الحركات التجديدية تبقى رهن النسبية على اعتبار أن الحقبة الحضارية التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم وما تتسم به من تفجر معرفي و ثورة في الآمال البشرية تجعل المنظمات تعيش عملية تغيير دائم و مستمر.

وهناك من يرى أن عملية التغيير تمر بهذه المراحل أو الخطوات:

أولا: مرحلة الدراسة التشخيصية: عندما تكون المنظمة تعاني من مشكلة ما أو تحتاج للتغيير حيث أنه وربما في نفس الوقت قد تعمل المنظمة على اخفاء مشكلاتها بلوم البيئة التي حولها من عملاء أو مؤسسات حكومية أو التقنيات الموجودة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة تعترف أصلا بوجود المشكلة ، لذلك على المنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تطوير وتقدم المنظمة حيث تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي : الإنسان – نظم العمل– معدات وتسهيلات العمل ومن ثم فان الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات واحداث التغيير المطلوب ، وذلك بالاستناد إلى تحليل الظروف المحيطة الداخلية والخارجية من خلال تحليل SWOT الفرص، المخاطر، نقاط القوة، نقاط الضعف وذلك للمساعدة في تحليل العوامل التي تجعل التغيير لا مفر منه ، والطاقات التي يمكن أن تعمل على تعزيز أو عرقلة التغيير.[2]

---

[1] محمد بن يوسف العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] نور الهدى بوطبة ، **ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة1 ، 2016 ، ص 78 .

ثانيا: مرحلة البحث والتحري: في هذه المرحلة تصل المنظمة إلى نقطة الاعتراف بالحاجة للتغيير والاعتراف بأن طريقة عمل المنظمة تحتاج إلى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتقصي الحقائق والنظر إلى وضعها وتحليل النظام الحالي والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحدي والحكمة.[1]

ثالثا: مرحلة التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق: في هذه المرحلة يتم التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد الاجتماعات من أجل التشاور والسؤال والاستشارة والاستخارة ثم وضع الخطط حيث أن هذه الأخيرة لا بد أن يتم بنائها بناءً على أسس ومبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- ❖ أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- ❖ أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- ❖ أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة انتاج محددة.
- ❖ أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- ❖ أن تكون ذات مساحة زمنية محدد.[2]

رابعا: مرحلة التنفيذ والتطبيق: عند الانتهاء من اعداد خطة التغيير يتم المرور إلى مرحلة تنفيذه، حيث يتم في هذه المرحلـــة شرح خطة التغيير للعـــاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم ادخاله حيث أن هذه المرحلة تتضمن عنصرين هما: التوقيت والنطاق حيث أن التوقيت يعني معرفة متى يتم احداث التغيير وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.[3]

خامسا: مرحلة المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة يتم متابعة ومراجعة ما تم تنفيذه والمقارنة بين الأهداف والنتائج حيث تقوم الإدارة العليا بالتعاون مع وكلاء التغيير بتقييم مدى فعالية مجهودات التغيير ومدى تحقق الأهداف المحددة لتلك المرحلة ودراسة المشكلات التي ظهرت أثناء ادخال التغيير والعمل على معالجتها.[4]

---

[1] خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، **ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص113 .

[2] خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[4] محمد عشماوي. **الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه ، الاسكندرية، 2010 ، ص 267.

المبحث الثالث: مداخل القائد في عملية التغيير

إن تنفيذ عملية التغيير بنجاح يتطلب وجود قادة أكفاء يستطيعون توجيه جهود الأفراد نحو فهم التغيير والتكيف معه، ومساعدة الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وهذا لا يكون إلا بوجود قيادة إبداعية فعالة قادرة على الاضطلاع بمهام إدارة التغيير لضمان حسن معالجة جميع المشاكل خلال مراحل عملية التغيير بالمؤسسة، والتعامل مع العاملين بالشكل الذي من شأنه أن يحقق طموحاتهم وتحفيزهم لإنجاح برامج التغيير المختلفة.

المطلب الأول: خصائص ومهارات القائد المبدع لإنجاح عملية التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لا بد من توفر خصائص ومهارات معينة في القيادة الإبداعية نوجزها فيما يلي:[1]

الفرع الأول: خصائص القائد المبدع لإنجاح عملية التغيير

أولا. القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والاجراءات: ان نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة القادة المبدعين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الأفراد والطاقات والامكانيات المتوفرة.

ثانيا. القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

ثالث: القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى القادة المبدعين، للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية، أو البشرية، وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

رابعا. القدرة على إحداث التغيير: يجب أن يتوفر لدى القيادة الإبداعية القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

خامسا. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية و العشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات المنظمة، البشرية، والتنظيمية، والمادية.

---

[1] بلال خلف سكارنة ، **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص356.

سادسا. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن القادة الإبداعيين يجب أن يتوفر لديهم القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل عليهم القيام بترجمتها إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

سابعا. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: هنا يجب توفر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف، أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية، يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

ثامنا. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة القادة المبدعين، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة وعمليات تنظيمية لمحدودية قدرات الفرد.

الفرع الثاني: مهارات القائد المبدع لإنجاح عملية التغيير

هناك مجموعة من المهارات للقائد المبدع يجب ان تتوفر فيه لإنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة نوجزها في ما يلي:[1]

أولا. المهارات الذاتية: السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، ومنها:

1. **السمات الجسمية:** وتشمل كافة الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالهيئة، والاستعدادات والنشاط والحيوية. الفيزيولوجية، بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية(القوة البدنية والعصبية)، والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.
2. **القدرات العقلية:** تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ومن أهم هذه القدرات الذكاء.
3. **المبادأة والابتكار:** فالمبادأة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسابقا للغير، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.
4. **ضبط النفس:** أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية.

[1] محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الواحات و البحوث والدراسات، المجلد 08 العدد 11، عمان، الأردن، 2011، ص ص(134 -136).

ثانيا. المهارات الفنية: القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة والبراعة في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

ثالثا. المهارات الإنسانية: قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارة الفنية، ومن سماتها: الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والاخلاص والخلق الطيب، القدرة على التعامل مع الأفراد.

رابعا. المهارات الذهنية: قدرة القائد على رؤية المنظمة التي يقودها، وفهمه للترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منها على بقية أجزائها، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي تعمل في إطاره، وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان: المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

خامسا. المهارة السياسية: أي قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة، ولعادات وتقاليد شعبها، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة...إلخ.

سادسا. المهارة الإدارية: قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلائلها: كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل المنظمة، التقييم الموضوعي والعادل للأفراد، إبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه، ومن متطلبات الكفاءة الإدارية: القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، كما ترتبط بها خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته.

وهناك من لخص مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد المبدع من أجل تحقيق نجاح عملية التغيير، في النقاط التالية:[1]

1. التعامل مع مختلف القضايا داخل المنظمة، سواء كانت فنية أم إنسانية، أم تنظيمية، من أجل استمرارية التغيير.
2. أن يسمح القائد المبدع بحرية تنقل المعلومات داخل المنظمة، وذلك لحل العديد من **المشكلات** يسمح التي تعيق عملية الإبداع والتطوير.

[1] الرابط الإلكتروني:http://hip.jopuls.org.jo>portal>Layout– ، أطلع عليه بتاريخ:22/02/2024، على الساعة 16:30.

3. الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي، لا سيما الاهتمام بالأهداف النهائية، أو النتائج المتوقعة.
4. غرس القيم التنظيمية وتنميتها وتطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه المختلفة.
5. توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية.
6. التحكم الدقيق في عملية التغيير وتنفيذها عن طريق تحديث المعلومات، وتحديد الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته، وتحديد محاوره.

توازن الشخصية وامتلاك مهارات في بناء العلاقات مع الآخرين، وأن يمتلك القدرة على التحفيز.

المطلب الثاني: آليات وأساليب القائد المبدع في احداث التغيير

بما أننا نعيش اليوم في عالم هو في تغيير سريع ومستمر، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الفعالة في المنظمة، هي من أهم مهام المديرين في الوقت الحالي وفي مختلف مستويات التنظيم الرسمي لذلك يجب أن ينتبهوا إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير، من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام، كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم يعتبر من الأمور المهمة والحيوية لإنجاح عملية التغيير، وهناك أدوات عديدة يستطيع من خلالها القائد الإداري التأثير على الأفراد داخل المنظمة، بما يجعله يتوافق مع متطلبات إحداث التغيير[1].

الفرع الأول: آليات وأدوات القائد المبدع في احداث التغيير

ومن أهم الأدوات ما يلي:

أولا: الاتصالات: إن القيادة قد تصبح مستحيلة إن لم يكن هناك اتصال بين الأعضاء في المنظمة، فالقائد في علاقاته أتباعه يحدث تأثيرا في نطاق مقدرته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته إلى هؤلاء الأتباع، وهم بدورهم يقومون بعملية الاتصال مع قائدهم حتى يدرك مقدار فهمهم واستجابتهم لأفعاله ويتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاكلهم[2]. فهدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم، وبشكل يجعل القادة قريبين من أتباعهم، حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم، وتقوية روح التعاون بينهم. لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد المبدع في عملية الإشراف والتوجيه[3]." وهي الوسيلة التي تساعد على توحيد النشاط في أي منظمة مهما كان نوعها، وقد تساهم في

---

[1] بلال خلف السكارنة ، **التطوير التنظيمي والإداري**، (مرجع سبق ذكره)، ص 341.
[2] . أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، (مرجع سبق ذكره) ، ص 174
[3] علي عباس ، **أساسيات علم الإدارة**، (مرجع سبق ذكره)، ص 154.

تعديل السلوك وإحداث تغييرات جوهرية، وتحقق الأهداف[1]. وإن لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤثر سلبا على التغيير المنشود[2].

ثانيا: التحفيز: يعرف التحفيز بأنه مجموعة من التأثيرات الخارجية، تحرك وتنشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، فالتحفيز إذا هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن القائد المبدع من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الانتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.[3]

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يتوقف على مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافـز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة من نتائج، ولعل ارتباط قضية التغيير بموضوع الحوافز، يبين لنا إذا أخذنا بعين الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدرا كبيرا من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمده من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأدية هذا العمل، وبالتالي فأي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من إشباع فعلي لرغباته، خاصة إذا فشلت القيادة الإبداعية في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير.[4]

ثالثا: المشاركة: تعني المشاركة تشجيع العاملين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، ومن الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد عملية التغيير، فإن الإدراك لهذه التغييرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام لهم دون مشاركتهم.[5] فهذه المشاركة هي رهان مهم، لأنها تسهل الاستغلال الأمثل لكل العاملين، وتساعد على التغلب على المقاومة، وتضمن دوام التغيير. فهي فكرة تقوم على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف المنظمة، وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية أفضل، إذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر والتعليمات، بل يمارسون دورا إيجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم[6]".

---

[1] فاتن عوض الغزو ، **القيادة والإشراف الإداري**، (مرجع سبق ذكره)، ص 244.

[2] شوقي جواد ، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد، عمان ، 2000 ، ص 436 .

[3] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، (مرجع سبق ذكره)، ص.169.

[4] بلال خلف السكارنه، **التطوير التنظيمي والإداري**، (مرجع سبق ذكره)، ص 342.

[5] محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 169.

[6] بلال خلف السكارنه، (نفس المرجع)، ص 342.

رابعا: الإدارة بالأهداف: إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المدير والمنفذين. يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، من خلال آلية اشتراك العاملين مع قاداتهم في تحديد الأهداف وزيادة رقابة العامل على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر، وعلاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر، فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.[1]

لقد وضع **بيتر دراكر (P.Drucker)** فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي[2]:

1. يجتمع القادة والعاملين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنظمة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
2. يشرك القادة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للعاملين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
3. يجتمع القادة والعاملين مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق العاملين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة تزويد العاملين بمعلومات عن عملية التقييم لكي يعرف العامل أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية، والهدف العام هي للمنظمة.
4. إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل أو التصحيح، فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية أو تأهيلية للأفراد.

خامسا: فريق العمل: إن الصفة الأساسية التي تميز المنظمات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، ومن هنا يعد فريق العمل أداة هامة من الأدوات التي يستطيع القائد الإبداعي استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة، والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير[3].

---

[1] محمد رسلان الجيوسي ، جاد الله جميلة ، **الإدارة: علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 55.

[2] بشير العلاق، الإدارة الحديثة، **نظريات ومفاهيم**، (مرجع سبق ذكره)، ص ص(322 –323).

[3] بلال خلف السكارنه ، **القيادة الإدارية الفعالة**، (مرجع سبق ذكره)، ص 355.

الفرع الثاني: أساليب القيادة الإبداعية لإنجاح عملية التغيير

تحدث عملية التغيير ردود فعل عند العاملين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له، والقائد الإبداعي الفعال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، آخذا في الحسبان أهمية الدور الذي يلعبه العامل كعنصر مؤثر في نجاح عملية التغيير، ومعرفة مدى قبولهم للتغيير أو معارضتهم له.

وعلى هذا الأساس نقدم في هذا المطلب، مجموعة من الآليات المتمثلة في الأساليب التي يلجأ إليها القادة المبدعين للتعامل مع الأفراد قبل أو خلال عملية التغيير لإنجاحها. وذلك بعد دراسة معادلة التغيير، وسلوك أو تصرفات الأفراد أثناء مراحل التغيير.

أولا: معادلة التغيير الناجح

لا بد أن تكون هناك أسباب ملحة لدفع الأفراد نحو التغيير، وأن تكون هناك قيادة إبداعية فعالة قادرة على إقناعهم بهذه الأسباب، وتوجيههم خلال عملية التغيير لتجنب عدم الاستقرار، وعدم شيوع الفوضى، والتعرض لأقل قدر من الضغوط، لذلك فقد قدم(Green, 2007) معادلة تعكس عملية التغيير، ثم تنقيحها تبعا لمعادلة((De Woot, 1996والتي يمكن استخدامها لدفع وإحداث التغيير، بحيث تكون النتيجة أعلى من التكاليف ومقاومة التغيير[1]. وهي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم(08-2) معادلة التغيير الناجح



المصدر: ناديا حبيب أيوب، **قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعميل**(Leading change to create value for the customer)، مداخلة يومي 14- 16 مارس 2011، ص8.

إن الافتراض الأساسي في هذه المعادلة أن العوامل الموجودة داخل المربعات الخمس يجب أن تكون أكبر من مقاومة التغيير، أو تكلفته المادية والمعنوية، حتى تتقدم عملية التغيير. أما إشارة الضرب فتشير إلى أن عدم وجود أي من العوامل كأن تكون قيمة أحدها مساوية الصفر، فإن جهود التغيير سوف تتداعى لأن ناتج المعادلة سيكون الصفر، كذلك إذا كان أحـد هذه العوامل موجودا بصورة ضعيفة مثل عدم الرضا الضعيف عن الوضع

[1] **على الرابط الإلكتروني** http://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/05/، أطلع عليه بتاريخ: ، بتاريخ: 01/03/2024 ، الساعة 11:10.

الحـالي أو عدم وضوح الرؤيا المشتركة فإن عملية التغيير لن تتقدم، وإذا تم تناول العوامل الموجودة في المعادلة نرى أنه:

أولا. الأفراد غير راضين عن الوضع الحالي: لا بد أن يكون غير راضين عن الوضع الحالي حتى تحظى جهود التغيير بالأولوية اللازمة، ويأتي دور القادة الإبداعيين في تحديد نوع ودرجة عدم الرضا الموجودة، وإذا كانت غير كافية يمكن للقائد الإبداعي أن يزيد من درجة عدم الرضا حتى يشعر الأفراد بضرورة التغيير.

ثانيا. الرؤية المشتركة عن المستقبل: إذا لم تتواجد أو كانت ضعيفة فإن التغيير قد يأخذ مجراه في البداية لكنه سيفقد وضوح الاتجاه فيما بعد. لذلك لابد أن يسعى القائد المبدع لتوضيح كيف سيختلف الوضع الحالي للمنظمة عن الوضـــع السابق بعد التغيير، وهـــل سيعمل الأفراد بصورة مختلفة، هل ستتوقف خسارة العملاء مثلا، هل سيتم التغلب على المنافسة، هل سيتم التخلص من الضغوط المتعلقة بتخفيض الأسعار للمحافظة على العملاء والتصدي للمنافسة؟ كل هذه التساؤلات يجب أن تكون ذات رؤية مشتركة من خلال نقلها إلى الأفراد ومناقشتها.

ثالثا. الطاقة التنظيمية المطلوبة للتغيير: إن عـــدم توفرها سيجعل الأفراد يشعرون بالإحباط والضغوط المختلفة، لذلك من الضروري تحديد ما إذا كانت المنظمة جاهزة للتغيير، ومدى امتلاكها للطاقة اللازمة للقيام بذلك ونوع الموارد المطلوبة ومدى توفرها. كذلك درجة تعارض التغيير مع أولويات أعمال المنظمة الأخرى، وهل سيساهم ذلك في التأثير على قدرة المنظمة في ممارسة أعمالها كالمعتاد في الوقت الحالي وقدرتها على إيجاد فرص واعدة في المستقبل.

رابعا. القدرة التنظيمية اللازمة للتغيير: إن نقصها يؤدي إلى إثارة القلق وارتكاب الأخطاء، لذلك يتعين على القادة الإبداعيين تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة، وكيف يمكن الوصول إليها، وتوزيعها لتحقيق الرؤية المستقبلية، ومدى الاستثمار في تطوير واكتساب مهارات وكفاءات جديدة، كذلك معرفة مدى استعداد القوى العاملة للتغيير واتجاهاتهم نحو المخاطرة والابتكار.

خامسا. الخطوات العملية الأولى: إن عدم القيام بالخطوات العملية الأولى سيؤدي إلى بداية خاطئة، وتفكير مشتت، وجهود مبعثرة، والتأكد من ضمان وضع الأفراد في المسار الصحيح لا بد من إقناع الأفراد أن التغيير ممكن إجراءه بصورة عملية وليس من الضرورة أن يتم دفعة واحدة، وإنما قد يكون خطوة وراء الأخرى، مثلا: قد تستطيع المنظمة استعادة عملائها الذين قد خسرتهم سابقا، ولكن ليس بالضرورة جميع العملاء دفعة واحدة وإنما بالتدريج، وهذا هو المقصود بالخطوات العملية الأولى.

سادسا. تكلفة التغيير: بالنسبة إلى تكلفــة التغيير فقد تكون مـادية أو فرديـة أو معنوية(كارتفاع تكلفة التغيير أو الشعور بالإحباط والضغوط ومقاومة التغيير)، وكما تشير معادلة التغيير فإن تحقيقها يتوقف على أن يكون الجانب الأول منها أكبر من الجانب الثاني، وهذا يترك خيارات عديدة مفتوحة أمام القادة الإبداعيين، فقد تكون هذه الخيارات: تخفيض تكلفة التغيير إذا أمكن ذلك، أو زيادة مستوى عدم الرضـا. أو جعل الرؤية حقيقة واضحة بشكل كامـل، أو زيادة مستوى طاقة المنظمة وقدراتها، أو جعل الخطوات العملية الأولى سهلة التنفيذ. وتظهر هذه الخيارات مدى أهمية القيادة الإدارية لجعل عملية التغيير قابلة للنجاح.

المطلب الثالث: استراتيجيات القائد المبدع المستعملة في احداث التغيير

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطا سيكولوجيا اقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، لذا فإن اختيار القادة الإبداعيين الاستراتيجية المناسبة لتنفيذه، أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها.

وتعني الاستراتيجية أنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد[1]."

أما استراتيجية التغيير تعرف على أنها: " استراتيجية متطورة تهدف إلى احداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المنظمات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" أي يقصد باستراتيجية التغيير تلك الوسائل وأساليب التدخل التي تستخدم لتحقيق التغيير.[2]

ومنه فنجـاح المنظمة فــي إحــداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة أو متأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، يعتمد على الاستراتيجية المتبعة. إذ تشير أدبيات التغيير إلى عدة استراتيجيات على القائد الإبداعي أن يختار الملائم منها للتعامل مع الأفراد عند الشروع في إحداث التغيير، وفقا لأهمية وطبيعة مجاله ومدى تأييد أو مقاومة الأفراد له، وسنستعرض أهم هذه الاستراتيجيات في العناصر الآتية:

---

(1) محمد عواد الزيادات ، العوامرة محمد عبد الله، **إستراتيجيات التسويق:** منظور شامل، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 33 .

2

(2) صالح سعيفان تغريد ، أحمد عدنان الطيط ، **ممارسة الاستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي**، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10 - 11 نوفمبر 2009، ص09.

الفرع الأول: الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير

اقترح كل من((Bennis & Chin و((Anderson & King، الاستراتيجيات الرئيسية التالية:

أولا: الاستراتيجية العقلانية الميدانية: أو كما يسميها البعض بالاستراتيجية المنطقية وتستند أفكارها إلى أن الفرد مخلوق عاقل ومنطقي في سلوكه وتصرفاته، وأنه يستطيع توجيه نفسه بالمنطق لتحقيق الأهداف التي تنال القبول منه، وبناء على هذا تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية مفادها أن الأفراد تنفذ ما يحقق مصالحها إذا ما تم شرح وتوضيح لهم ذلك، فالفرد العقلاني الرشيد سيقرر دعم ومساندة التغيير من عدمه معتمدا على سلامة تفكيره ومصلحته الذاتية[1].

وهي استراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل، وعدم الوعي والخرافات، وأن العلم والمعرفة هما العاملان الرئيسيان اللذان يسهلان عملية التغيير[2]. فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية ترتكز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، فالتدريب يعتبر من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير، بالإضافة إلى أنها تقوم بتشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية[3]. فالمناهج المعتمدة في ظل هذه الاستراتيجية نذكر: تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين، العروض العملية وتجارب ميدانية للمواءمة بين التغيير والحاجات، توفير ونشر المعرفة ونشر المعلومات والتعليم، ...إلخ[4].

نستخلص من هذه الاستراتيجية أنه يمكن للقائد الإبداعي استخدامها في الحالات التالية

- عندما لا تكون هناك حاجة للإسراع في إحداث التغيير.
- عندما يتطلب التغيير مهارات ومعارف ليست متوفرة في المستهدفين بالتغيير.
- عندما تكون عمليات التغيير شاملة لأكثر من جانب في المنظمة.
- عند الحاجة لتوفير أساس قوي لإحداث التغيير المستقبلي.

ثانيا: استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتسمى كذلك باستراتيجية القيم، تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير، ليس نقص المعلومات وعدم توفرها، عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، أو عدم

---

(1) نيجل كنج. نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**، دليل إنتقادي للمنظمات، (مرجع سبق ذكره)، ص 266.

(2) فريد محمد القواسمة ، رقية البدارين ، دور **المرأة في قيادة التغيير، دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن**، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16 ، العدد 01 ، الأردن ، 2013 ، ص 29.

(3) سيد سالم عرفة ، **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص 92.

(4) قادة مختار محمودي ، **إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة**، (مرجع سبق ذكره)، ص 133.

رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.[1]

وتقوم هذه الاستراتيجية بالتعرف على حاجات العاملين في المنظمة، وعلى القيم الموجودة والمركز والمكانة أو الجاه، و الطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد وعلى الأداء.

كما تفترض هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم، حيث تظهر عدم فعالية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة مكانها[2].

إذا تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير[3]. ويحاول القائد الإبداعي الذي يرغب في إحداثه أن يتغلب على مقاومة التغيير عن طريق التوعية والتثقيف، و إزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المرغوب، بحيث يصبح الأفراد قابلين له وراغبين فيه، بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.[4]

ثالثا: استراتيجية القوة القسرية وفقا لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة(المتمثلة في السلطة)، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.[5]

ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بأسلوبين هما[6]:

I. **استعمال القوة بشكل مباشر:** حيث يتخذ القائد الإداري القرار ويأمر بتنفيذه، مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات.

II. **اللجوء إلى المناورة السياسية:** والتي تكون مصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة في المدى البعيد، لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير[7]. فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا له، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير

---

(1) أحمد يوسف دودين ، ، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشرو التوزيع، عمان، 2012.ص،38.

(2) قادة مختار محمودي ، **استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة**، (مرجع سبق ذكره)، ص 133.

(3) فريد كورتل ، كحيلة آمال ، **إدارة التغيير في عالم متغير**، (مرجع سبق ذكره)، ص 198.

(4) زيد منير عبوي ، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، (مرجع سبق ذكره)، ص202.

(5) سيد سالم عرفة ، **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، (مرجع سبق ذكره)، ص91.

(6) قادة مختار محمودي ، **استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة** ، (نفس المرجع)، ص134.

(7) فريد مُحَّد القواسمة ، رقية البدارين ، **دور المرأة في قيادة التغيير**، (مرجع سبق ذكره)، ص30.

يمارس ضغوطاته السلطوية، ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط. نستخلص من هذه الاستراتيجية أنه يمكن للقائد الإبداعي تطبيقها في بعض المواقف، مثل[1]:

- ❖ عدم تفهم الأفراد للحاجة إلى التغيير.
- ❖ انخفاض درجة التزام الأفراد بمتطلبات التغيير.
- ❖ الرغبة في تحقيق التغيير المطلوب بصورة سريعة للحاجة الملحة إلى إحداثه.
- ❖ الرغبة في الحد من انتشار وتوسع مقاومة التغيير.

والجدول التالي يلخص استراتيجيات التغيير الرئيسية التي ذكرناها من خلال نطاق تطبيقها والمدى الزمني لإحداث التغيير، والإجراءات المساعدة على ذلك. وطبيعة السلوك الإبداعي، مع الإشارة إلى أهم النتائج المتوقعة عند تبنيها.

الجدول رقم [01-2]: استراتيجيات التغيير والسلوك الإبداعي والنتائج المنتظرة

استراتيجيات التغيير والسلوك الإبداعي	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإبداعي	النتائج المتوقعة
الاستراتيجية العقلانية الميدانية(استراتيجية الرشد والتطبيق العملي)	من خلال النظم الإبداعية	طويل المدى سنوات أو أشهر	سياسات التعليم، التدريب، وتقديم الاستشارات	سلوك يعكس توفر الخبرات	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة(نظم القيم- اعادة التعليم)	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	متوسط المدى أشهر أو أسابيع	التوجه والنصح تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	الانتشار والتطبيق على المدى الطويل
استراتيجية القوة القسرية	من خلال الإجراءات والسياسات والايديولوجية	قصير المدى أيام أو دقائق	استخدام القوانين واللوائح والإجراءات الاعتراضية والفصل	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقتي

المصدر: السيد عليوة، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، الطبعة الأولى ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2005، ص34.

بعدما تناولنا استراتيجيات التغيير الثلاث الرئيسية، نستنتج أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أننا نرى أن المزج بين

(1) بلال خلف السكارنه ، **القيادة الإدارية الفعالة**، (مرجع سبق ذكره)، ص357.

الاستراتيجية الأولى(الاستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية(استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة(القوة القسرية)، فهنالك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة لإحداث التغيير والتغلب على مقاومة الأفراد له.

الفرع الثاني: استراتيجية التغيير المتدرج والتغيير البنيوي

أولا: استراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططا له مسبقا، أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المنظمة، والتشجيع المستمر[1].وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان ونجاح استراتيجية التغيير المتدرج وهي:

I. **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** يمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، كذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلالها السماح للأفراد والذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد والذين يؤثر فيهم هذا التغيير عارفين بتفاصيله، مما يساعد في زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ هذا التغيير.

II. **استراتيجية المشاركة المركزة:** وتستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى القائد الإداري الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع هذه الاستراتيجية، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة[2].

III. **استراتيجية الإقناع:** تستخدم هذه الاستراتيجية في ظروف المقاومة العالية ودرجة إلحاح منخفضة على التغيير، ويتخلل هذه الاستراتيجية مساومة العاملين الأكثر مقاومة للتغيير، ومحاولة إقناعهم بضرورة قبول التغيير[3].

IV. **استراتيجية الإجبار:** وتستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية له، وتكون الحالة بالنسبة للقائد الإبداعي عندما يرى أن طرق الاقناع لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل اتخاذ

---

[1] علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ، ص328.

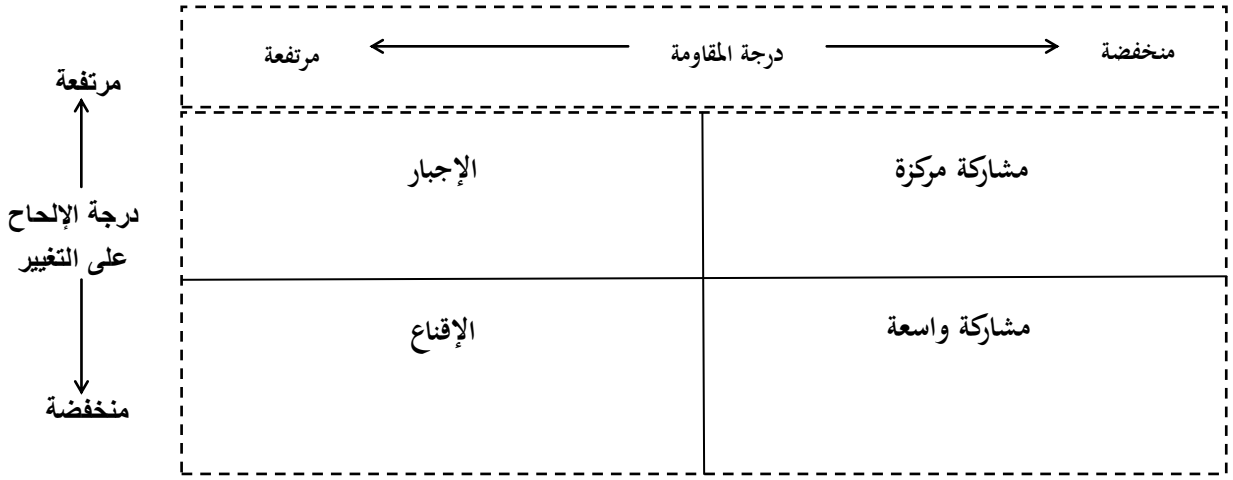
[2] دي إي هوسي، **كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص17.

[3] تغريد صالح سعيفان ، أحمد عدنان الطيط ، **ممارسة الاستراتيجيات التغير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي**: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، (مرجع سبق ذكره) ، ص11.

الأسلوب الإجباري[1]. وتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع إلى أي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة[2].

ويمكن تبيان الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم [09-2]: استراتيجيات التغيير المتدرج



المصدر: دي إي هوسي، **كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية**، (مرجع سبق ذكره)، ص18

ثانيا: استراتيجية التغيير البنيوي: يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية ودقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، أنه قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما. ولنجاح استراتيجية التغيير البنيوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:

I. **استراتيجية البراعة القيادية:** وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة، فيبادر أحد القادة الإبداعيين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير، بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لابد من قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.[3]

II. **استراتيجية الإقناع:** تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المنظمة في أزمة وجميع العاملون يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطيها تكون منخفضة. وهنا لابد من القيام بشيء سريع لتخطي ذلك، وتكون

---

[1] دي إي هوسي، **كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية**، (مرجع سبق ذكره)، ص19.

[2] صالح سعيفان تغريد ، الطيط أحمد عدنان ، **ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي**، (مرجع سبق ذكره)، ص11.

[3] زيد منير عبوي ، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 32.

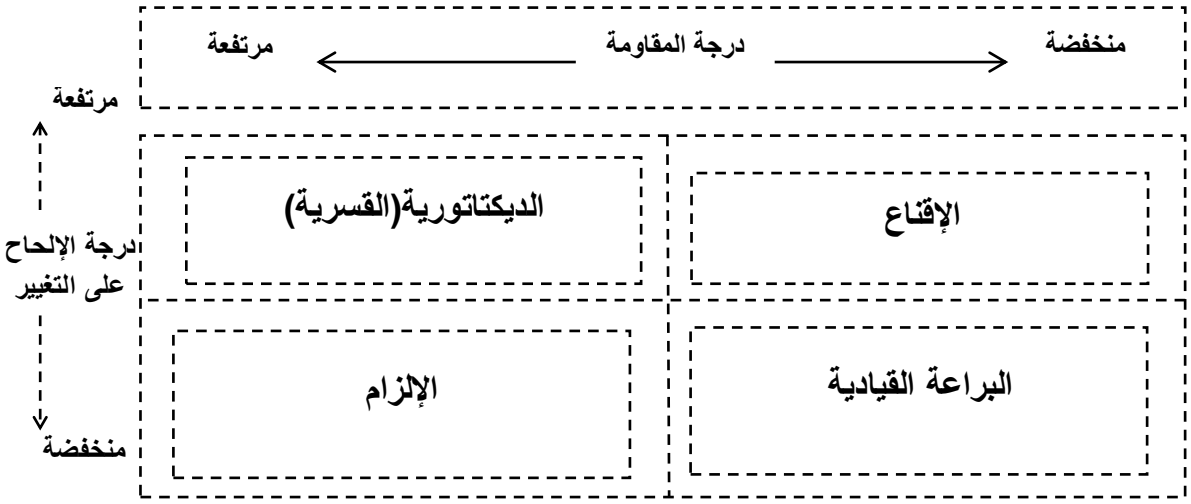
الصفة الغالبة لهذه الاستراتيجية هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل وأن ما تنوي المنظمة القيام به هو الأفضل لها وللعاملين[1].

III. **استراتيجية الإلزام:** في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الاقناع أو أسلوب المشاركة الواسعة إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب الأزمة داخل المنظمة، هذه الحالة يسعى القائد الإبداعي إلى تنفيذ استراتيجية الإلزام في التغيير[2]. كما يجب عليه أن ينفذها محققا الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية، بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه، ولما يراد إحداثه من تغيير[3].

IV. **الاستراتيجية الديكتاتورية(القسرية):** تستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير قوية توشك على الوقوع في كارثة، فإن هذه الاستراتيجية تكون هي الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المنظمة، حيث قد يتضمن بعض القسوة، التي قد تضر الروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، فتعتبر هذه الاستراتيجية أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية[4].

ويمكن التعبير عن الاستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم [10–2]: استراتيجيات التغيير البنيوي



المصدر: دي إي هوسي، **كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية**، (مرجع سبق ذكره)، ص 20.

---

(1) زيد منير عبوي ، **إدارة التغيير والتطوير**، نفس المرجع السابق، 32.

(2) وسيم أبو عريش، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 126.

(3) John Schermerhorn et autres, Comportement Humain et Organisationnel, 2ème edition, village mondial, paris, 2002, P: 504.

(4) وسيم أبو عريش، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ثالثا: استراتيجيات كيفية احداث التغيير

لقد صنف((larry Greiner استراتيجيات التغيير علي أساس كيفية احداثه، وذلك بثلاث استراتيجيات هي:

I. **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** والتي تؤكد على الفرد وموقعه وبالسلطة لإحداث التغييرات، ونجد الاستراتيجيات التالية:

1. **استراتيجية المرسوم أو القرار:** ويكون فيها قرار التغيير صادرا من الشخص الذي يشغل المنصب القيادي الأعلى في المنظمة، ويكون هذا القرار في صيغة مرسوم(أي أنه إعلان باتجاه واحد) له صفة القانون، يصدر للعـاملين في المواقع أو المناصب الدنيـا في المنظمة، تعتبر هذه الاستراتيجية أحـادية الجانب في إحداث التغيير، فبعد الإعلان عن التغيير الذي سوف يتم، تحدد الأدوار والواجبات التي يجب أن يقوم بها المرؤوسين[1].
2. **استراتيجية الإحلال أو التبديل:** تقوم هذه الاستراتيجية على استخدام القائد الإبداعي أو المسؤول لسلطته التي يستمدها من وظيفته في تبديل الوظائف والأدوار التي يقوم بها المرؤوسون، لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وغالبا ما يتم إحداث هذا التبديل من قبل القائد الإبداعي(المدير) دون مشورة المرؤوسين.[2]
3. **استراتيجية تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي(الاستراتيجية البنائية):** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس قيام القائد الإبداعي أو المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها المرؤوسون لإنجاز الأعمال الجديدة في ظروف معينة، بدلا من إصدار القرارات(استراتيجية المرسوم أو القرار) أو التبديل في الوظائف. والافتراض في هذه الاستراتيجية، هو أن تغيير العلاقات التي تحكم المرؤوسين سوف تؤدي إلى إحداث التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.[3]

II. **استراتيجيات مشاركة المرؤوسين:** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال ولكن يجب استخدامها بحذر، فإذا كانت المنظمة لديها أفراد ذو قدرات عالية فإن الافتراض يقول إنه لابد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير، ويمكن توظيف هذه الاستراتيجية من خلال:[4]

---

[1] قادة مختار، **إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة**، مرجع سبق ذكره، ص 138.

[2] قادة مختار، **استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة**، نفس المرجع السابق. ص138.

[3] علي العلاوتة ، عبيدات مُحَمَّد ، **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر ، الأردن ، 1999، ص26.

[4] مُحَمَّد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير**، مرجع سبق ذكره، ص 103.

1. **استراتيجية القرارات الجماعية:** تقوم هذه الاستراتيجية على مشاركة أعضاء المنظمة في تنفيذ الخيارات التي حددت من قبل المديرين، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل، فهذه الاستراتيجية تهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين، وبناء عليها يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية.[1]

2. **استراتيجية حل المشاكل بطريقة جماعية:** تقوم هذه الاستراتيجية على تحديد المشكلة، ومن ثم التعاون على حلها جميعا، من خلال المناقشة الجماعية، فالمجموعة في هذه الحالة تملك نطاقا أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار والتحليل للمشاكل والمصاعب، بل أيضا لتطوير الحلول المناسبة لهذه المشاكل.[2]

III. **استراتيجيات السلطة المفوضة:** حيث تعهد مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها للجماعة. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الاستراتيجيتين الآتيتين:[3]

1. **استراتيجية المناقشة الجماعية للحالة:** من خلالها يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتسابهم المهارة على دراسة وتحليل مشاكلهم، وإيجاد حلول ذاتية لها.

2. **تدريب الحساسية:** يتم من خلاله تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساسا على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. و الافتراض الأساسي لهذا الأسلوب هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن عملية التغيير تعتمد إلى حد كبير على تنمية وتطوير العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات الأخرى لإحداث التغيير: من خلال مراجعة أدبيات موضوع التغيير كشفت لنا أن بعض الممارسين والباحثين أكدوا على وجود أنواع أخرى من استراتيجيات التغيير، كالتي ذكرها **الصيرفي** والمتمثلة في:[4]

---

[1] خضير كاظم حمود الفريجات، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص335.

[2] مُحَمَّد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير**، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[3] أحمد يوسف دودين ، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(112، 113).

[4] مُحَمَّد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سبق ذكره، (ص ص)(85 – 88).

أولا: استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: تقوم هذه الاستراتيجية على إثارة وتعزيز عدم الرضا الموجود بين العاملين، وبذلك تقوم على توضيح الانحرافات و الاختلالات الموجودة في المنظمة، وبذلك حاجتهم للتغيير من أجل تصحيح وتصويب هذه الانحرافات.

ثانيا: استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يرتكز الدور الأكبر في عملية التغيير في دور الإدارة العليا باعتبارها مركز قوة في المنظمة، وتمارس بعض الضغوطات التي تساعد على تطبيق وتنفيذ التغيير، ولكن هذا لا يهمل باقي عناصر القوى في المنظمة، ومن أبرز الاستراتيجيات التي تعتمدها هي استراتيجية بناء الفريق التي تعتمد على فرق العمل في أداء المهام التي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون.

ثالثا استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد على إحداث عملية التغيير، وبالتالي إشعار العاملين بأنه من إرادتهم وبقناعة تامة.

رابعا: استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وكذلك ربط المكافآت بالتغيير يساعد على تهيئة الأحداث والعمل على حدوث التغيير.

خامسا: استراتيجية التحليل الميداني: تقوم هذه الاستراتيجية على إيجاد مركز توازن جيد، فهناك قوى التغيير وبالمقابل قوى مقاومة التغيير، ومركز التوازن يحافظ ويبقي المقاومة محدودة وبالتالي يضغط على المقاومة مما يجعل عملية التغيير أسهل وأكثر مرونة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من ما تم عرضه في هذا الفصل أن للقائد و عملية التغيير مكانة هامة على مستوى المؤسسات وهذا نظراً لمساهمته الفاعلة في تحقيق أهـدافه باعتبـاره مسؤول عن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطـرة، و للقيادة عنـاصر أساسية و هي شخص يتميز عن الجماعة و هو القـائد أعضاء الجمـاعة إضافة إلى الموقف أو الظروف الذي يمـارس القائد فيه دوره و أخيراً الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. غير أن في ظل التحديات البيئية الراهنة و اشتداد المنافسة لم يعد القائد يتماشى مع هذه التحولات، بل أصبحت المؤسسات تحتاج إلى قائد من نوع خاص و مميزات خاصة أيضا تنتجها المؤسسة سبيلاً لها، فهو القائد الذي يتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا للدفع بالمؤسسة إلى التميز والريادة في مجال الأعمال هذا ما يطلق عليه باسم القائد الإبداعي. في حين أنه لتحقيق القائد الإبداعي لأهدافه المطلوبة يستخدم العديد من الأساليب التحفيزية و القيادية التي تساعد في خلق مناخ مشجع و محفز للعمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر

– المدية–

تمهيد

إن ما تناولناه في الفصلين السابقين يعتبر كخلاصة لما توصلنا اليه من خلال البحث عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة العمال ولكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مدى مساهمة القيادة الإبداعية في إحداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع وذلك عن طريق دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية. تتطلب كخطوة أولى تعريف بالمؤسسة، ثم توضيح الإطار المنهجي الذي يحدد القواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة التي تتوافق مع هدف البحث والباحث، مع توضيح المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات ... الخ.

ثم نتناول في هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المرجوة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

يعد قطاع الاتصالات الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم، وقد أدركت الحكومة الجزائرية مع بداية القرن الحالي أهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع. وأن الاستثمار في البنية التحتية وخدمات الاتصـــال لن يأتي إلا من خـــلال فتح المجال أمـــام القطاع الخاص للاستثمار في توفير خدمات الاتصال، فقامت الجزائر بوضع برنامج لإعادة هيكلة القطاع والذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر، هذه المنظمة التي انفصلت عن بريد الجزائر وأصبح لها نشاطها الخاص حيث أثرت هذه التغييرات التي اعتمدتها الدولة على أداء وتنافسية هذه المنظمة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في البلد، تم انشائها في إطار اعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والموصلات، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11ماي 2002 تحت رقم 001808302 B، تنشط في مجال الاتصالات كما ان المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المشغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الأنترنت " ADSL " في الجزائر.[1]

الفرع الأول: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

"SPA" اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة "CNPE" بتاريخ 01 مارس 2001. الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "**اتصالات الجزائر**" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر ب: 115.000.000.000 دج، والمسجلة في المركز للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302.[2]

[1] متاح علي https://www.algerietelecom.dz ، اطلع عليه يوم: 2024/02/18. على الساعة 14:30.
[2] متاح علي https://www.algerietelecom.dz ، اطلع عليه يوم: 2024/02/18. على الساعة 14:30.

أولا: قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص هذا القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والموصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد. وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. إذ وبعد هذا القرار أصبحت هذه المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجالا الاتصالات، بعد أزيد من عامين. وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جست سنة 2003.

I.الانطلاقة الرسمية:

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن لرؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة الشرسة والقاء للأقوى ولأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

نشأت رسميا مؤسسة اتصالات الجزائر Groupe Algérie Telecom الذي يضم أهم فروع شركات الاتصالات، في إطار عملية اعادة هيكلة واعادة تنظيم القطاع العمومي، بناء على توصية مجلس مساهمة الدولة CPE. الصادر بتاريخ 02 أفريل 2017.

الفرع الثاني: تعريف المديرية العملية بالمدية

هي مؤسسة تابعة للدولة 100% ذات طابع عمومي تم انشاؤها بتاريخ 2002/11/11 وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر كباقي المديريات العمليات بالجزائر ككل.

كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 2003/1/1 بعد تقسيم قطاع البريد والاتصالات إلى مؤسستي "بريد الجزائر" و اتصالات الجزائر" كمؤسسة عمومية ذات أسهم بطريقة رسمية كانت تحت اسم الوحدة العملية للاتصالات في بداية 2003 لتصبح لاحقا تحت اسم المديرية العملية بحلول جوان 2011.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر–فرع المدية–

تعتبر المديرية العملية أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، حيث تمارس سلطة الاشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج العملية للمؤسسة. يرأسها المدير العام ويخول له بتنصيب أو عزل المدراء الاقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة.

ويحتوي PDG مباشرة بعد الإدارة العامة من مديريات المشاريع، والمديريات المساعدة، المديريات الاقليمية الجهوية كما هو موضح فيما يلي:[1]

أولا: المدير العام الرئيسي:

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق.
- ✓ تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- ✓ تطوير التسويق العملي.
- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- ✓ المحافظة على السير الحسن والعادي للشركة.

ثانيا: الاستشارات القانونية:

هي التي تتكفل بالمور القانونية للمؤسسة وتتكون من:

- ✓ **ادارة المشاريع:** هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة المشاريع للشركة.
- ✓ **المراجعة والتدقيق:** تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- ✓ **الجودة:** هي المسؤولة عن جودة الخدمات.
- ✓ **ادارة الاستثمارات:** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة وتتكون من إدارة العلاقات الـــعامة، والتي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا.

[1] وثائق داخلية للمؤسسة .

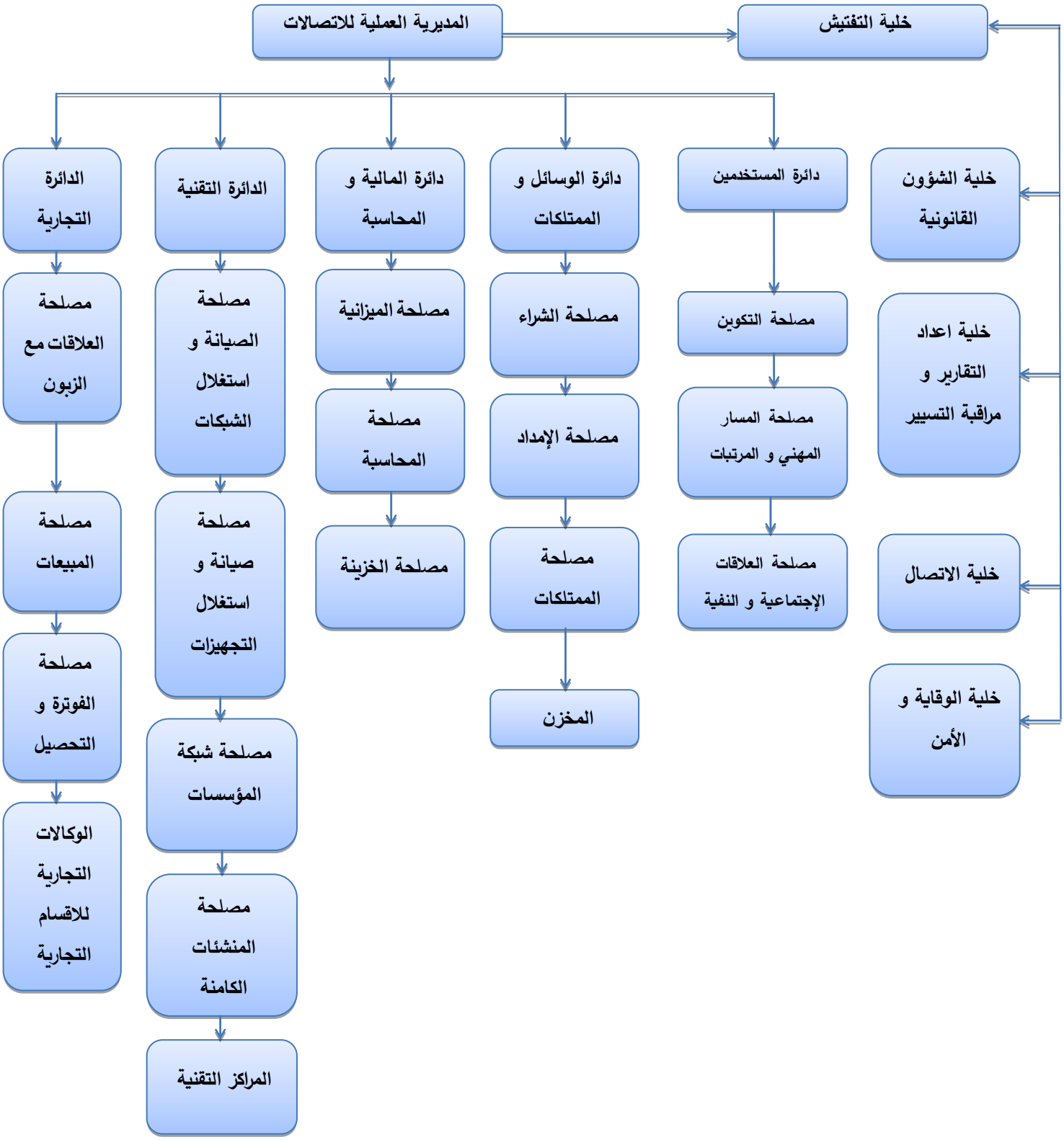
- ✓ **ادارة الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن العمال وتركيبة نظام المؤسسة.
- ✓ **الإدارة المالية والمحاسبية:** تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبية في المؤسسة
- ✓ **الإدارة الجهوية:** تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد ادارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

ثالثا: الاستشارات التطبيقية:

تتمثل في مختلف نشاطات الإدارة المسؤولة عنها وتتكون من:

- ✓ **ادارة التسويق والتجارة:** هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
- ✓ **ادارة التوظيف:** تتكفل بنظام الاعلام في المؤسسة.
- ✓ **الإدارة التقنية:** هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة.
- ✓ **الادارات الجهوية:** تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد 13 إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية.

الشكل رقم(11–3) :الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية –



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على الوثائق المقدمة

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

نتطرق فيما يلي إلى اهم الهداف التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بلوغها، بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها:

الفرع الأول: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعمل فيها وتتمثل هذه الأهداف في:[1]

- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال.
- تحقيق اعلى مردودية ممكنة.
- تحقيق أحسن فعالية.
- تقديم خدمات بجودة عالية.
- ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية.
- الوصل بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.
- تحديد تعريفة بأسعار معقولة.
- تسهيل الوصول والحصول على خدمات الاتصال لأكبر قدر ممكن من الجمهور خاصة المناطق الريفية.

بالإضافة إلى:[2]

- ترقية المنتوجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر مثل(الأنترنت مع جواب، VSAT، تأجير نطاق التمرير(FTTX، Fi، Wi).
- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على تكنولوجيا جديدة.
- السعي من أجل الحصول على حصص أكبر من سوق الاتصالات الذي يتواصل نموه أكثر فأكثر، والتخلي على التصرفات السلبية وتكريس ثقافة مبنية على أساس المردودية والفعالية.
- صيانة فعالة للشبكات والتجهيزات من أجل تحسين الأداء المتميز.

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **منشور متعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، العدد39 ، المؤرخ في: 29-06-2003، ص04.

[2] وثائق داخلية للمؤسسة .

- تحسين نسبة استرجاع المستحقات التي تشكل المورد الوحيد لتمويل المؤسسة، وتوفير ظروف عمل وعيش أفضل للأفراد.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلتها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتولى مؤسسة الجزائر عدة مهام كبيرة على أبرزها نذكر:

- القيام بالمهام المعلوماتية والاتصالية في كافة التراب الوطني في إطار نظم المعلومات والاتصال.
- تركيب أجهزة الاتصال.
- تقديم الخدمات المتعلقة بنقل وتغيير المسالك والرسائل المكتوبة، والمعطيات الرسمية والمعلومات السمعية والبصرية.
- إنشاء واستغلال الربط البيني مع كل متعاملي الشبكات.
- تنمية واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهم الأنشطة أو النشاطات التي تقوم بها:

الفرع الأول: الخدمات المقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في:[1]

- الهاتف تشمل خدمات الهاتف ما يلي:
  - * الهاتف الثابت
  - * الطلب عبر الانترنت
  - * الإبلاغ عن عطب
  - * طلب FTTH

[1] متاح علي https://www.algerietelecom.dz ، اطلع عليه يوم: 2024/02/18. على الساعة 14:30.

* تبليغ الفواتير الهاتفية عبر السائل النصية القصيرة

- الأنترنت تشمل عدة أنواع:

* IDOOM FIBRE
* IDOOM 4GLTE
* IDOOM FIBRE GAMERS
* IDOOM ADSL
* IDOOM VDSL

- DZAIR PLAY(VOD)
- التعبئة الالكترونية
- IDOOMLY
- خدمات الويسي WISI، وخدمات التداول عن طريق الفيديو
- تصميم أو انشاء المواقع الإلكترونية(بنقرة واحدة).
- المكتبة الإلكترونية(في مكتبتي).
- الرقابة الأبوية "Fiamane".
- خدمة فضاء الزبون
- MY IDOOM
- IDOOM MARKET
- خدمة الدفع الإلكتروني(خلاص).
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من الأنشطة:[1]

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

[1] وثائق داخلية للمؤسسة .

ويمكن تفصيل المحاور السابقة في النقاط التالية:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية وكل الارسالات عبر الأقمار الصناعية.
- استقطاب الكفاءات والخبرات من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- تسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز(GALA)، والالتزام نحو الزبائن وتسويق خدمات الاتصال التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي باعتبارهما المنهجين المناسبين لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالمدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة او البحث من قبل الباحث، ومجتمع الدراسة الحالية يتكون من اداريين و مدراء و نواب مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية و فروعها في بعض البلديات الأخرى، بحيث قمنا في البداية بالتوجه إلى المقر قصد الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة.

ثالثا: عينة الدراسة

تعرف العينة على انها مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أساس عملية واضحة وتأخذ أشكال مختلفة بناء على نوعية وظرف البحث كما أنها تستخدم لتسهيل عملية البحث، وتتكون عينة الدراسة في بحثنا هذا من مجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 58 استبانة واسترجاع50 منها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا موضوع الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان كأداة أساسية في دراستنا هذه من أجل الحصول على البيانات و جمعها و تحليلها كم اتسم هذا الاستبيان بالوضوح من أجل تسهيل فهمه على المستجوبين و تمكينهم من الإجابة عليه بموضوعية وسهولة ، اعتمادا على أراء بعض الأساتذة

المحكمين الذي ساعدتنا في تصميم هذا الاستبيان و تقييمهم لمحاوره و مضمونه وقد توقفنا في الأخير إلى بناء استبانة يتكون من 35 عبارة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضهما كالآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية المتمثلة في العناصر التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، التصنيف المهني، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرين أساسين هما القيادة الإبداعية و التغيير.

المحور الأول: يرتبط هذا المحور بمتغير القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة إذ احتوى هذا المحور أربعة(04) أبعاد أساسية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

الأصالة: اشتمل هذا البعد على أربع عبارات.

الطلاقة: اشتمل هذا البعد على خمس عبارات.

المرونة: اشتمل هذا البعد أيضا على خمس عبارات.

الحساسية للمشكلات: اشتمل على خمس عبارات.

المحور الثاني: أما هذا المحور فارتبط بمتغير التغيير في المؤسسة وقد احتوى على أربعة أبعاد هم: التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي.

واشتمل الاستبيان ككل على 35 عبارة تم صياغتها بأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم

لقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل بدائل الإجابات ولكل منها درجة حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02–3)الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

مقياس التحليل: انطلاقا من الدرجات و حساب الحدود العليا و الدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول الفئة(5-1=4) و تقسيمه على عدة فئات للحصول على طول الفئة الصحيح أي(5/4=0.8) و بعد ذلك اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الفئات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(03–3)قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	ضعيف جدا
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6	ضعيفة
موافق بدرجة متوسطة	من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
موافق	من 3.4 إلى 4.2	عالية
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا إلى SPSS

واعتبرنا أن المتوسطات الواردة في الجدول(**03–3**)هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية SPSS22 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات و التوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى الدلالة(0.05) الذي يقابله مستوى ثقة(0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجرائها واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان.

2- قياس معامل الثبات والصدق.

3- الاتساق الداخلي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: الصدق الداخلي

لصدق الاستبيان تعريفات كثيرة منها " أن يقيسن الاستبيان ما حدد لقياسه " و " أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه " [1]اومن أجل ذلك لجئنا إلى صدق المحكمين حيث عرضنا نسخة الاستبيان الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وأسفرت النتائج على بعض التعديلات في بعض العبارات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي ولصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها **50** مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

والجدول الآتي يوضح لنا أسماء الأساتذة المحكمين:

جدول رقم(04-3) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء السادة الأساتذة المحكمين	الرتبة	الجامعة
1	- شوقـــي قبطـــان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
2	- مُحَمَّد بولصنـــــام	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
3	- عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية

المصدر: اعداد الطالبين

[1] أحمد إبراهيم خضر، **إرشادات عامة لجزئية صدق وثبات الاستبيان**، على الموقع www.alukah.net، تاريخ الإطلاع 2024/04/25 ، على الساعة 11.44

الفرع الثاني:ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات و صدق فقرات الاستبانة من خلال اختبار الفاكرومباخ و النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(05–3) ثبات و صدق الاستبانة

محاور الدراسة	معامل الثبات		معامل الصدق
	عدد الفقرات	معامل ثبات(ALPH)	
القيادة الإبداعية	19	0.779	%88.2
التغيير	16	0.842	%91.7
الدرجة الكلية للاستبيان	35	0.721	%84.9

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معامل الفاكرومباخ للاستبانة مرتفع نسبيا حيث يتجاوز النسبة المقبولة 70% و هو ما يدل على ثبات فقراته، كما تتميز بمعامل صدق(الجذر التربيعي لمعامل الفاكرومباخ) يفوق 84% وهذا ما يدل على صدق مختلف بياناته، كما أنه يتضح من خلال الجدول أيضا أن ثبات المحاور بالنسبة لمحوري الاستبيان القيادة الإبداعية و التغيير بمعدل ثبات 77.9% و 84.2% على التوالي و هذا ما يدل على ثبات فقرات كل محور.

1-الإتساق الداخلي لعبارات الجزء المتعلق بالقيادة الإبداعية بالمحور الذي ينتمي اليه

نقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط والدلالة بين كل عبارة من عبارات القيادة الإبداعية بالمحور المنتمية له مثلما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(06–3): الاتساق الداخلي لعبارات الجزء المتعلق بالقيادة الإبداعية بالمحور الذي ينتمي اليه

البعد مع المحور	العبارة	مستوى الدلالة	الارتباط مع المحور(بيرسون)
الأصالة	أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	0.43	0.112
	أوفر الظروف المناسبة في العمل لإنتاج أفكار جديدة.	0.05	0.270
	أنمي لدى العاملين أفكارا جديدة حول أساليب انجاز الأعمال	0.19	0.187
	أقوم بتقديم اقتراحات لأفكار مستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها	0.65	0.66

الطلاقة	أقترح حلولا سريعة لمواجهة مشكلات العمل.	**0.01**	**0.315****
	أطرح الحلول في المكان والزمان المناسبين.	**0.00**	**0.616****
	أطرح أفكارا جديدة ومتنوعة.	**0.01**	**0.345****
	أقدم أفكارا وأجد حلولا سريعة للمشكلات في زمن وجيز.	**0.00**	**0.498****
	أتولى المبادرة في الاجتماعات وأتحمل المسؤولية.	**0.00**	**0.615****
المرونة	أدرك العوامل الداخلية والخارجية للتغيير.	**0.00**	**0.519****
	أخصص الموارد والدعم اللازم للتغيير.	**0.00**	**0.558****
	أدير النتائج والمخاطر المرتقبة على التغيير.	**0.00**	**0.777****
	أستطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد.	**0.02**	**0.434****
	أتابع باستمرار التغييرات الحاصلة.	**0.00**	**0.497****
الحساسية للمشكلات	أحاول اكتشاف المشاكل وحلها.	**0.00**	**0.548****
	أضع بدائل متنوعة لحل المشكلات.	**0.01**	**0.347****
	أقوم بعمل دراسات مستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.	**0.00**	**0.449****
	أحرص على قراءة شكاوى العاملين الخاصة بعمل المؤسسة.	**0.00**	**0.440****
	أحاول رصد نقاط الضعف والتهديدات على العمل في المؤسسة.	**0.00**	**0.609****

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات التحليل من حزمة spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بالقيادة الإبداعية قوي بالنسبة للأبعاد الثلاثة –الطلاقة – المرونة – الحساسية للمشكلات – تتراوح بين) 0.777(في حدها الأعلى العبارة رقم 12 و بين) 0.315) في حدها الأدنى للعبارة رقم 05 ، وان جميع عبارات للأبعاد الثلاثة كانت دالة احصائيا عند مستوي الدلالة 0.01 ، كما يوضح الجدول ايضا أن بعد المرونة كان فيه الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية غير دال احصائيا عند مستوي الدلالة 0.01.

الجدول رقم(07–3) الاتساق الداخلي للأبعاد مع محور القيادة الإبداعية

المتغير المستقل	الأبعاد	مستوى الدلالة	درجة الارتباط بين البعد والدرجة الكلية
القيادة الإبداعية	الأصالة	0.12	0.221
	الطلاقة	0.00	0.775**
	المرونة	0.00	0.827**
	الحساسية للمشكلات	0.00	0.706**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من الابعاد الثلاثة الأخيرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له تتراوح بين 0.706 و 0.827 وهذا ما يدل علي ان هناك ارتباط قوي بين أبعاد المحور والدرجة الكلية له عند مستوى الدلالة 0.01، ماعدا البعد الأول وهو الأصالة حيث كانت درجة الارتباط ضعيفة مع المحور الكلي عند مستوى الدلالة 0.01.

2–الإتساق الداخلي لعبارات الجزء المتعلق بالتغيير مع المجالات المنتمية له

الجدول(08–3) الاتساق الداخلي لعبارات الجزء المتعلق بالتغيير

المجال / المحور	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون
التغيير الهيكلي	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.	0.81	0.035
	تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات	0.00	0.421**
	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	**0.00**	0.538**
	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي	0.22	0.175
التغيير التكنولوجي	وجد ت عمليات تطوير مختلفة ومستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.	0.00	0.591**
	يترافق ادخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تكوينية للعاملين.	0.00	0.687**
	تؤدي التكنولوجيا المتوفرة إلى لتقليل الجهد وتوفير الوقت.	**0.00**	0.384**
	تتسم الامكانات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	**0.00**	0.592**
تغيير المستخدمين	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل.	**0.00**	0.684**
	تخصص الإدارة جزءا من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارة العاملين فيها.	**0.00**	0.674**
	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	**0.00**	0.705**

	الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	**0.00**	0.589**
التغيير الثقافي	توجد داخل المؤسسة مجموعة من أخلاقيات العمل التصرفات، الخبرات، العادات والتقاليد المشتركة.	**0.00**	0.493**
	يؤكد القائد أو المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين بالمؤسسة.	**0.00**	0.721**
	يتصرف القائد أو المدير بطريقة تنسجم مع العلاقات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي في لمؤسسة.	**0.00**	0.687**
	يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية.	0.00	0.650**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات التحليل من برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بالتغيير قوي بالنسبة للأبعاد الثلاثة –**التغيير المستخدمين – التغيير التكنولوجي – التغيير الثقافي** – تتراوح بين) 0.721(في حدها الأعلى العبارة رقم 34 و بين) 0.384) في حدها الأدنى للعبارة رقم 26 ، وان جميع عبارات للأبعاد الثلاثة كانت دالة احصائيا عند مستوي الدلالة 0.01 ، كما يوضح الجدول ايضا أن معالات الارتباط لعبارات البعد الأول للمحور كانت فيه درجة الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية بالنسبة للعبارتين رقم 20–23– غير دال احصائيا عند مستوي الدلالة 0.01، و دال احصائيا عند مستوي الدلالة 0.01 بالنسبة للعبارتين 21–22 بدرجة ارتباط متوسطة .

الجدول(09–3) الاتساق الداخلي للأبعاد مع محور التغيير

المتغير المستقل	الأبعاد	مستوى الدلالة	درجة الإرتباط بين البعد والدرجة الكلية
التغيير	الهيكلي	0.01	0.449**
	التكنولوجي	0.00	0.754**
	المستخدمين	0.00	0.814**
	الثقافي	0.00	0.791**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل الابعاد والدرجة الكلية للمحور التابعة له تتراوح بين 0.449 و 0.814 وهذا ما يدل علي ان هناك ارتباط قوي بين أبعاد المحور والدرجة الكلية له

عند مستوى الدلالة 0.01، ماعدا العبارتين رقم 20–23 للبعد الأول –التغيير الهيكلي– رقم حيث كانت درجة الارتباط ضعيفة مع المحور الكلي او غير دالة عند مستوى الدلالة 0.01 .

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

للوصول إلى نتائج ملموسة، لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد من الاهتمام بالجانب التطبيقي، حتى نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليها نظريا، وما هو موجود واقعيا، وفيما يخص موضوع بحثنا ارتأينا اكمال العمل بدراسة ميدانية لتوضيح الدور الفعال للقيادة الإبداعية في احداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

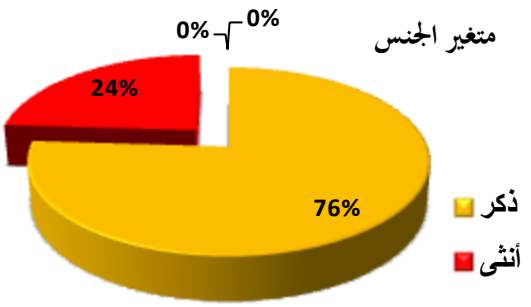
سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

1– متغير الجنس:

الجدول رقم(10–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	%76
أنثى	12	%24
المجموع	**50**	**%100**

الشكل رقم(12–3) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

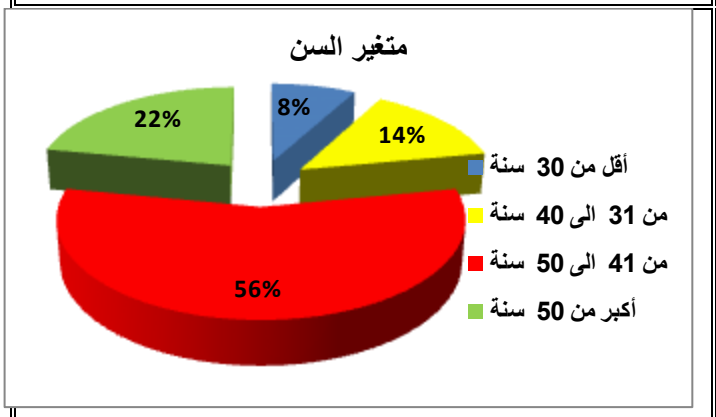
من الجدول(**10–3**) والشكل أعلاه: نلاحظ أن 38 من العاملين هم ذكور بنسبة 76%من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 12منهم يمثلون ما نسبته 24%من العاملين إناث.

2–متغير السن:

الجدول رقم(3–11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	%08
من 31 إلى 40 سنة	7	%14
من 41 إلى 50 سنة	28	%56
أكبر من 50 سنة	11	%22
المجموع	**50**	**100**

الشكل رقم(3–13) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

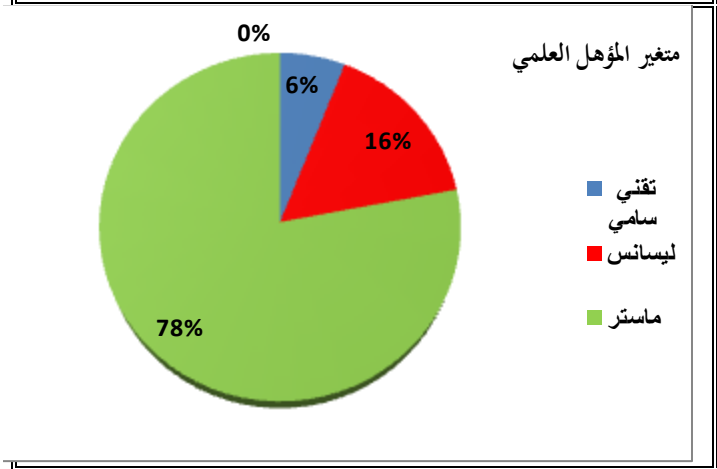
من خلال الجدول رقم(**3–11**) و الشكل أعلاه نجد أن التحليل الوصفي لمتغير السن لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية أن معظم أعمارهم تتراوح بين 40 سنة إلى فوق 50 سنة بنسبة مئوية بلغت 56 % .

3–متغير المؤهل العلمي(المستوى التعليمي):

الجدول رقم(3–12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	3	%6
ليسانس	8	%16
ماستر	39	%78
ذكتوراه	0	%0
المجموع	**50**	**100**

الشكل رقم(3–14) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

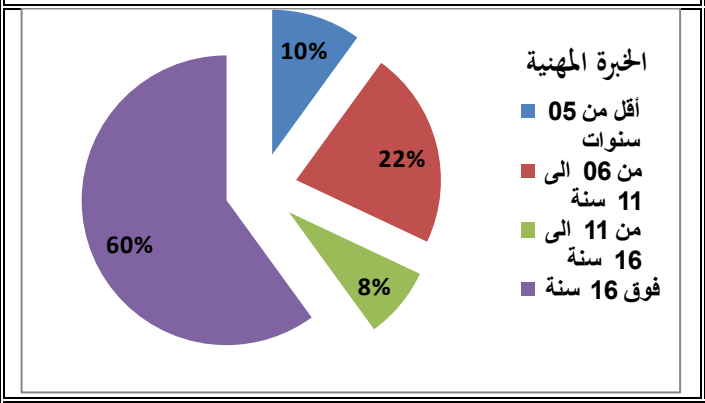
من الجدول(**3–12**) والشكل السابق نلاحظ: أن 39 من العاملين مستواهم التعليمي ماستر يمثلون ما نسبته 78% من اجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 08 من العاملين يمثلون ما نسبته 16%متحصلون على شهادة الليسانس، ويوجد 03 من العاملين يمثلون ما نسبته 06% يمتلكون شهادة تقني سامي، في حين لا يوجد أي عامل من المستجوبين متحصل على شهادة الدكتوراه.

4–متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(13–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	5	%10
من 06 إلى 11 سنة	11	%22
من 11 إلى 16 سنة	4	%08
فوق 16 سنة	30	%60
المجموع	**50**	**100**

الشكل رقم(15–3) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

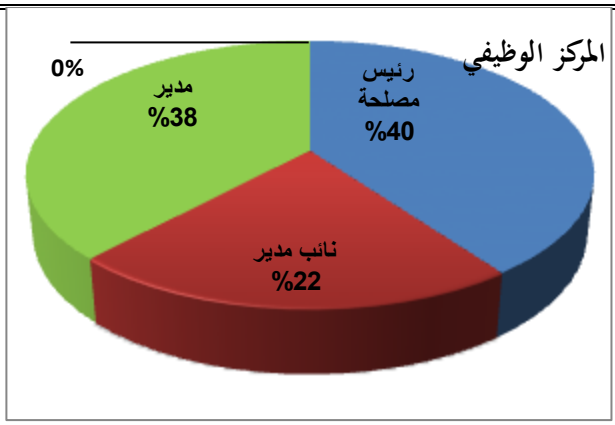
من الجدول رقم(**13–3**) والشكل الموضح أعلاه فيما يتعلق بالخبرة المهنية في الوظيفية في هذه المؤسسة فقد أظهرت النتائج 10% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات، بينما حوالي 22% منهم عدد سنوات خبرتهم هي من 06 سنوات إلى 11 سنة، وأن 08% هم ممن تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 16 سنة، وجاء من خلال التحليل أن أغلب العمال في المؤسسة لديهم خبرة مهنية تفوق 16 سنة بنسبة بلغت 60%.

5–متغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم(14–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	20	%40
نائب مدير	11	%22
مدير	19	%38
المجموع	50	%100

الشكل رقم(16–3) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(**14–3**) والشكل الموضح في الأعلى نجد أن التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الشخصية قدمت ما نسبته 40% من أفراد العينة هم رؤساء مصالح وما نسبته 22% هم من مستوى نائب مدير، أما باقي النسبة لأفراد العينة كانت متمثلة في مدراء وبلغت حوالي 38% من العينة.

الفرع الثاني: واقع متغيرات الدراسة في شركة اتصالات الجزائر –المدية–

سيتم تحليل واقع متغيرات الدراسة بالاعتماد على جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولا: تحليل واقع متغير القيادة الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية:

سيتم عرض تحليلي لمختلف أبعاد متغير القيادة الإبداعية لمعرفة الأهمية النسبية والتأثير الخاص بكل بعد.

1–الأصالة

الجدول(15–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية(الأصالة)

رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	2	43	05	4.06	0.373
	نسبة %	0	0	4	86	10		
2	تكرار	0	0	3	42	5	4.04	0.402
	نسبة %	0	0	6	84	10		
3	تكرار	0	0	5	40	5	4.00	0.452
	نسبة %	0	0	10	80	10		
4	تكرار	0	0	1	38	11	4.2	0.452
	نسبة %	0	0	2	76	22		
المحور الكلي							**4.075**	**0.419**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج الجدول رقم(**15– 03**) المتعلق بإجابات عينة الدراسة لبعد الأصالة، أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير(البعد) يتراوح بين(4و4.2) وهذا ما يدل على أهمية ها البعد بالنسبة إلى المحور التابع لعه وهذا ما يؤكده متوسط المرجح العام، وجاءت العبارة رقم(**4**) "**أقوم بتقديم اقتراحات لأفكار مستحدثة**" الأولى من حيث الأهمية لمتوسط حسابي بلغ(4.2) في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم(**1**) " **أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة**"(**4.06**) ، تليها العبارة **رقم(2)** " **أوفر الظروف المناسبة في العمل** ...."

بمتوسط حسابي بلغ(**4.04**)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم(**3**) " **أنمي لدى العاملين أفكار**..." بمتوسط حسابي بلغ(**4.00**).

2–الطلاقة:

الجدول رقم :(16–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية(الطلاقة)

رقم العبارة	التكرارات و النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	0	31	19	4.38	0.490
	نسبة %	0	0	0	62	38		
2	تكرار	0	1	7	25	17	4.16	0.738
	نسبة %	0	2	14	50	34		
3	تكرار	0	0	1	32	17	4.32	0.513
	نسبة %	0	0	2	64	34		
4	تكرار	0	2	4	42	2	3.88	0.521
	نسبة %	0	4	8	84	4		
5	تكرار	0	1	2	36	11	4.14	0.572
	نسبة %	0	2	4	72	22		
المحور الكلي							**4.185**	**0.578**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(**16–3**) ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد محصورة بين(3.88–4.38) ، وهذا ما يدل على أهميته بالنسبة للمحور التابع له، حيث كانت العبارة رقم(1) " **أقترح حلول سريعة لمواجهة**.." الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قيمته(4.38) وانحراف معياري(0.490)، وتأتي المرتبة الأخيرة للعبارة رقم(4) " **أطرح حلولا في المكان والزمان المناسبين**" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ(3.88) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.521).

3–المرونة

الجدول رقم:(17–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية(المرونة)

رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	4	31	15	4.22	0.582
	نسبة %	0	0	8	62	30		
2	تكرار	0	0	10	22	18	4.16	0.738
	نسبة %	0	0	20	44	36		
3	تكرار	0	1	11	34	4	3.82	0.596
	نسبة %	0	2	22	68	8		
4	تكرار	0	0	4	15	31	4.54	0.646
	نسبة %	0	0	8	30	62		
5	تكرار	0	0	10	35	5	3.90	0.544
	نسبة %	0	0	20	70	10		
المحور الكلي							**4.128**	**0.621**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أوضحت نتائج الجدول رقم(**17–3**) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المرونة لمحور القيادة الإبداعية تتراوح بين(3.82–4.54) و هذا يدل على اهميتها العالية وهو ما يؤكده أيضا المتوسط المرجح العام بقيمة(4.128)، حيث تأتي العبارة رقم(4) " **أتابع باستمرار التغيرات الحاصلة**" الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قيمته(4.54) وانحراف معياري(0.646)، كما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة رقم(3) " **أدير النتائج و المخاطر المرتقبة على التغيير**" بمتوسط حسابي بلغ قيمته(3.82) و انحراف معياري قدر بـ(0.596).

4–الحساسية للمشكلات

الجدول رقم:(18–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية(الحساسية للمشكلات)

رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	5	39	6	4.02	0.473
	نسبة %	0	0	10	78	12		
2	تكرار	0	1	4	41	4	3.96	0.493
	نسبة %	0	2	8	82	8		
3	تكرار	0	4	3	36	7	3.92	0.724
	نسبة %	0	8	6	72	14		
4	تكرار	0	1	5	40	4	3.94	0.512
	نسبة %	0	2	10	80	8		
5	تكرار	1	1	3	35	10	4.04	0.727
	نسبة %	2	2	6	70	20		
المحور الكلي							**3.976**	**0.585**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول رقم(**18–3**) أن بعد الحساسية للمشكلات لمحور القيادة الإبداعية ذو أهمية عالية وهذا ما تؤكده قيم المتوسطات الحسابية المحصورة بين(3.92–4.04)، والمتوسط المرجح العام الذي بلغت قيمته(3.976)، حيث نلاحظ أن كل عبارات هذا البعد لها أهمية متقاربة بتقارب متوسطاتها الحسابية.

ثانيا: تحليل واقع متغير التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية –

سيتم عرض تحليلي لمختلف أبعاد متغير التغيير لمعرفة الأهمية النسبية والتأثير الخاص بكل بعد.

1–الهيكل التنظيمي

الجدول رقم:(19–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية(الهيكل التنظيمي)

رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	1	5	43	1	3.88	0.435
	نسبة %	0	2	10	86	2		
2	تكرار	0	0	4	41	5	4.02	0.428
	نسبة %	0	0	8	82	10		
3	تكرار	0	0	3	10	10	4.14	0.495
	نسبة %	0	0	6	20	20		
4	تكرار	0	0	2	13	13	4.22	0.507
	نسبة %	0	0	4	26	26		
المحور الكلي							**4.065**	**0.466**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول(**19–3**) أعلاه نجد ان بعد التغيير الهيكلي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.065 بانحراف معياري قدر ب 0.466 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى القبول بدرجة موافق حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.88 إلى 4.2 مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.428 إلى 0.566 ، و كان اعلي متوسط حسابي 4.2 للعبارة " **تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة** " حيث اتفق معظم افراد عينة البحث على ذلك بدرجة قبول **موافق** ، في حين جاء اقل متوسط حسابي 3.88 للعبارة " **يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة** " و انحراف معياري قدره 0.428 كأقل عبارة من حيث الأهمية في البعد .

2–التغيير التكنولوجي

الجدول رقم:(20–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية(التغيير التكنولوجي)

رقم العبارة	التكرارات و النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	1	34	15	4.28	0.497
	نسبة %	0	0	2	68	30		
2	تكرار	0	0	1	32	17	4.32	0.513
	نسبة %	0	0	2	64	34		
3	تكرار	0	0	0	29	26	4.52	0.505
	نسبة %	0	0	0	48	52		
4	تكرار	0	0	0	30	20	4.40	0.495
	نسبة %	0	0	0	60	40		
المحور الكلي							**4.38**	**0.502**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول(**20–3**) أعلاه نجد ان بعد التغيير التكنولوجي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.38 بانحراف معياري قدر ب 0.502 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى القبول بدرجة موافق حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.28 إلى 4.52 مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.495 إلى 0.513 ، و كان اعلي متوسط حسابي 4.52 للعبارة " **تؤدي تكنولوجيا المتوفرة لتقليل و توفير الوقت** " حيث اتفق معظم افراد عينة البحث على ذلك بدرجة عالية من قبول "**موافق جدا**" ، في حين جاء اقل متوسط حسابي 4.28 للعبارة " **توجد غمليات تطوير مختلفة و مستمرة للتكنولوجيا في المؤسسة** " و انحراف معياري قدره 0.497 كأقل عبارات البعد أهمية

3–تغيير المستخدمين

الجدول رقم:(21–3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(تغيير المستخدمين)

رقم العبارة	التكرارات و النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	1	40	9	4.16	0.422
	نسبة %	0	0	2	80	18		
2	تكرار	0	0	2	34	15	4.28	0.497
	نسبة %	0	0	2	68	30		
3	تكرار	0	0	1	37	12	4.22	0.465
	نسبة %	0	0	2	74	24		
4	تكرار	0	0	2	33	15	4.26	0.527
	نسبة %	0	0	4	66	30		
المحور الكلي							**4.23**	**0.477**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج سspss

يتضح من الجدول(**21–3**) أعلاه نجد ان بعد تغيير المستخدمين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية التي أولاها إياها افراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.23 بانحراف معياري قدر ب 0.477 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى القبول بدرجة موافق، كما جاءت متوسطاته الحسابية تقريبا متساوية محصورة بين 4.16 إلى 4.26 مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.422 إلى 0.527، وهذا ما يدل على ان افراد عينة البحث تعطي تقريبا نفس الأهمية لعبارات هذا البعد.

4–التغيير الثقافي

الجدول رقم:(22–3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية(التغيير الثقافي)

رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	تكرار	0	0	1	31	18	4.34	0.519
	نسبة %	0	0	2	62	36		
2	تكرار	0	0	2	27	21	4.38	0.567

		42	54	4	0	0	نسبة %	
0.535	4.40	20	28	1	0	0	تكرار	3
		40	56	2	0	0	نسبة %	
0.538	4.42	22	27	1	0	0	تكرار	4
		44	54	2	0	0	نسبة %	
0.539	**4.385**	المحور الكلي						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نرى من نتائج الجدول(**22–3**) أعلاه ان بعد التغيير الثقافي جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية المعطاة له من عينة الدراسة، اذ يبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.385 بانحراف معياري قدر ب 0.539 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى القبول بدرجة **موافق جدا** حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لعباراته بين 4 .34 إلى 4.42 مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.519 و0.567، وكان اعلي متوسط حسابي4.42 للعبارة " **يسعى قائد المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية** " فكانت درجة القبول عالية "**موافق جدا**"، في حين جاء اقل متوسط حسابي 4.34 للعبارة " **يوجد داخل المؤسسة مجموعة من اخلاقيات العمل** " وانحراف معياري قدره 0.519.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث نركز فيه على اختبار مدى قبول أو رفض هذه الفرضيات من خلال استخدام التحليل العاملي، وتحليل الانحدار الخطي.

الفرضيات الفرعية للدراسة

من خلال هذا الجزء سوف نقوم باختبار فرضيات تأثير القيادة الإبداعية على أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع – المدية – ،وهذا من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المتغير، لمعرفة ما إذا كان مستوى الموافقة عـالي جـدا و الذي يكون ضمن فئة (4.2–5) أو عـاليـة (3.4–4.2) أو متوسطة (2.6–3.4) أو فئة ضعيفة (1.8–2.6) أو ضعيفة جدا (1–1.8).

1–الفرضية الأولى: وتنص على

"يوجد تأثير ايجابي للقيادة الإبداعية على المدراء لبناء بيئة عمل إبداعية وتشجع الابتكارات و التجارب الجديدة".

الجدول رقم(23–3): اختبار المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية–

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الأصالة	4.075	0.419	عالية	**3**
الطلاقة	4.18	0.578	عالية	**1**
المرونة	4.128	0.621	عالية	**2**
الحساسية للمشكلات	3.976	0.585	عالية	**4**
	4.089	0.55	**عالية**	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن تأثير أبعاد القيادة الإبداعية على المدراء لبناء بيئة عمل إبداعية و تشجيع الابتكارات و التجـــارب الجديـــدة و التغيير نحو الأفضل كان بدرجة عالية حيث أخذ متوسط مرجح 4.089 و الذي يقع ضمن فئة (3.4–4.2) بانحراف معياري قدر بـ 0.55، كما أخذت مستويات الموافقة لدى أبعاد القيادة بالترتيب المرتبة الأولى لبعد الطلاقة يليها بعد المرونة ثانيا و ثالثا الأصالة ، و في الخير بعد الحساسية للمشكلات و التي جاءت كلها بدرجة موافقة عالية.

وبالتالي استنادا على ما سبق نثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص: "**هناك تأثير ايجابي للقيادة الإبداعية في المدراء على بناء بيئة عمل إبداعية وتشجع الابتكارات و التجارب الجديدة و التغيير نحو الأفضل**".

2–الفرضية الثانية: وتنص على

"توفر الإدارة للقائد المبدع بيئة التغيير اللازمة في جميع المجالات كآلية داعمة لنجاح عملية التغيير بالمؤسسة".

الجدول رقم(24–3):اختبار المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية–

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الهيكل التنظيمي	4.065	0.466	عالية	**4**
التغيير التكنولوجي	4.38	0.502	عالية جدا	**2**
تغيير المستخدمين	4.23	0.477	عالية جدا	**3**
التغيير الثقافي	4.385	0.539	عالية جدا	**1**
	4.265	0.496	**عالية**	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه و نتائج تحليل واقع متغير التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية– يتضح أن مستوى توفير الإدارة للقائد المبدع بيئة التغيير اللازمة في جميع المجالات كآلية داعمة لنجاح عملية التغيير بالمؤسسة كان عالي جدا أخذ متوسط حسابي 4.265 والذي يقع ضمن فئة (4.2–5) مع انحراف معياري 0.496، وبناءً على هذا المستوى العالي جدا يوضح مدى الموافقة التامة لجميع أفراد عينة الدراسة على هذه الفرضية ومن خلالها نثبت صحة هذه الفرضية التي تنص على " **توفر الإدارة للقائد المبدع بيئة التغيير اللازمة في جميع المجالات كآلية داعمة لنجاح عملية التغيير بالمؤسسة**".

3–الفرضية الثالثة : وتنص على

"يوجد أثر ايجابي للقيادة الإبداعية على التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية–"

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لمتغيري الدراسية القيادة الإبداعية والتغيير.

معامل الانحدار الخطي البسيط

لغرض تقدير معادلة الانحدار نعتمد على العلاقة التالية:

$$Y = \alpha + \beta x$$

α: معامل الثبات

β: معامل الانحدار

X: القيادة الإبداعية

Y ا:لتغيير

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25–3):نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة الإبداعية في احداث التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية–

المعامل	المعلمة	القيمة الاحتمالية
α	4.862	**0.000**
β	-0.142	**0.33**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الثابت α: من خلال الجدول نلاحظ ان الثابت α يساوي4.862 وهو معنوي احصائيا وهذا ما تؤكده القيمة الاحتمالية 0.000 التي هي اقل من 0.05. وتشير قيمة المعلمة انه عندما لا تكون هناك قيادة إبداعية فان مستوى التغيير يكون بنسبة 4.86.

الثابت β: من خلال نفس الجدول نلاحظ أن المعلمة β للمتغير المستقل تساوي 0.142- و هي غير دالة احصائيا و هذا ما تؤكده القيمة الاحتمالية 0.33 و هي أكبر من مستوي المعنوية 0.05 و تبين الإشارة (-) العلاقة العكسية بين القيادة الإبداعية و التغيير في المؤسسة و هدا مخالف للنظرية .

ومنه يمكن تفسير هذه النتيجة للانحدار والذي جاءت معلمته سالبة وغير معنوية احصائيا، بأن البيانات التي تحصلنا عليها جاءت بقيم ثابتة تتراوح بين 4 و 5، الأمر الذي أدى إلى نتائج غير صالحة للتحليل بسبب أن التغير في المتغير المستقل لا يؤثر على التغير في المتغير المستقل، وهذا ما يؤكده الانحدار الخطي المتعدد والذي جاءت أحد معلماته مساوية للصفر، ومن خلال ما سبق فإن تحليل الانحدار الخطي لا يصلح لهذا النموذج ولا لنموذجنا هذا مما لا يعطي أي نتيجة حول صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية ، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مسؤولي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على أبعاد القيادة الإبداعية؛
* هناك موافقة عالية من طرف عينة الدراسة على ان مسؤولي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يسعون إلى احداث التغيير؛

خاتمة عامة

يعد القائد الإبداعي المحور الحيوي في رحلة المؤسسة نحو التغيير والتطوير، وتكمن أهمية دوره في توجيه العمليات والموارد نحو هدف مشترك ورؤية جديدة تحقق التميز والابتكار في مجال الاتصالات. تحتضن "اتصالات الجزائر" فرصة فريدة للتحول الشامل وتحسين خدماتها ومنتجاتها من خلال تبني ثقافة القيادة الإبداعية .

على الرغم من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، إلا أن القيادة الإبداعية تمثل السبيل المؤكد نحو النجاح والاستمرارية. إذ يتمثل دور القائد الإبداعي في تحفيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تجاوز الحدود واقتراح الحلول الجديدة التي تعزز من كفاءة وفعالية العمليات.

باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في مجال الاتصالات، يمكن لهذه المؤسسة أن تستفيد بشكل كبير من قيادة إبداعية قادرة على استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مبتكر، وتطوير خدماتها بما يلبي تطلعات العملاء ويحقق تميزها في السوق المحلي والإقليمي، علاوة على ذلك، تعزز القيادة الإبداعية في "**اتصالات الجزائر**" ثقافة التعلم المستمر وتبني الفشل كفرصة للتطور والتحسين المستمر، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

وفي النهاية، يمكن القول بأن القيادة الإبداعية تمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المستدام والتنمية المستمرة لـ"**اتصالات الجزائر**"، وتعزيز مكانتها كمؤسسة رائدة في قطاع الاتصالات في الجزائر وخارجها.

من خلال إشكالية الدراسة التي تمحورت حول دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر لولاية المدية، تمت معالجة هذه الإشكالية في ثلاث فصول تجمع الجانب النظري والتطبيقي، وباتباع المنهج والادوات المناسبة لذلك توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

نتائج الدراسة:

- تلعب القيادة الإبداعية دورا كبيرا في تعزيز التفاعل بين افراد المؤسسة وتحفيزهم على التفكير الإبداعي والابتكار لحل المشكلات التي قد تواجههم.
- يمكن للقيادة الإبداعية ان تزيد من استجابة المؤسسة للتغيير الداخلي والخارجي وبهذا تحسن وتزيد من قدرتها على الابداع والابتكار.
- يمكن للقيادة الإبداعية ان تساهم في تطوير قدرات القادة في تعاملهم مع التحديات الجديدة والصعوبات التي قد تواجههم وكذا إدارة التغيير بفعالية في المؤسسة.

- تسهم القيادة الإبداعية في تحسين وتطوير الأداء العام للمؤسسة من خلال التحفيز وتشجيع الابداع والابتكار وتعزيز التفاعل بين الإدارة وعمالها.
- تعتبر القيادة الإبداعية في ظل البيئة الحالية من اهم محددات نجاح او فشل المؤسسة، ومصدر استمرارها وتفوقها.

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية قيادة إبداعية تتميز بالأبعاد التالية: الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وهذا بناءً على إجابات عينة الدراسة حيث كانت جميعها بدرجة موافق وموافق بشدة على وجود هذه الابعاد .

- يوجد تغيير لجميع مجالاته في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية – التغيير الهيكلي – التغيير التكنولوجي –تغيير المستخدمين–التغيير الثقافي، وهذا نتيجة لإجابات عينة الدراسة بدرجة موافق وموافق بشدة على وجود هذا.
- اثبتت الدراسة ان القيادة الإبداعية لا تلعب الدور الكبير في التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، مما بشير الى وجود عوامل أخرى أكثر تأثيرا في عملية التغيير بالمؤسسة.
- القيادة الإبداعية ليست كافية لتحقيق واحداث التغيير المطلوب بالمؤسسة .
- من خلال نتائج الدراسة يتضح ان هناك متغيرات أخرى غير مدروسة قد يكون لها تأثير على العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكننا طرح التوصيات التالية:

الاقتراحات

- ضرورة عقد دورات تدريبية للقيادة الإبداعية لرؤساء المصالح والمدراء التنفيذيين وحتى العمال العاديين بهدف تأهيلهم واكسابهم خصائص القيادة الإبداعية، وتعريفهم بها و بأهميتها في المؤسسة قصد تحقيق التميز والابداع والريادة في المجال.
- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسات الفكرية والإبداعية العملية لنظرية القيادة الإبداعية وتعميمها على كل هياكل المؤسسة.
- التهيئة البيئية المناسبة لممارسات القيادة الإبداعية وتطبيقها في المؤسسة.
- توجيه الاهتمام والبحث نحو العوامل والمتغيرات الأخرى التي قد تأثر بشكل أكبر على عملية التغيير بالمؤسسة.

- اجراء تحليل للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على قرارات المؤسسة والتأكد من تضمينها في استراتيجيات التغيير بها.
- في ظل غياب العلاقة القوية بين القيادة الإبداعية والتغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية يجب توجيه الجهود نحو الأولويات التي يمكن ان تحقق أكبر فائدة للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولا –الكتب:

1. أحمد الخطيب معايعة، عادل سالم، **الإدارة الحديثة**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
2. أحمد سيد مصطفى، **ادارة السلوك التنظيمي**، رؤية معاصرة، 2000.
3. أحمد عطا الله الجهني، **التغيير الايجابي في الشركات والهيئات**، الطبعة الأولى، دار اقرأ للنشر والتوزيع، 1996.
4. أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
5. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2011.
9. بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ، 2010.
10. تمام واخرون، الشامل في المناهج والطرائق التعليم والتعلم الحديثة، الطبعة الأولى، مركز دي بونو لتعليم التفكير، عمان، 2016.
11. ثابت ادريس عبد الرحمان، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
12. جمال الدين مرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
13. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2009.
14. حسن رواية ، **القيادة(الماضي –الحاضر –المستقبل)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2014.
15. حسين حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
16. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)** ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
17. حسين رواية، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
18. حسين مُحَمَّد عبد الهادي، **القيادة الذكية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
19. خضر مصباح اسماعيل الطيطي، **ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. خير الله جمال، **الإبداع الاداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
21. خيضر كاضم محمود الفريجات، واخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. دانا جايس روبنسون، جيمس روبينسون، ترجمة توفيق عبد الرحمان، **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
23. دي إي هوسي، **كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
24. دي يونو ادوارد، **قبعات التفكير الست،) ترجمة : خليل الجيوسي)**، المجمع الثقافي ذوقان، أبو ضبي، الامارات، 2001.
25. دين كيث، ترجمة شاكر عبد الحميد، **العبقرية والإبداع والقيادة**، مجلة علم المعرفة، العدد 176، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1993.

26.راشد بن حمدان بن عيد الشلوى، **القيادة العسكرية الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطائف، العراق، 2017.

27.رافدة عمر الحريري، اعدادات القادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007.

28.رداح مُحَمَّد الخطيب، القيادة دراسات حديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014

29.زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

30.زيد اليهودي، **الأساليب الحديثة في تدريس العلوم**، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2005.

31.زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

32.سلطان محمود، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة العربية، الاسكندرية، 2002.

33.سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2020.

34.سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن2009.

35.سيد مُحَمَّد جاد رب، ادارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013.

36.شوقي جواد ، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد، عمان ، 2000.

37.صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأردن 2014.

38.صلاح الدين مُحَمَّد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

39.عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

40.عامر سامح عبد المطلب، **علاء مُحَمَّد سيد، التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.

41.عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.

42.عبد العزيز سعيد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

43.عبد المطلب، عامر سامح، **استراتيجية ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2019.

44.عثمان فاروق السيد، **قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر 2000.

45.عزات كريم العدوان، (**العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية**)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

46.عطوي جودت عزات، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2018.

47.علاء قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الاردن، 2010.

48.علي احمد عبد الرحمان عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

49.علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 .

50.علي العلاوتة، عبيدات مُحَمَّد ، **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر ، الأردن ، 1999.

51.فاتن عوض الغزو، **القيادة والاشراف الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

52.فاروق عبده فلية، السيد مُحَمَّد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009.

53.فهد خليل رايد، **فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا**، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

54.فيروز شين، **القيادة الإدارية وتنمية المهارات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2016 .

55.قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001**: 2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.

56.كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ، 2013.

57.كيث جرينت، **القيادة: مقدمة قصيرة جدا**، الطبعة الأولى، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ، القاهرة، مصر، 2013.

58.لحسن عبد الله باشيوة واخرون، التميز المؤسسي: **مدخل الجودة وأفضل الممارسات مباد وتطبيقات**، الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2013.

59.مُحَمَّد اسماعيل بلال، **ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية**، ج.م العربية، 2004.

60.مُحَمَّد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي(بين النظرية والتطبيق)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

61.مُحَمَّد الصيرفي، **ادارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

62.مُحَمَّد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

63.مُحَمَّد بن يوسف النمران العطيات، **ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدي**ر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

64.مُحَمَّد حسن حمادات، **وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان 2007.

65.مُحَمَّد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الاولى، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

66.مُحَمَّد ديري زاهد ، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

67.مُحَمَّد رسلان الجيوسي ، جاد الله جميلة ، **الإدارة: علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

68.مُحَمَّد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

69.مُحَمَّد سرحان المخلافي، **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

70.مُحَمَّد عشماوي. **الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه ، الاسكندرية، 2010 .

71.مُحَمَّد عمر الزغبي، مُحَمَّد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

72.مُحَمَّد عواد الزيادات ، العوامرة مُحَمَّد عبد الله، **استراتيجيات التسويق**: منظور شامل، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

73.مُحَمَّد قنديل ، **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010.

74.محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ، 2002 .

75.محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية(وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

76.مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر. 2009.

77.مصطفى ربحي، عليان، **ادارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.

78.منى عظمة خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلومات(من منظور الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

79.منير حسن أحمد شقورة، **ادارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجيستر، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

80.موسى اللوزي، **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

81.موسى اللوزي، **التنمية الادارية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.2004

82.ميسر ابراهيم لجبوري ، إدارة الجودة: **تطبيق جوانب نظرية وتجارب واقعية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2010.

83.ناصر جرادات ، مُحَمَّد سعود وآخرون. **ادارة التغيير والتطوير**. الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

84.ناصر مُحَمَّد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية 1995.

85.نزيه حمدي، وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.

86.نصر جلال، **الإبداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الاسكندرية، 2008.

87.نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

88.نوال عبد الكريم الأشهب، **أساسيات في القيادة والإدارة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص57.

89.هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

90.هايل عبد المولى طشطوش، **اساسيات في القيادة والإدارة**(النموذج الإسلامي قي القيادة والإدارة)، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

91.وسيم أبو عريش، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

92.يوسف قطامي ، تعليم تفكير القبعات الست: تفكير القبعة البيضاء، كراس المعلم، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانيا–أطرحات، رسائل، مذكرات:

1.احمد امين كامل العكه، **فاعلية التدريس بدورة التعلم الخماسية والقبعات الست في تنمية مهارات حل المسائل الهندسية لدى الطلاب الصف الثامن بغزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2014.

2.بثينة خالدي، كاميليا عزوز، **واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية**، دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمه، مذكرة ماستر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الانسانية، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، 2021/2020.

3.بربخ، فرحان حسن، **ادارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2012.

4.حسن الزعبي ، **اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الادوية الاردنية**، مجلة جامعة عمان العربية، 2009.

5.حسين بن سليم، **القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم العالي بمدارس مدينة الجلفة،** أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزئر، 2015/2014.

6.حماد محمود الرقب ، **واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية،** اطروحة ماجيستر في ادارة الأعمال، غزة، 2008.

7.حنان حليل مُحَّد المدهون، **أثر استخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الانسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة،** رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2012.

8.رمضان عمومن، **علاقة النماط القيادية بمستوى الإبداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية،** رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

9.سحر بنت خلف سلمان مددين، **"درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"،** أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط(غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433/1434.

10.سعاد بشوع ، **واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وآفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة،** دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة باتنة. أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمنت المنظمات، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2019.

11.سميرة مُحَّد عبد الهادي دحلان، **فاعلية استراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع أساسي في مادة التربية الاسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في مناهج وطرق التدريس، كلية الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين، 2017.

12.سنبل فائقة، **القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال في مدينة مكة من وجهة نظر المديرات والمعلمات،** مشروع ماجيستر غير منشور، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2014.

13.صورية معموري ، **التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية،** دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز الشلف شمال –. مذكرة ماجيستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسية بن بوعلي الشلف2008.

14.عبد الله عبدة مُحَّد الفهيدي، **أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم،** رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

15.عبد المالك الشريف طلال ، **"الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض2003.

16.فهد محسن الحسيني، **فعالية تدريس مادة الجغرافية الوطن العربي لدى طلبة الصف العاشر بدولة الكويت باستخدام القبعات الست وأثرها في تحصيلهم وتفكيرهم الناقد،** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

17.فهد هزاع الغامدي ، **درجات ممارسة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون،** جامعة الباحة، رسالة ماجيستر كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2012.

18.لامية راوي، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة مشروع ماجيستر غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2016.

19.ليلى القرشي ، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004.

20.لينا عبد الحميد امين عبد الرحيم، **اثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة**)اونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

21.ليندة بلحسين، **دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة**. مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، المسيلة، 2013.،

22.مُحَّد كريم حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.

23.مختار محمودي قادة ، **استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد، جامعة اب بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.

24.منير خالد عباس، **"اثار أنماط القيادة في الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سوريا"**، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، دمشق، سوريا، 2008.

25.نور الهدى بوطبة، **ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة1 ، 2016.

ثالثا–المجلات:

1.توفيق حلمي الأغا، " **القيادة الادارية ودورها في احداث التطوير والتعيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع عزة**"، مجلة جامعة الأزهر بغزة(سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 12، العدد 2 ، 2013.

2.جمال الدين العويسات، **السلوك التنظيمي و التطوير الاداري**، دار هومة، الجزائر، 2003.

3.خالد ابراهيم العزاوي، اثر استراتيجيات القبعات الست في تحصيل مادة التربية الإسلامية لدى طلاب المرحلة الإعدادية، مجلة الفتح، العدد48، 2012.

4.دين كيث، ترجمة شاكر عبد الحميد، **العبقرية والإبداع والقيادة**، مجلة علم المعرفة، العدد 176، الكويت، 1993.

5.رفيق محمود المصري، "النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ، 15 العدد ، 1 يناير، 2007.

6. الطاهر براهيمي، **شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد13، ديسمبر 2014.

7. عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، جسور المعرفة للتعليمية والدراسات اللغوية والأدبية، المجلد 01، العدد02، 2015.

8. عباس مها فاضل، **اثر استخدام قبعات التفكير الست على اكتساب المفاهيم التاريخية واستبقائها لدى طالبات الصف الرابع الادبي في مادة التاريخ**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31، 2011.

9. عقيل ابوبكر غلبون، واخرون، **خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين**: دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، الجزء 01، 2013.

10.عماد صالح أحمد الحرب، **التعيير وادارة الجودة الشاملة**، بحث علمي جامعة أزال للتنمية البشرية، ماجيستر ادارة أعمال، اليمن، 2019.

11.الغامدي واخرون، **مستوى الإبداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن**، مجلة جامعة سعود، 2013.

12.فريد مُحَّد القواسمة ، رقية البدارين ، دور **المرأة في قيادة التغيير، دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن**، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16 ، العدد 01 ، الأردن ، 2013 .

13.قاسم علي الحربي، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية**، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، عدد15، اوت 2009.

14. مُحَّد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الواحات و البحوث والدراسات، المجلد 08 العدد 11، عمان، الأردن، 2011.

15.مراد محبوب، عبد اللطيف باري، **ادارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال مجلة اقتصاديات المال والأعمال** .JBFEجامعة مُحَّد خيضر بسكرة، سبتمبر 2017.

16.مصطفى احمد السيد، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، الإدارة العربية، مصر، القاهرة، 2001.

17.هاشم الشيبي، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الادارية، العدد75، القاهرة، 1997.

رابعا–المؤتمرات والملتقيات:

1.صالح سعيفان تغريد ، أحمد عدنان الطيط، **ممارسة الاستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي** دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 10 – 11 نوفمبر 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

2.عامر خضير حميد لكبيسي ، **الدور الاستراتيجي الدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته**، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2007.

3.عبد القادر الشيخلي ، **القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي**، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009.

4.منور أوسربر، فؤاد سعيد منصور، **التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية**، المتطلبات والمعوقات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09مارس 2005.

خامسا– القوانين و المراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **منشور متعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، العدد39 ، المؤرخ في: 29-06-2003.

سادسا– المواقع الإلكترونية:

2. أحمد إبراهيم خضر، **إرشادات عامة لجزئية صدق و ثبات الاستبيان**، تاريخ الاطلاع 2024/04/25 ، على الساعة 11.44 ، على الموقع www.alukah.net

3. أكثم الصرايرة ، عبد الله صفران الرشيدي ، **أثر تطبيق إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات الصناعية بدولة الكويت**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، على الرابط الإلكتروني http://hip.jopuls.org.jo>portal>Layout- ، بتاريخ:22/02/2024.

4. عبد الله مُحَمَّد هنانو، **مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب**، [على الخط]، متاح على: https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/dcscw012.pdf، اطلع يوم: 2024/01/27، على الساعة، 10.45.

5. ليندة رقام، **دروس في ادارة التغيير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، قسم علوم التسيير، سطيف، متاح علي https://www.algerietelecom.dz ، اطلع عليه يوم: 2024/02/18. على الساعة 14:30.

6. ناديا حبيب أيوب، **قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعميل**(Leading change to create value for the customer)، مداخلة يومي 14 – 16 مارس 2011. على الرابط الإلكتروني، بتاريخ: 01/03/2024 . http://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/05/

المصادر باللغة الأجنبية:

1. Aithal, P, S, and others , **Factors & Elemental Analysis of Six Thinking Hats Technique Using ABCD Framework**, International Journal Of Advanced Trends in Enegineering and Technologu, volume01, issue01,2016.

2.

3. C Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and problem Solving** Skills Essential For Success in the 21st Century Economy, creative Education.2015.

4. Delia Bosiok, **« Leadership Styles and Creativity»,** Online Journal **of** Applied Knowledge Management, Vol. 1, Issue. 2, 2013..

5. Djamil ,**innoraction leader ship management** ,international journal ofic and management , ,2013.

6. Gerard Dominique carton, **Elogue de changement**, 2ed' Pearson Edition, paris, 2004.

7. Gerrard puccio et others,**creative l'eaderships skills that drive change saye publication**,inc,2007.

8. H ,koontz,c.o'donnel,**management(principes et methodes de gestion**,macgaurhill,canada,1980.

9. Hamadi and guembour,and others, **the impact of ledarship on creativity and innovation** international journal of humanties and social science invention, vol.6,no,6,2017.

10. Jaroslov Gonos, Peter Gallo, **«Model for leadership Style Evaluation»**, Management, Vol.18, 2013..

11. Jean Luc Carron , Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 2éme édition, Dunod, paris, 2001..

12. John Schermerhorn et autres, **Comportement Humain et Organisationnel**, 2ème edition, village mondial, paris, 2002.

13. Julia Balgun, **Stratégié du changement** ,2 Edition éducation, France, 2005.

14. Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, **« Leadership-style Satisfaction and Commitment: And exploration in the United Arab Emirates Construction Sector »**, Engineering Construction and Architectural Management, Vol. 19, No.1, 2012..

15. Luthans Fred, **Organisation Beharon** , S th Edition, Mc craw- hill book, new york, 1989..

16. Mabry sibyiia, t**owards a creative leaderships model,astate university leadership labors**,journal of case research,2016.

17. Nadeem Bhatti, & al, **«The Impact of Autocratique and Démocratique Leadership Style on Job Satisfaction**», International Business Research, Vol. 5, No. 2, Feb 2012..

18. Pirre pastor**, gestion du changement**, Edition liaisons, paris, 2005.

19. Robert, Heller, **gérer le changement**. Italie, Mango pratique, 1999.

20. Alain Duluc, **Leadership et confiance**, dunod, paris, 2000.

21. C Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and problem Solving** Skills Essential For Success in the

22. Pierr G ,bergeron ,**la gestion moderne**,getan morin éditeur,canada ;2004.

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

يحي فارس بالمدية
علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير

المدية في : 2023/11/13

إلى السيد: مديروكالة إتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة "

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إجراء تقرير التربص : فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
مبروكي يعقوب	1991/06/24	العمارية	20112039604
ناصري محمد	1984/06/09	العمارية	2302243821
المسجلين في السنة الثانية ماستر		تخصص : ادارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

دور القيادة الإبداعية في إدمان العمل في المؤسسات الجزائرية

كما نعلمكم أن التربص مزمع إجرائه محدد في الفترة بين: من 2024/02/18 الى 2023/12/05
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

Point de presse EZ OMARIA

المدير العملي للإتصالات بالمدية
السيد: رابح فرنان

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير بالنيابة
ش. اسليماني محمد

ملحق رقم 02: استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

أسماء السادة المحكمين(*) على الإستبانة الموجهة لموظفي شركة اتصالات الجزائر- فرع المدية-

الرقم	أسماء السادة الأساتذة المحكمين	وظائفهم و الجامعة التابعين لها	الإمضاء
1	- شوقـــي قبطـــان	أستاذ التعليم العالي- جامعة المدية	
2	- محمد بولصنـــــام	أستاذ التعليم العالي- جامعة المدية	
3	- بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر أ- جامعة المدية	

(*) تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب الدرجة العلمية.

ملحق رقم 03: استبيان محكم



جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استمـــارة استبيـــان

سيدي . سيدتي الكريـمـ/ـة السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، في البداية نتقدم بالشكر و الامتنان لكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان و الاجابة على الأسئلة الواردة فيه، وذلك في إطار اعداد مذكرة التخرج للحصول على درجة ماستر بعنوان « **دور القيادة الإبداعية في احداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** » دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة يحي فارس – المدية –ونتعهد أن هذه الدراسة ستتسم بالسرية وان المعلومات التي ستقدمونها ستكون في خدمة العلم والمعرفة، وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

وقد تم تقسيم محاور الاستبيان كما يلي:

يرجى وضع علامة(×) في المكان الذي يتناسب مع حالتك:

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **السن:** أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى50 ☐ أكثر من 50 ☐
- **المؤهل العلمي:** تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- **الخبرة المهنية:** اقل من 05 سنوات ☐ من06 إلى 10سنوات ☐ من 11 إلى 16سنة ☐ فوق 16سنة ☐

المركز الوظيفي: رئيس مصلحة ☐ نائب مديـــر ☐ مديـــــر ☐

المحور الأول: القيادة الإبداعية

❖ القيادة الإبداعية

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
أ-الاصالة					
4- أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	☐	☐	☐	☐	☐
5- أوفر الظروف المناسبة في العمل لإنتاج أفكار جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
6- أنمي لدى العاملين أفكارا جديدة حول أساليب انجاز الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
7- أقوم بتقديم اقتراحات لأفكار مستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها.	☐	☐	☐	☐	☐

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
ب-الطلاقة:					
1- أقترح حلولا سريعة لمواجهة مشكلات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2- أتولى المبادرة في الاجتماعات وأتحمل المسؤولية.	☐	☐	☐	☐	☐
3- أطرح أفكارا جديدة ومتنوعة.	☐	☐	☐	☐	☐
4- أقدم أفكارا وأجد حلولا سريعة للمشكلات في زمن وجيز.	☐	☐	☐	☐	☐
5- أطرح الحلول في المكان والزمان المناسبين.	☐	☐	☐	☐	☐

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
ج-المرونة:					
1- أدرك العوامل الداخلية والخارجية للتغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
2- أخصص الموارد والدعم اللازم للتغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
3- أدير النتائج والمخاطر المرتقبة على التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐
4- أتابع باستمرار التغييرات الحاصلة.	☐	☐	☐	☐	☐
5- أستطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد.	☐	☐	☐	☐	☐

د-الحساسية للمشكلات:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
3- أحاول اكتشاف المشاكل وحلها.					
4- أضع بدائل متنوعة لحل المشكلات.					
5- أقوم بعمل دراسات مستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.					
6- أحرص على قراءة شكاوي العاملين الخاصة بعمل المؤسسة.					
7- أحاول رصد نقاط الضعف والتهديدات على العمل في المؤسسة.					

المحور الثاني: التغيير في المؤسسة

❖ مجالات التغيير

أ-التغيير الهيكلي:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1- يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.					
2- تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحسين الأداء.					
3- تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.					
4- تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة.					

ب-التغيير التكنولوجي:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1- توجد عمليات تطوير مختلفة ومستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.					
2- يترافق ادخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تكوينية للعاملين.					

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
3- تؤدي التكنولوجيا المتوفرة إلى لتقليل الجهد وتوفير الوقت.					
4- تتسم الامكانات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل.					

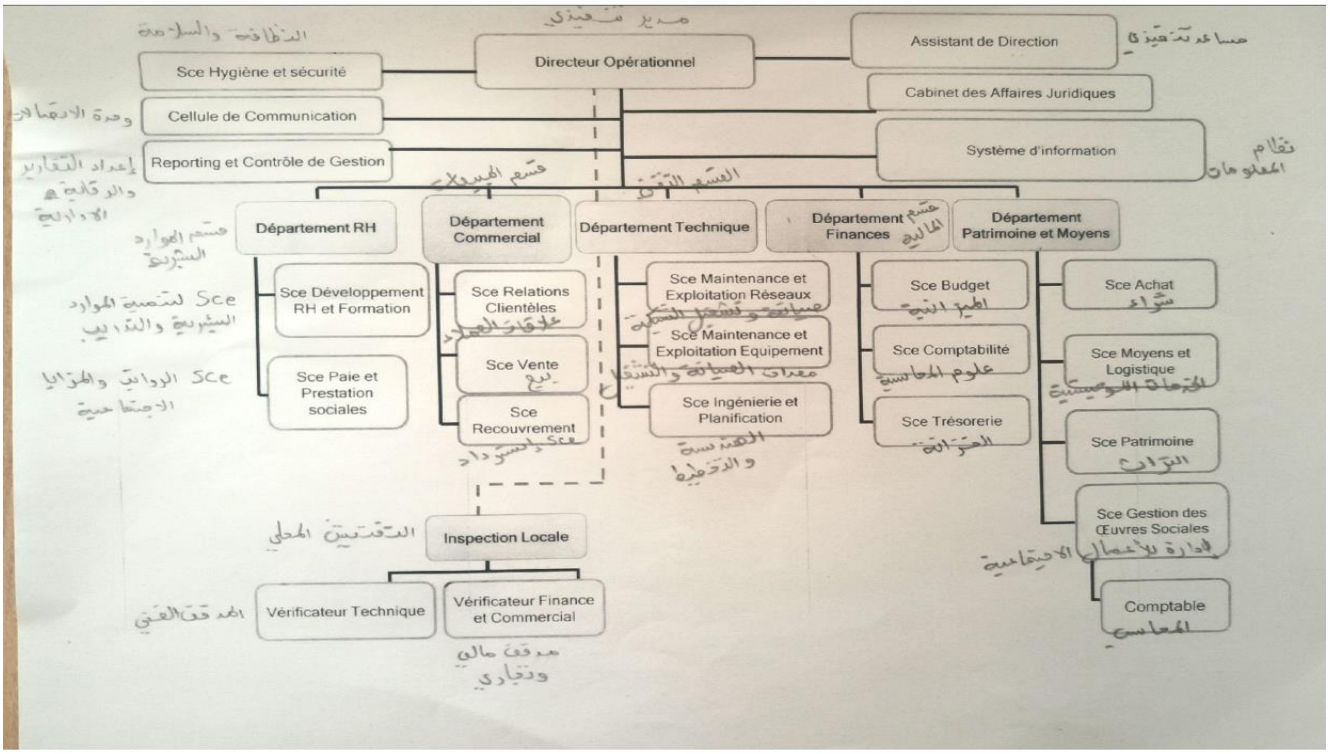
ج-تغيير المستخدمين

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1- تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل.					
2- تخصص الإدارة جزءا من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارة العاملين فيها.					
3- تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين أو زيادة مهاراتهم.					
4- يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.					

د-التغيير الثقافي:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1- توجد داخل المؤسسة مجموعة من أخلاقيات العمل التصرفات، الخبرات، العادات والتقاليد المشتركة.					
2- يؤكد القائد أو المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين بالمؤسسة.					
3- يتصرف القائد أو المدير بطريقة تنسجم مع العلاقات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي في المؤسسة.					
4- يسعى قادة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية.					

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



Scanné avec Scanner App Lite

الملحق رقم 05: مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	35

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجديدة الأفكار عن باستمرار أبحث والإبداعية	141,73	33,241	-,040	,724
لإنتاج العمل في المناسبة الظروف أوفر جديدة أفكار	141,76	32,522	,112	,718
حول جديدة أفكارا العاملين لدى أنمى الأعمال انجاز أساليب	141,82	33,028	-,002	,723
مستحدثة لأفكار اقتراحات بتقديم أقوم لمناقشتها الاجتماعات في	141,59	32,372	,121	,717
مشكلات لمواجهة سريعة حلولا أقترح العمل	141,41	31,997	,174	,715
وأتحمل الاجتماعات في المبادرة أتولى المسؤولية	141,63	31,404	,149	,719
ومتنوعة جديدة أفكارا أطرح	141,47	32,546	,067	,721
للمشكلات سريعة حلولا وأجد أفكارا أقدم وجيز زمن في	141,92	32,827	,017	,724
والزمان المكان في الحلول أطرح المناسبين	141,65	31,315	,241	,711
للتغيير والخارجية الداخلية العوامل أدرك	141,57	32,042	,124	,719
للتغيير اللازم والدعم الموارد أخصص	141,63	31,821	,099	,723
على المرتقبة والمخاطر النتائج أدير التغيير	141,98	29,270	,550	,690
الحاصلة التغييرات باستمرار أتابع	141,22	30,219	,388	,701
الأفراد كافة مع بسهولة العمل أستطيع	141,90	30,927	,324	,706
وحلها المشاكل اكتشاف أحاول	141,78	30,178	,533	,695
.المشكلات لحل متنوعة بدائل أضع	141,86	31,625	,254	,711
لحل مستقبلية دراسات بعمل أقوم المتوقعة الأزمات	141,88	30,860	,223	,713
العاملين شكاوي قراءة على أحرص المؤسسة بعمل الخاصة	141,86	30,417	,443	,699
والتهديدات الضعف نقاط رصد أحاول المؤسسة في العمل على	141,76	30,147	,312	,706

للمؤسسة التنظيمي الهيكل يتصف بالمرونة	141,92	33,702	-,135	,729
في جوهرية بتغييرات الإدارة تقوم لتحسين للمؤسسة التنظيمي الهيكل الأداء	141,78	31,636	,285	,709
وطرق أساليب في بالتغيير الإدارة تهتم للأفضل العمل	141,67	32,308	,121	,718
جديدة وظائف باستحداث الإدارة تقوم المختلفة التغيرات لمواكبة	141,59	32,288	,118	,718
ومستمرة مختلفة تطوير عمليات توجد المؤسسة في المستخدمة للتكنولوجيا	141,53	30,796	,399	,703
مع جديدة تكنولوجيا ادخال يترافق للعاملين تكوينية دورات	141,49	31,838	,194	,714
لتقليل الى المتوفرة التكنولوجيا تؤدي الوقت وتوفير الجهد	141,29	30,542	,432	,700
المتوفرة التكنولوجية الامكانات تتسم متطلبات مع والانسجام العالية بالكفاءة العمل	141,41	30,455	,462	,699
الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص العمل متطلبات مع يتوافق بما التدريبية	141,65	31,190	,406	,704
ميزانيتها من جزءا الإدارة تخصص فيها العاملين مهارة وتطوير لتنمية	141,51	31,088	,335	,706
في التغيير الى التدريبية البرامج تؤدي مهاراتهم زيادة أو العاملين سلوك	141,57	31,542	,275	,710
الخارج من الخبرات بذوي الاستعانة يتم التدريبية البرامج في	141,55	31,378	,267	,710
مجموعة المؤسسة داخل توجد العمل أخلاقيات من العادات الخبرات، التصرفات، المشتركة والتقاليد	141,47	32,213	,124	,718
العلاقات على المدير أو القائد يؤكد بين المتبادل والاحترام التعاونية بالمؤسسة العاملين.	141,43	31,292	,252	,710
تنسجم بطريقة المدير أو القائد يتصرف تسود التي المشتركة والقيم العلاقات مع المؤسسة في التنظيمي المناخ	141,41	32,372	,091	,720
ثقافة ترسيخ الى المؤسسة قادة يسعى و للتغيير داعمة مشتركة تنظيمية ايجابية بتصرفات تدعيمها	141,39	32,492	,070	,721

Sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	76,0	76,0	76,0
	انثى	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	4	8,0	8,0	8,0
	40 إلى 31 من	7	14,0	14,0	22,0
	50 إلى 41 من	28	56,0	56,0	78,0
	50 من أكثر	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي تقني	3	6,0	6,0	6,0
	ليسانس	8	16,0	16,0	22,0
	ماستر	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	5	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10 إلى 6 من	11	22,0	22,0	32,0
	سنوات 16 إلى 11 من	4	8,0	8,0	40,0
	سنة 16 من أكثر	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفي_المركز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	20	40,0	40,0	40,0
	مدير نائب	11	22,0	22,0	62,0
	مدير	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
م1	50	3	5	4,09	,254
م2	50	4	5	4,28	,259
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد1	50	3	5	4,08	,300
الجديدة الأفكار عن باستمرار أبحث والإبداعية	50	3	5	4,06	,373
لإنتاج العمل في المناسبة الظروف أوفر جديدة أفكار	50	3	5	4,04	,402
حول جديدة أفكارا العاملين لدى أنمى الأعمال انجاز أساليب	50	3	5	4,00	,452
مستحدثة لأفكار اقتراحات بتقديم أقوم لمناقشتها الاجتماعات في	50	3	5	4,20	,452
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد2	50	3	5	4,18	,365
مشكلات لمواجهة سريعة حلولا أقترح العمل	50	4	5	4,38	,490
وأتحمل الاجتماعات في المبادرة أتولى المسؤولية	50	2	5	4,16	,738
ومتنوعة جديدة أفكارا أطرح	50	3	5	4,32	,513
للمشكلات سريعة حلولا وأجد أفكارا أقدم وجيز زمن في	50	2	5	3,88	,521
والزمان المكان في الحلول أطرح المناسبين	50	2	5	4,14	,572
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
3بعد	50	3	5	4,13	,416
للتغيير والخارجية الداخلية العوامل أدرك	50	3	5	4,22	,582
للتغيير اللازم والدعم الموارد أخصص	50	3	5	4,16	,738
على المرتقبة والمخاطر النتائج أدير التغيير	50	2	5	3,82	,596
الحاصلة التغييرات باستمرار أتابع	50	3	5	4,54	,646
الأفراد كافة مع بسهولة العمل أستطيع	50	3	5	3,90	,544
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
4 بعد	50	2	5	3,98	,403
وحلها المشاكل اكتشاف أحاول	50	3	5	4,02	,473
.المشكلات لحل متنوعة بدائل أضع	50	2	5	3,96	,493
لحل مستقبلية دراسات بعمل أقوم المتوقعة الأزمات	50	2	5	3,92	,724
العاملين شكاوي قراءة على أحرص المؤسسة بعمل الخاصة	50	2	5	3,94	,512
والتهديدات الضعف نقاط رصد أحاول المؤسسة في العمل على	50	1	5	4,04	,727
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
5بعد	50	3	5	4,06	,306
للمؤسسة التنظيمي الهيكل يتصف بالمرونة	50	2	5	3,88	,435
في جوهرية بتغييرات الإدارة تقوم لتحسين للمؤسسة التنظيمي الهيكل الأداء	50	3	5	4,02	,428
وطرق أساليب في بالتغيير الإدارة تهتم للأفضل العمل	50	3	5	4,14	,495
جديدة وظائف باستحداث الإدارة تقوم المختلفة التغيرات لمواكبة	50	3	5	4,22	,507
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
6بعد	50	4	5	4,38	,375
ومستمرة مختلفة تطوير عمليات توجد المؤسسة في المستخدمة للتكنولوجيا	50	3	5	4,28	,497

مع جديدة تكنولوجيا ادخال يترافق للعاملين تكوينية دورات	50	3	5	4,32	,513
لتقليل الى المتوفرة التكنولوجيا تؤدي	50	4	5	4,52	,505

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد7	50	4	5	4,23	,387
الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص متطلبات مع يتوافق بما التدريبية العمل	50	3	5	4,16	,422
ميزانيتها من جزءا الإدارة تخصص فيها العاملين مهارة وتطوير لتنمية	50	3	5	4,28	,497
في التغيير الى التدريبية البرامج تؤدي مهاراتهم زيادة أو العاملين سلوك	50	3	5	4,22	,465
الخارج من الخبرات بذوي الاستعانة يتم التدريبية البرامج في	50	3	5	4,26	,527
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد8	50	3	5	4,38	,438
مجموعة المؤسسة داخـــــل توجد العمل أخلاقيـــات من العـادات الخبرات، التصرفـــات، المشتركة والتقاليد	50	3	5	4,34	,519
العلاقات على المدير أو القائد يؤكد بين المتبادل والاحترام التعاونية بالمؤسسة العاملين.	50	3	5	4,38	,567
تنسجم بطريقة المدير أو القائد يتصرف التي المشتركة والقيم العلاقات مع المؤسسة في التنظيمي المناخ تسود	50	3	5	4,40	,535
ثقافة ترسيخ الى المؤسسة قادة يسعى و للتغيير داعمة مشتركة تنظيمية ايجابية بتصرفات تدعيمها	50	3	5	4,42	,538
N valide (liste)	50				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,139[a]	,019	-,001	,259

a. Prédicteurs : (Constante), م1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,063	1	,063	,948	,335[b]
	de Student	3,211	48	,067		
	Total	3,274	49			

a. Variable dépendante : م2

b. Prédicteurs : (Constante), م1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,862	,597		8,147	,000
	م1	-,142	,146	-,139	-,973	,335

a. Variable dépendante : م2