الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

دراسة حالة بلدية قصر البخاري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة :

حميدي شيماء

إشراف:الأستاذ

د بسهوة نذير

فلاق علي	**جامعة المدية**	**رئيسا**
بن عمور سمير	**جامعة المدية**	**ممتحنا**
بوسهوة نذير	**جامعة المدية**	**مشرفا**

السنة الجامعية:2020/2019



قال الله تعالى:

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله

مؤمنون وستردون إلى عالم الغيب

والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

التوبة اية105

"قالوا سبحانك لا علم إلا ما علمتنا انك أنت

العليم الحكيم"

البقرة أية 32

شكر و عرفان



الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد الخلق عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

قبل وكل شيء فان الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواظع.

كما يسرني ان أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور(بسعوة نذير) لقبوله الإشراف على هذا العمل ومتابعته ونصحه وإرشاده الذي قدمه من اجل إتمام هذه الأطروحة.

كما يسرني ان أتقدم بالشكر والاحترام الى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة المتواضعة.

كما أتقدم بالشكر الى كل أساتذة قسم علوم التفسير على المعلومات التي قدمت من اجل الوصول الى هذا المستوى من بداية المشوار الدراسي الى غاية.

كما يسعدني ان أتقدم بالشكر والامتنان الى كل طاقم بلدية قصر البخاري الذي لم يبخل بتقديمه للمعلومات القيمة.

وأخيرا أقدم بالشكر الى كل من كان لديه فضل في انجاز هذا العمل من بعيد كان أو من قريب.

الإهداء

إلى من تزاحمت كل العبارات الجميلة والتي لا توفيها حقها

إلى من كانت الجنة تحت أقدامها

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذي علمني بسخاء ان الفرح قرين البسطاء

إلى الذي سعى جاهدا من اجل راحتي وسعادتي

والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى أحلى أختين

هبة وهدى

إلى من كانوا سندي في هذه الحياة

إخوتي

وأخيرا إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء

إلى كل من كان قريبا منا بعبارة أو حتى بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

شيماء

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية كمتغير مستقل عبر أبعاده المختاره ألا وهي:بعد الرؤية المستقبلية,بعد التمكين،بعد سعة الإتصلات،وبعد الدعم المعنوي والمادي،في تحقيق اللإبداع الإداري كمتغير مستجيب، وقد تم تطبيقه على عينة من الموظفين الدين يعملون داخل مؤسسة بلدية قصر البخاري ولاية المدية،البالغ عددهم 40 عامل من مختلف الأقسام والتخصصات حيث تم اللإعتماد على الإستبانة في جمع المعلومات وتم توزيع 50 إستبانة على عينة الدراسة وتم إستلام 40منها صالحة للدراسة وقد بني البحث على نموذج إفتراضي معتمدا فرضية رئيسية مفادها :لا توجد علاقة دات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)بين القيادة الإدارية و الإبداع اللإداري في المؤسسة محل الدراسة،وقد تم إختبار البحث وفرضياته بإستخدام أساليب إحصائية متعددة كالتوزيعات التكرارية والوسائط الحسابية والإنحرافات المعيارية فضلا عن إستخدام الإرتباط والإنحدار المتعدد لوصف و تشخيص المتغيرات ،وتوصل البحث الى مجموعة من الإستنتاجات أهمها أن هناك رؤية واقعية وخطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحسين الأداء بشكل إبداعي متميز.وأغلب الإستنتاجات تؤكد معنوية معظم علاقات الإرتباط والتأثير الدي أشارت إليها فرضية البحث،والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل ان يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية:القيادة،القيادة الإدارية،الإبداع،اللإبداع اللإداري.

Abstract

The current research aims to identify the impact of administrative leadership as an independent variable through its chosen dimensions, namely: after the future vision, after empowerment, after the capacity of contacts, and after moral and material support, in achieving administrative creativity as a responsive variable, has been applied to a sample Of the religious employees working within the municipal institution of Qasr Al Bukhari, Medea state, who are 40 workers from different departments and specialties where the questionnaire was relied on in the collection of information and 50 questionnaires were distributed on the sample of the study and 40 of them were received fit for study and the research was built Based on a hypothetical hypothesis based on the main hypothesis: there is no relationship of dat statistical indication at a moral level (0.05) between the administrative leadership and the administrative creativity in the institution in question, the research and its hypotheses have been tested using multiple statistical methods such as repetitive distributions and mathematical media. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a realistic vision and a comprehensive plan in the organization to develop the capabilities of employees at all administrative levels in order to improve performance creatively and distinctly. The conclusions confirm the morality of most of the relationships of engagement and influence indicated by the research hypothesis, in which a set of recommendations has been formulated that it is hoped that those concerned will benefit from in the current study.

Keywords: leadership, management leadership, creativity, administrative creativity.



فهرس

المحتويات

العبارة	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	i
الإهداء	ii
فهرس المحتويات	iii
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	xi
قائمة الملاحق	xii
المقدمة	ب-ز
الفصل الأول: مدخل للقيادة الإدارية	2-54
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية	03-07
المطلب الأول: ماهية القيادة	03
الفرع الأول: نبذة تاريخية للقيادة	03
الفرع الثاني: مفهوم القيادة	04
الفرع الثالث: العلاقة بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى	05
المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها	09-14

الفرع الأول: القيادة الإدارية	09
الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية	10
المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية وأهدافها	12
المبحث الثاني:انماط القيادية الإدارية	24-15
المطلب الأول: القيادة الديمقراطية وأشكالها	15
المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية وأشكالها	16
المطلب الثالث: القيادة الحرة وخصائصها	19
المبحث الثالث: مقومات ومحددات القيادة الإدارية	34-25
المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية	25
الفرع الأول:تأثير القائد الإداري	25
الفرع الثاني: توجيه جهود العاملين	27
الفرع الثالث: تحقيق الأهداف	28
المطلب الثاني: محددات فعالية القيادة الإدارية	29
الفرع الأول: العوامل الخاصة بالقيادة	29
الفرع لثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين	31
الفرع الثالث: العوامل الخاص بالمهنة	32
الفرع الرابع: خصائص البيئة الداخلية للمنظمة	34
المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية	52-35

المطلب الأول: النظريات التقليدية	35
الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم	35
الفرع الثاني: نظرية لسمات	37
الفرع الثالث: النظرية السلوكية الموقفية	39
المطلب الثاني: النظريات الحديثة	47
الفرع الأول: النظرية التبادلية	47
الفرع الثاني: القيادة التحويلية	49
الفرع الثالث: النظرية الكاريزماتية	51
خلاصة الفصل الأول	53
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للابداع الإداري	55-88
تمهيد	55
المبحث الأول: ماهية اللإبداع الإداري	56-63
المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإبداع	56
الفرع الأول: التطور التاريخي	56
الفرع الثاني: مفهوم الإبداع	57
الفرع الثالث: المصطلحات القريبة للابداع	58
المطلب الثاني: أنواع الإبداع	59
المطلب الثالث: مفهوم اللإبداع الإداري واهميته	61

الفرع الاول : مفهوم اللإبداع الإداري	61
الفرع الثاني: أهمية اللإبداع الإداري	62
المبحث الثاني: مستويات ومراحل اللإبداع الإداري وعناصره	64-68
المطلب الأول: مستويات اللإبداع الإداري	64
المطلب الثاني: مراحل اللإبداع الإداري	66
المطلب الثالث: عناصر اللإبداع الإداري	67
المبحث الثالث: مبادئ وأساليب اللإبداع الإداري	69-75
المطلب الأول: مبادئ اللإبداع الإداري	69
المطلب الثاني: أساليب اللإبداع الإداري	71
المطلب الثالث: معوقات اللإبداع الإداري	72
المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية و اللإبداع الإداري	76-87
المطلب الأول: تعريف القيادة الإبداعية	76
المطلب الثاني: خصائص القيادة الإبداعية	77
المطلب الثالث: الممارسات القيادية الإدارية المشجعة للإبداع الإداري	81
خلاصة الفصل الثاني	88
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي بلدية قصر البخاري	90-138
تمهيد	90
المبحث الاول:عموميات حول البلدية	91-97

المطلب الاول: تعريف البلدية	91
المطلب الثاني: مختلف مصالح البلدية	91
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري	97
المبحث الثاني: طبيعة الدراسة التطبيقية	102-98
المطلب الأول: منهج وبيانات الدراسة	98
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسات	99
المطلب الثالث: حدود الدراسة ومتغيراتها	101
المبحث الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة التطبيقية	112-102
المطلب الاول: إعداد الاستبيان وطرق توزيعه	102
المطلب الثاني: اختيار صدق وثبات الاستبيان	105
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة	112
المبحث الرابع: التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية	137-113
المطلب الاول:تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	113
المطلب الثاني:عرض نتائج إجابات أفراد العينة الدراسة	118
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	133
خلاصة الفصل الثالث	138
الخاتمة	142-140
قائمة المراجع	153-144

الملاحق	155

قائمة الجداول:

الجدول	العنوان	الصفحة
01	التميز بين القيادة والإدارة	**05**
02	أوجه اختلاف بين دور كل من المدير القائد والمشرف	**07**
03	دور أنماط القيادة الإدارية متغيرات الإدارية	**20**
04	نموذج فيدلر	**40**
05	مقارنه بين النظرية التبادلية و التحويلية	**49**
06	يوضح عدد موظفي بلدية قصر البخاري	**96**
07	الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان	**97**
08	درجات مقياس ليكارت الخماسي	**100**
09	فئات مقياس ليكارت الخماسي	**101**
10	معاملات الثبات لعبارات الاستبيان	**103**
11	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الأولى	**105**
12	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثانية	**106**
13	الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثالثة	**107**
14	الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الرابعة	**108**

15	الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الرئيسية ا لثالثة	109
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم	111
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم	112
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	113
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	114
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة	115
21	نتائج أفراد عينة الدراسة على محور وضوح الأهداف	117
22	نتائج أفراد عينة الدراسة على محور التمكين	118
23	نتائج أفراد عينة الدراسة على محور سعة الاتصالات	119
24	نتائج أفراد عينة على محور الدعم المعنوي والمادي	120
25	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	122
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	124
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	127
28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	130
29	اختبار التوزيع الطبيعي	133
30	نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى	134
31	نتائج اختبار T-Test للفرضية الثانية	135
32	نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة	136

33	نتائج اختبار T–Test للفرضية الرابعة	**137**

قائمة الأشكال:

الشكل	العنوان	الصفحة
01	عملية القيادة الإدارية	**09**
02	يوضح عناصر القيادة	**11**
03	الشبكة الإدارية	**40**
04	نموذج وصفي سلوكي لصفات القائد الإداري المبدع	**78**
05	الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري	**94**
06	يوضح الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان	**98**
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم	**107**
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم	**112**
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	**113**
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	**114**
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة	**115**

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق

01	استمارة الاستبيان


مقدمة عامة

ان استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الافكار المستحدثة وتشجيع الإبداع خاصة في دول العالم الثالث التي تسعى جاهدة إلى الالتحاق بركب التقدم العلمي والتطوير التقني، لذا يؤكد البعض ان في القرن الحالي بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافه المجالات صار اللجوء إلى الإبداع امرا ضروريا امام الدول والمنظمات.

ومن الامور المهمة في نجاح الاعمال هذه المنظمات، النمط القيادي المتبع حيث يعتبر واحدا من اهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي ويتبع ذلك في الاساس من اثر القائد على القدرات الإبداعية للمرؤوسين بحيث اذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد، وعجزت الادارة عن تحقيق اهدافها وبذلك يمكن قياس أداء المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.

ولقد اصبح الحديث عن الادارة وتطوير الإبداع امر مألوفا بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافس بالغ الأهمية في التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة اوجبت على هذه المنظمات وعلى قادتها الاهتمام بالإبداع والابتكار، لأنه السبيل الوحيد لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة. فإبداع يدعم قوة المنظمة في تمييزها عن المنظمات الاخرى كما ان الادارة التقليدية اصبحت غير ممكنة في الوقت الراهن فهي تحول الافراد العاملين إلى بيروقراطيين، وتسلبهم قدرتهم على الإبداع.

ومن اجل هذه الغاية اصبح مطلوبا من القيادة الإدارية الناجحة العمل على تحقيق التنسيق والتكامل الامثل بين مختلف عناصرها، والعمل على تحفيز المبدعين داخل هذه المنظمات من اجل زيادة كفاءة وفعالية تحقيق الاهداف المستقبلية والاندماج الايجابي في بيئتهاالاقتصادية المحلية والعالمية وتحقيق التفوق والريادة وعدم الاكتفاء بلتكيف من اجل البقاء.

1-2 الإشكالية:

ومن هدا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

"ما مدى تاثير القيادة الإدارية في تحقيق اللإبداع الإداري ببلدية قصر البخاري؟".

الفرضية الرئيسية لأولى:

❖ **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0,05) بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري**

الفرضيات الفرعية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: **لا توجد علاقة اذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0,05) بين القيادة الإدارية وبعد وضوح الاهداف.**

❖ الفرضية الفرعية الثانية: **لا توجد علاقة اذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0,05) بين القيادة الإدارية وبعد التمكين.**

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: **لا توجد علاقة اذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0,05) بين القيادة الإدارية وبعد سعة الاتصالات.**

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: **لا توجد علاقة اذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0 ,05) بين القيادة الإدارية وبعد الدعم المادي والمعنوي.**

الفرضية الرئيسية الثانية:لاتوجد فروق دات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير القيادة الإدارية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:لا توجد فروق دات دلالة إحصائيةعند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير الإبداع الإداري تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

1-3-دوافع اختيار الموضوع:

* الرغبة الذاتية لمواضيع القيادة وخاصة الإبداع، ومحاولة توسيع المعرفة فيما يخص الموضوع.

* محاولة معرفة مدى توافر السمات القيادية الناجحة للقادة في منظمتنا ومدى قدرتهم على تحقيق اداء ابداعي متميز.

* تزويد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة.

* قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مؤسسة بلدية قصر البخاري ومعرفة مستوى فاعلية قادتهم.

1-4- اهداف البحث:

نسعى من خلال هدا البحث الى تحقيق أهداف معينة, سواء في الجانب النظري او التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

- محاولة التعرف على عناصر و خصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير الأداء وتسليط الضوء على مهام كل من المدير والقائد.
- ابراز واقع القيادة الإدارية في مؤسسة بلدية قصر البخاري، وما تأثيرها على اللإبداع الإداري داخل هذه المنظمة.
- كشف العلاقة بين كل من القائد والمرؤوسين داخل مؤسسة.
- التعرف على مستوى الإبداع في مؤسسة المبحوثة.
- اختيار العلاقة والأثر المتكون بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري.

1-5- اهمية البحث:

تتضح اهمية البحث في فهم مفهوم وأهمية القيادة الإدارية التي اصبحت المعيار الذي يحدد ضوء نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع،اذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الادارة موضوعا رئيسيا كما ان دور القيادة الإدارية.ومكانتها تابع عن كونها تقوم بدور اساسي يغطي كل الجوانب الإدارية فتجعل الادارة اكثر فعالية وأكثر ابداعا وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها.

1-6-الدراسات السابقة:

بإضافة إلى العديد من الدراسات في المجالات الدوريات والكتب هناك بعض الدراسات الاساسية التي تطرقت إلى القيادة الإدارية واللإبداع الإداري نذكر اهمها:

حيدر عمار:تأثير القيادة الإدارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر-2005. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية في متغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي تم التوصل إلى النتائج التالية:

اثبتت الدراسات على صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بيت دلالات احصائية بين القيادة الإدارية في متغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة الحقباني1996: اثر المتغيرات التنظيمية على اللإبداع الإداري: دراسة تطبيقية هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين المتغيرات التنظيمية على اللإبداع الإداري في عينة مؤلفة 513 موظف في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابيه قوية بين كل من نمط القيادة والتدريب والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات كمحاور للمتغير المتنقل، وبين اللإبداع الإداري كمتغير تابع، كما توصلت إلى ان مستوى اللإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بشكل عام متوسط إلى حد ما.

وأوضحت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك القيادي في المنظمات الحكومية لمل له من اثر في تحقيق اللإبداع الإداري.

دراسة العازمي 2006: القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها باللإبداع الإداري: دراسة تطبيقية هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توفر اللإبداع الإداري لدى العاملين، اذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية،اذ اشتملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيسي الأتي:

ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنيه في الوزارة،

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طرديه بين امتلاك القيادة الإدارية والاجتماعية وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيه لقدرات ابداعية ادارية، كما اوصت الدراسة بوضوح السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيها لقدرات ابداعية ادارية كما اوصت الدراسة،فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الاهداف الكلية.

صالح جميل:اثر القيادة الإدارية على اداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير لسنة 2006 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، لقد حاول الباحث من خلال الوقوف على السمات او الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين و اهم الاساليب الواجب استخدامها حتى يحقق المهام الموكلة اليهم بفعالية وكفاءة وخاصة

التأثير في اداء العاملين بشكل ايجابي، كما قام الباحث في دراسة حالة من اجل ابراز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، ومن اهم النتائج المتوصل اليها هي:

ان قدرة القادة الإداريين في مؤسسة موضوع الدراسة على الاقناع، والتأثير في المرؤوسين بالعمل على تحقيق اهداف المؤسسة المحدودة، ويعود ذلك إلى عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرض لها من الجانب النظري في البحث بالشكل الكامل في القادةالمؤسسة.

الدراسات الاجنبية:

اجرى al et tierney 1999: دراسة بعنوان، "دراسه القيادة والإبداع العاملين دور الخصائص العلاقات" كان الهدف منها بحث علاقة الإبداع من جهة و كل من الخصائص العاملين،" التحفيز الداخلي, اسلوب التفكير", خصائص القاعدة، العلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة اخرى، تألفت العينة من 191 موظفا يعملون في قسم البحث والتطوير R&D في شركة كيميائية كبيرة تعمل في ،و.م.آ.و وضمنت مدراء و ابحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنين،ويرى القائمون على الدراسة انا دراستهم الاولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في الدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع ومن اهم نتائج الدراسة:

-وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد بمعنى ان القيادة تؤثر ايجابيا على حافزية و الإبداع العاملين.

يزيد ابداع العمال عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، فقد اشارت الدراسة إلى ان العاملين ذوي الحافزية العالية تقل ابداعاتهم عند العمل مع المشرفين لديهم حافزيه منخفضة.

- يزيد الإبداع في حالة كان للقائدوالأفراد نفس اسلوب التفكير.

دراسة marion et marie 2006: الإبداع خارج المختبر، الإبداع الاستراتيجي كبديل

(innovations the lab:strategic innovations as the alternative)

اكدت الدراسة معرفه كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق ابعاده قيمة الإبداع خلق الاسواق الجديدة، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق المنافسة،

لمعرفه كيف تختلف منظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الاخرى ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة متكونة من عدد الشركات الاوروبية، واستخدام الاستبانة1871 مديرا تنفيذيا بتلك الشركات، وتوصلت الدراسةإلى:

ان الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في انتاج منتجات جديدة فحسب،و انما في خلق الاسواق الجديدة، من خلال طرائق التوزيع او التجهيز الجديدة، اذ تبين عن طريق هذه الدراسة، ان طرائق التوزيع او التجهيز، لها تأثير ايجابي في اداء الإبداع الاستراتيجي، وأما التطوير التكنولوجي فليس له تأثير كبير على الإبداع الاستراتيجي،اذ يمكن ان تكون الشركات غير متطورة، تكنولوجيا مبدعة استراتيجيا، وأوصت الدراسة بوجوب لجوء المنظمات الاعمال إلى الإبداع الاستراتيجي في طريق تغيير القواعد المنافسة في الصناعة بشكل حذري لتقديم قيمة مثيرة للزبون.

دراسة broushack 2005: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء ودوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، حيث طبقت الدراسة على 593 عضو هيئة التدريس من 45 قسما في ثلاث جامعات في كاليفورنيا، ولقد تم استخدام نسخة معدلة في استبيان جامعة اوهايو لوصف السلوك الإبداعي، و اظهرت النتائج ان ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الاكثر شيوعا، وتوضح الدراسة مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

مجلات الإستفادة من الدراسات السابقة:تتمثل فيما يلي

*الإلمام ببعض المصادرالتي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي.

*التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هده الدراسات.

*بناء مقياس إعتمد عليه البحث الحالي مع تكييف بعض فقرات مقاييس هده الدراسات وبما يتلاءم والبحث الحالي.

*التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة'مما سهل إختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي.

1-7-منهج البحث:

*من اجل دراسة اشكالية موضوع البحث وتحليل ابعاده، ومحاولة اختيار صحة الفرضيات المقدمة تم الاعتماد من الجانب النظري والذي يشمل الفصل الاول والثاني على المنهج الوصفي والتحليلي.

*اما في الجانب التطبيقي والذي كان قد شمل الفصل الثالث على منهج دراسة حاله وذلك من اجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، ولقد اتخذنا مؤسسه بلدية قصر البخاري نموذجا تطبق عليها عمليه الاسقاط.

1-8- حدود الدراسة:

* **الحدود الموضوعية:** يقتصر اختيارنا على القيادة الإدارية ومحاولة تحديد اثارها على اللإبداع الإداري.

* **الحدود الزمنية:** باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة في فترات محددة تمت دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من سنة 2020.

* **الحدود المكانية:** وتتمثل في ميدان الدراسة مجسدا بلدية قصر البخاري ولاية المدية.

1-9-صعوبة الدراسة:

تركزت الصعوبات اللأساسية

في دراسة الحالة بحيث واجهت صعوبات عدة اولها مرور بلدنا بأزمة متعلقة بالوباء حيث يصعب التواصل الجيد مع المؤسسة، اضافة إلى هذه الفترة محدودة، حيث تواجهك صعوبة الحصول على المعطيات والبيانات ووجود تناقض في بعض المعلومات مع بعضها البعض.

1-10-هيكل البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين.

هما: الجانب النظري: يتعلق بعرض الجوانب النظرية في موضوع القيادة الإدارية واللإبداع الإداري، و هذا القسم إلى فصلين اثنين، فقد تطرقنا في الفصل الاول إلى الاطار النظري للقيادة الإدارية حيث قسم الفصل إلى اربعة مباحث،

المبحث الاول: ماهية القيادة الإدارية والمبحث الثاني: درسنا متطلبات القيادة الإدارية في حين تطرقنا في المبحث الثالث: إلى انماط القيادة الإدارية والمبحث الاخير خصص إلى نظريات القيادة الإدارية.

اما فيما يخص الفصل الثاني: تطرقنا إلى الاطار النظري للإبداع الإداري وقد قسم الفصل إلى ثلاث مباحث باللإبداع الإداري بحيث شمل كل من ماهية وأنواع والمميزات والمبادئ وأساليب اللإبداع الإداري، وفي الاخير تحدثنا عن معوقات اللإبداع الإداري. اما المبحث الرابع: خصص إلى العلاقة بين كل من القيادة الإدارية واللإبداع الإداري بحيث قمنا باستنتاج جميع الممارسات القيادية المشجعة للإبداع.

أما فيما يخص الفصل الثالث: فهو الفصل التطبيقي والمتعلق بدراسة حالة القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على اللإبداع الإداري في بلدية قصر البخاري ولاية المدية. في حين خصص المبحث الاول للتعريف بالمؤسسة، أما المبحثين الثاني والثالث خصص لتحليل الاستبيان الاول موجه لمدراء المنظمة محل الدراسة والثاني للعمال بلمؤسسة؛ بحيث اختمت هذه الدراسة بخاتمة عامة استعراضنا فيها اهم النتائج المتوصل اليها.

الفصل الأوّل

مدخل للقيادة الإدارية

تمهيد

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحد من اهم الادوار المرتبطة بمركز الجماعة في شتى المجالات كما تعتمد فعالية الجماعة في جزء كبير على درجه تآزر وتوجيه الانشطة نحو الوصول إلى الهدف الذي نادرا ما يحدث اذ لم يكن فردا ما في الجماعة يقوم بعملية التوجيه ولقد اصبح من الواضح ان موضوع القيادة أكثر تعقيدا مما يجعل البحث لا يقتصر على السمات فقط، بل يمتد لدراسة نماذج القيادة والعوامل الموقفية ,ان النمط القيادي احد اهم المعايير في تحديد نجاح المؤسسة أوفشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من التنظيم والتوجيه والرقابة فهي تساهم في تحقيق الاهداف المخططة من اجل استتراتجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف علمي وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الدراسات النظرية للقيادة الإدارية.

من خلال التطرق للعناصر التالية :

المبحث الأول:ماهية القياده الإدارية

المبحث الثاني:أنماط القيادية الإدارية

المبحث الثالث: مقومات ومحددات القياده الإدارية

المبحث الرابع:نظريات القياده الإدارية

المبحث الاول :ماهية القيادة الإدارية

تعتبر محوراً هاما تركز عليه مختلف النشاطات سواء المنحنيات العامة او الخاصة في ظل التطورات الحاصلة وكبر حجم المنحنيات وتفرعها اصبح البحث عن القيادة الفاعلة لإحداث التغيير والتطوير المستمر لذلك في هذا المبحث ستطرق إلى مفهوم القيادة وتطورها واهميتها والتفريق عن المصطلحات القريبه من القيادة.

المطلب الاول: ماهية القيادة

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن القيادة

منذ ان عرفت القادة والقيادة ومحاولات تبذل من اجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تميز القائد عن الاتباع.

* فالفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة نجد ان معنى القيادة مشتقة من الفعل يفعل او يقوم بمهمه ما لان اليوناني **Ardin** يعني يبدأ او يقوم او يحكم وهو يتفق مع الفعل **A Gere**ومعناها يحرك أو يقود وكان الاعتقاد السائد في كل الفكر اليوناني واللاتيني يقوم على أن فعل أفعال السابقة ينقسم إلى جزأين:

بداية يقوم بها الشخص واحد مهمة او عمل ينجزه اخرون فالعلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين اساسيتين :وظيفة اصدار الاوامر ويقوم بها القائد ووظيفة تنفيذ الاوامر ويقوم بها المرؤوس.[1]

الفرع الثاني: مفهوم القيادة

لقد تعددت التعاريف لمفهوم القيادة وذلك راجع إلى اختلاف وجهات نظر العلماء في هذه الظاهرة فكل واحد منهم عرف القيادة من زاوية او من منطلقه الفكري او خلفيته الثقافية.

1 القيادة لغة القيادة في اللغة العربية من القود والقود نقيض السوق او السياقه يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها فقد ورد في مختار الصحاح و قاموس المحيط قادة قيادا قاد الدابة مشا امامها و القائد جمعه قواد في مهنه القائد.[2]

[1]نبيل حامد مر القياده الادارية في الدول النامية،المكتب العربي الحديث ،الاسكندريه 200ص86.
[2]ابن منظور، لسان العرب،دار صادر بيروت، المجلد ثاني عشر 2002ص 31

2القياده اصطلاحا: يصعب التحديد الدقيق لمفهوم القيادة وذلك لتعدد مفاهيمها حسب كل مفكر لهذا المصطلح ومن بينها نذكر أهمها:

*ان القياده هي :تلك العلاقة الشخصيه التي يقوم بها الشخص معين بتوجيه وتنسيق والاشراف على اشخاص اخرين في انجاز عمل مشترك ويبدو ذلك على وجه الخصوص تطلب الامر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل افرادها معا في تعاون لتحقيق اهداف تنظيمية محددة.[1]

-وتعرف على انها فن استقطاب قدرات من الأعمال المنوطه بهم بحماس وثقة.[2]

- كما تعرف بأنها فن التأثير الذي يقوم به الشخص في الجماعه من اجل اتحادهم وتوحيد جهودهم ،تنسيقها ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة في الاعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولائهم وطاعتهم بما يعزز تحقيق الاهداف.[3]

- كما تعرف القيادة بأنها مهارة تستند إلى السمات الشخصيه للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.[4]

- وتعرف ايضا بانها قدرة الفرد في تأثير على شخص أو مجموعة من الاشخاص وإرشادهم وحفزهم على العمل على درجه من الكفاية في تحقيق الاهداف الموضوعه[5]

ومن خلال هذه التعارف الآتية يمكن التوصل إلى التعريف الاجرائي او الشامل:

* القيادة هي عملية جماعية تسعى إلى تحقيق هدف معين من اجل تحقيق نجاح المنظمة وهي تقوم على فن التأثير الذي يحدثه القائد اتجاه مرؤوس من اجل ذلك العمل بكفاءة وفعالية.

[1] حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثهن دار الحامد عماننالطبعه الاولى 2006 ص215.
[2] بلال محمد اسماعيل السلوك التنظيمي النظريه تطبيق الدار الجامعيهالاسكندريه 2005ص 226
[3] مصطفى كامل ابو العزم مقدمة في السلوك التنظيمي المكتب الحديث الاسكندريه بدون سنة نشر، ص74
[4] Pinne colberette ,pouvoirleaderchip autorite dans les organisation,ed presse de lanivrsite quebec,sd,1995,p154.
[5] حسن ماهر،القيادة، اساسيات ونظريات ومفاهيم دار التندي 2004 ص19.

الفرع الثالث: العلاقة بين القيادة وبعض المفاهيم

من اجل التعمق في مفهوم القيادة يجب أن نميز بينها وبين المفاهيم الإدارية القريبة منها: كإدارة والسلطة، وهل القائد هو المدير أو المشرف؟

1-اختلاف القيادة عن الإدارة:من خلال ما تطرقنا له من مفهوم القيادة تبين لنا أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم الإدارة حيث تركز القيادة على القدرة على التاثير والتحفيز والتوجيه للاخرين من اجل تحقيق الاهداف بينما تركز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه،التوظيف والتمويل،الرقابة،ووضع الاهداف.

ويمكن ابراز اهم الفرق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول التالي:

جدول رقم(01): التميز بين القيادة والادارة

الإدارة	القيادة
-تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الافراد لهذه السلطة.	-تركز على النفوذ والتاثير الاجتماعي وعلى قبول الافراد .
-التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.	-الجماعة هي مصدر السلطة.
-السلطة رسمية ومقننة.	-السلطة غير رسمية.
-مفهوم اشمل من القيادة.	-التفاعل بين الافراد هو جوهر القيادة.
-الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.	-تضع رؤى مستقبلية ووضع الاستراتجيات لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.
وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج الموجودة ،تخصيص الموارد للوصول إلى هذه النتائج.	-استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الافراد الذين يحتاجون إلى التعاون،والعمل كفريق من اجل الرؤية والاستراتجيات وقبولها.
-وضع هيكل لتنفيذ الخطة،تفويض	-حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على

السلطة لتنفيذ الخطة،وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين ووضع نظر لمراقبة التنفيذ. -مطابقة ما نجز مع ما خطط وخليط الانحراف.	معوقات التغيير من خلال اشباع احتياجاتهم المختلفة . -تحسيين طرق اداء العمل،مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية.

المصدر:ثابت عبد الرحمان ادريس جمال الدين محمد المرسي،السلوك التنظيمي،نظريات ونماذج،تطبيق عملي للادارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية الاسكندرية،2002ص552.

المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت اشراف القائد

2- العلاقة بين القيادة والسلطة والقوة :

يجب التمييز بين مفهوم السلطة و القوة في علاقتها بالقيادة على النحو التالي:

السلطة: تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير AUTHORITY[1] وبالمقارنة تعني القوة power مقدارا التأثير على السلوك لانجاز نتائج مرغوبة [2]

-تعتبر السلطة مصدر للقوة كما انها احدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثر على الاخرين وهناك من يرى[3] أن مفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع لذلك كان المدير القائد اكثر من قدرة على رفع مستوى انتاجية العاملين مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع.

3-تمييز المدير عن القائد :

يختلف المدير عن القائد كما يختلف عن المشرف فلكل منهم ادواره ووظائفه المتميزة وسيتوضح الامر من خلال الجدول التالي:

[1]موفق حديد، الادارة العامة ،هيكلة الاجهزة وضع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية ،دار المشرق للنشر وتوزيع ،عمان ،الاردن200ص135.
[2]نفس المرجع السابق ص115.
[3]نهال مصطفى فريز،نبيلةعباس،اساسياتان الاعمال في ظل العولمة الدار الجامعية الاسكندرية،2006ص255.

الجدول رقم(02): اوجه الإختلاف بين دور كل من المدير القائد والمشرف.

المدير	القائد	المشرف
-التخطيط للانشطة حسب المقدرة. -مسؤول عن توجيه الافراد لحل المشكلات الروتينية. -يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي. -يعتمد على القوة الرسمية والتطبيقية. -ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة. -يعتمد على تنفيذ خطط للمنظمة بشكل جوهري.	-التوجيه المستقبلي هو السيطرة على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب . -له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها باقصى درجة. -يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية. -يبتكر طرق والوسائل التحفيزية المناسبة. -يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق	-يعمل عل تحقيق للأهداف . -ينفذ الخطة . -يعمل على حل المشكلة عند حدوثها. -يستعين بالعاملين وفقا للحاجة اليهم. -يمكن ان يحل محل المرؤوسين. -يقوم بعملية التدريس بنفسه. -يحتاج إلى معلومات رئيسية المباشر. -ليس له مهام رسمية.

المصدر : عبد الحميد الفتاح المغاربي ،إدراة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية،المكتبة العصرية،للنشر والتوزيع ،المنصورة مصر 2006.ص106.

-بالرغم من أن هناك فروقا جوهرية بين المدير و القائد لا يعني وجدود صفات مشتركة بينها يمكن للقائد أن يتصف ببعض صفات المدير و المدير هو قائد السلطة التنظيمية.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية واهم عناصرها.

إن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديث،مستوى التعلم ،والثقافة الواسعة لدى العاملين فيها ولمواجهة التحديات الموجهة لها سواء كانت داخلية او خارجية واستجابة المتطلبات الحالية للزبون والمتغيرة فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة كل هذه الضغوطات.

-فما هي القيادة الإدارية وما هي اهم عناصرها ؟

الفرع الأول: تعريف القياده:

هو مشتق من المفهوم الاصلي للقيادة والذي يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية حيث نجد ان القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الافراد وسلوكهم لتحديد الاهداف.

- تعرف بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياو إبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتيه لتكوين جزء اساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.[1]

-وتعرف من ناحية اخرى انها الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير في بث روح التأليف والتعاون بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.[2]

- وتعرف القيادة الإدارية على انها القدره الذاتية للمدير(القائد)على تكوين رؤية مستقبلية وكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات.

كما يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى محصلة التفاعل بين الشخصية والقائد وخصائص الاتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي في محيط المنظمة .[3]

---

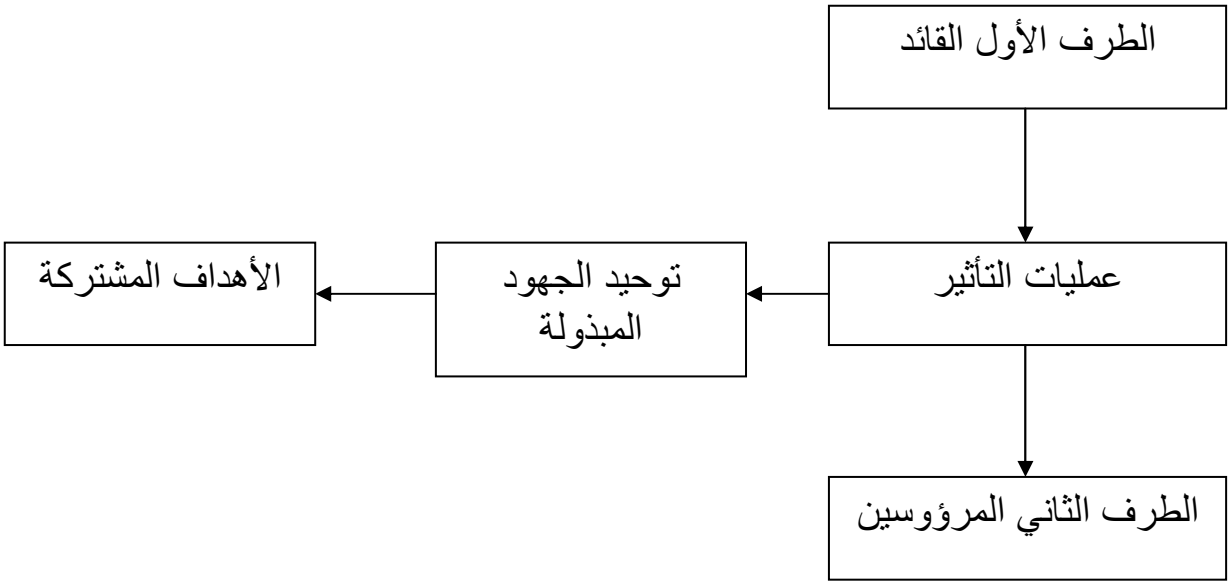
[1]Conger M ledierchip :learning of clear the vision organigational dynamics :wentervol 19 issue 3.2002

[2]Hunt,jamesghaenson,laryl-(1977).lederchip :the cutting edge-shouthernilliroisunversityptess- corbordale p238.

[3]هشام اتي محمود الجوانب السلوكيه الاداره الكويت وكاله المطبوعات 1980ص234.

ولتسهيل عملية القيادة الإدارية يمكن وضعها في مخطط على النحو التالي:

شكل رقم(01): عملية القيادة الإدارية



المصدر: مجلة الادارة والاقتصادmagazine of économies the administrationالسنه الرابعة والثلاثون العدد التسعون-2011.

ومن خلال التعاريف السابقه يتضح لنا بان القيادةالإدارية هي عملية تجمع بين العاملين، ووظيفتها الحقيقية تكمن في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات المجموعة واحتياجات التنظيم الذين ينتمون اليه.

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية:

يتطلب وجود القياده الإدارية عددا من العناصر الاساسية المتكاملة والمتفاعلة فيما بينها وتنقسم هذه العناصر إلى:

القائد: احد افراد الجماعه المميزين يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي واستجابتهم وتفاعلهم كي يمتلك القوه في اتخاذ القرارات لبقية افراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائدا الا اذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.[1]

[1]مطاوع ابراهيم الادارة التربوية في الوطن العربي مكتبة النهضة2003ص87.

الجماعة: توافر جماعة منظمة للأفراد تتميز عن الجماعة الفردية بتبيان مسؤوليات اعضائها وظهور شخص يبين افرادها في قدرته على التوجيه والتأثير في اعضائها.[1]

الهدف: تحقيق الاهداف المرغوبة وهناك اهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم واخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العلياالتي تسعى الجماعة لتحقيقها.[2]

الموقف : المقصود بالموقف هو النشاط او الانشطة التي تمكن الجماعة من ان تندمج مع بعضها البعض للقيام بها تشتمل على:[3]

-الظاهره الفيزيقية الجسدية(المادية) مثل الادوات والوسائل.

-الافراد ،ويشمل ذلك اعضاء الجماعة التي تتضمن القائد والأتباع.

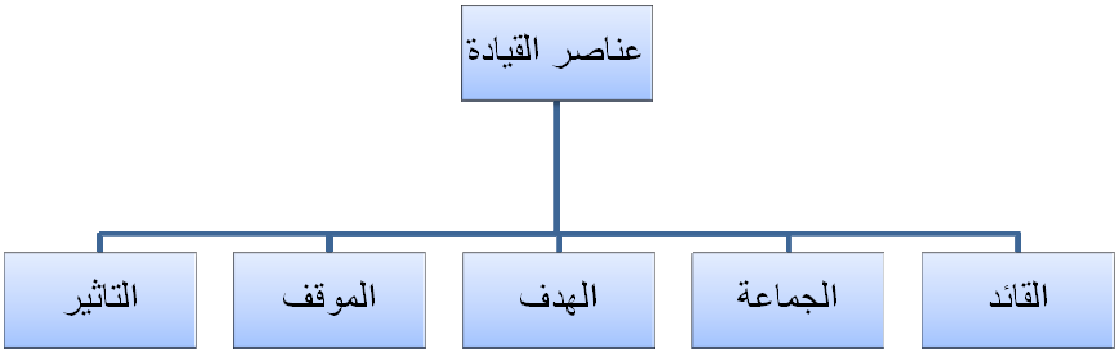
-الثقافة التنظيمية.

-الثقافة العامة الشاملة، وتتضمن المعايير الاخلاقية المفروضة من المجتمع .

التأثير:عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو افراد الجماعة بهدف هو نتيجة عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الاخرين والذي يتم تغيير سلوكهم في الاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير الأساسي في القيادة الإدارية.[4]

[1]الفرا،ماجد وآخرون، الادارة والمفاهيم والممارسات، كلية التجارة الاسلامية، غزه 2007.ص131.
[2]كنعان نواف، القيادة الادارية عمان دار الثقافة النشر والتوزيع،ط3.2009ص99.
[3]السيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في اطار العقيدة الاسلامية، رابطه العالم الاسلامي، مكة 1986ص74.
[4]السعود راتب، القيادة التربوية مفاهيم وافاق، عمان دار الصفاء للطباعة والنشر.2012ص74.

شكل رقم(02): يوضح عناصر القيادة



المصدر: من اعداد الطالبة:بلإعتماد على مكتسبات قبلية

المطلب الثالث :اهمية القيادة الإدارية واهدافها.

تبرز اهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات والمتمثلة في تكوين هذه العلاقات القائمة التفاهم بينه وبين مرؤوسه ورؤساءه، واحترام المرؤوسين في مناقشة شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضى ، لتقديم طاقتهم في العمل على اشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.[1]

وتتضح اهميه القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها اداة فعالة لتنظيم و تنسيق جهود العاملين فان القيادة تعد امرا جوهريا و اساسيا في منظمات اداريه كبيرة الحجم ، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمة من خلال قدرتها على توجيه نشاطات اعضائها في التنظيمات الرياضية والثقافيهة والترفيهية، اجل تعزيز التعاون بين افراد التنظيم.

[1] كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبه دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2002ص108

إلى ان القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلا في عادات العاملين و قيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم كما ان للقيادة دور مهم في تحقيق الاهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها حيث ان التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد بل إلى تحقيق اهداف معقده ومتشابهه.

وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الاهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين المواقف وبين اشباع حاجات ومتطلبات التنظيم و قدرة القيادة على مواجهه المشكلات المترتبة على تنوع و تعقد الاهداف التنظيمية و التخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القياده وفعاليتها.

فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الاسباب التالية:[1]

بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الاهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الانتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

بدون القياده الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمه.

بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تصورها وازدهارها البعيد على اساسه.

بدون القياده الإدارية يصعب على المنظمه التعامل مع متغيرات البيئه الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشره في تحقيق المنظمةلأهدافها المرسومة.

ان تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الافراد وتدفعهم. إلى تحقيق اهداف المنظمه.

وبدء الاهتمام بأسلوب المدير في القياده بسبب الزيادة في تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن ان تحقق لهم في مواقع العمل و تزيد من فرص الرفاهية في حياة ويمكن اعتبار العوامل التاليه من اكثرها تأثيرا على بروز الاهتمام بالقيادة الإدارية:

---

[1] بشير العلاق 1998 اسس الادارهالحديثه نظريات ومفاهيم،ط1، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع عمان ص(191.192).

المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء.

التطور والتغيير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.

اثر القوى العاملة وتنظيماتها على الادارة والسياسات المنظمات .

الضغط على المنظمات لتزيد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في وضع القرار و حقهم في الحياة الاكثر سعادة ورفاهية.

صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم.

*ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الادارة وان اهميتها نابغة من كونها تقوم بدور اساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية وعملها كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها في قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فعاليتها الحيوية واستمرار وجوده في ذلك ان قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها في تنزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد ولذلك فإنها تقرب بين المدير والموظفين وتربطهم وقيادتهم.

كما تبرز اهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة من خلال تكوين علاقات انسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري ومرؤوسيه رؤساءه واحترام المرؤوسين مناقشه ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم اقصى طاقتهم في العمل.

من وجهة اخرى تعتبر القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري. هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية وتحقيق اهداف من خلال قيادة الافراد لذلك اهمية القيادة الإدارية ننبع من الاسباب التالية:[1]

انها الوسيلة التي لاغنى للقائد الاداره عنها لتحويل الاهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

تصبح كل عناصر الانتاجية عديمة الفعالية والتأثير بدون القيادة الإدارية.

يفقد كل التخطيط والتنظيم والرقابةالتأثير في تحقيق اهداف المنظمة بدون قائد.

[1]كريم ناصر علي واحمد محمد مخلف الدميلي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل ،دار وائل للنشر عمان ص(37.38).

لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها ازدهارها المستقبلي بدونها.

بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقه مباشرة او غير مباشره في تحقيق المنظمه لاهدافها المرسومة.

تسيطر على مشكلات العمل وحسم الخلافات والترجيح بين .

تعمل على تنميه وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم موارد للمؤسسة

المبحث الثاني: الانماط القيادية الإدارية

النمط القيادي هو عبارة عن الاسلوب الإداري الذي يمارسه القائد لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى الأداء و رفع قدرات الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف داخل المنظمة و ذلك من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية من جميع الجوانب الإدارية و قد اتفقت الدراسات الكلاسيكيه إلى تقييم القياده إلى قيادة ديمقراطية و اخرى اثوقراطية و ثالثة قيادة حرة. وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: القياده الديمقراطية و اشكالها:

الفرع الأول:القياده الديمقراطية

1-القياده الديمقراطيه: تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي: (العلاقة الانسانية والمشاركة وتفويض السلطة) فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة ويشاركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه و يباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم.[1]

و القياده الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من ارائهموأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة واتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط اعمالهم ،وتنمية افاق التعاون بين العاملين وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.[2]

[1]سعود بن محمد النمر واخرون(2006)،الاداره العامه الاسس والوظائف، مكتبه الشقيرين الرياض ص327.
[2]محمد عبد الفتاح ياغي1996 درجه الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني بعمان الاردن.ص 129

والقائد الديمقراطي لا يتماسك في الغالب بالسلطة في عمله،وانما يتعامل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكله التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الافكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشر مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: :اشكال القيادة الديمقراطية:

يرى كنعان ان هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي ازاء تطبيق مبدأ المشاركة وهي:[1]

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه امام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في ايجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبا.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في اطارها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الاطار.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على اشارة الحوار بتنفيذه و اذا لقى لديهم يعمل على تعديله.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة اكبر للمشاركة في اتخاذ القرارو في طرق تنفيذه.

*نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه عمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ،وهو بدوره سيقبل اي قرار يكون مقبولا متفق عليه من قبل المرؤوسين.

المطلب الثاني :القياده الأوتوقراطية وأشكالها

الفرع 1:القياده الأوتوقراطيه:

يطلق عليها. القياد التسلطية او الاستبدادية وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الامور في تنظيم لسلطة القائد ا،لذي يقوم المنظمه بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ

[1] كنعان نواف مرجع سبق ذكره. ص182.184.

القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الاوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، و يستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.[1]

ركزت النظريات الكلاسيكية او التقليدية للإدارة على انه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة او الاسلوب الذي سبق تحديده لذلك. تتم الرقابة بدقة لتحقيق، ان العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة وحيث تتم الرقابة من السلطة ويعتبر ماسبق عنه القائد الاوتوقراطي فهذا النمط الإداري يتماشى مع اقتراضاتالنظريه (X) وان فئة الافراد وهذا لا يوثق بها انجاز العمل اليومي بالكامل واذاما تركوا هكذا سيضعون وقت العمل في اعمال غير مثمره.

يتم وفقا لذلك تنظيم العمل تصميم الانظمة ومعايير الأداء القواعد ويحدد القائد الاهداف الواجبة للانجاز، وتتم الشكوى من جانب فئه العمال بسبب الضغوط الاقتصادية ونتيجة اي تهديدات متعلقةبالأجر،النقل ،العزل، ويلاحظ ان القرارات تتخذ مركزيا من جانب وهذا الحق وليد السلطة التي يتمتع بها نتيجة لما سبق يوصف هذا النمط او الاسلوب الإداري بان اوتوقراطي او استخدم هذا الاسلوب في عهد الثوره الصناعية كان ينظر إلى العمال كسلعة وكانوا غير مدربين وغير معمرة.

لهذا المدخل بعض المزايا والكثير من الافراد بحيث النشأة والتربية او من خلال التجربة معهم تعود إلى السؤال حول ما يقومون به وكيفية انجاز ذلك ويفضلون هذا المدخل ايان تقول لهم ما يقوم به وسوف يتبعون التعليمات إلى النهاية فإذا ما تركت لهم تقرير ما يقومون به كيفية انجاز ذلك النتيجة هي الفاشل ومثل هذا النوع من الاساليب تلائم هذه الفئة و تتميز بالسرعة في اتخاذ القرار بما يتلاءم والموقف بدون اي منازعات او مخاطر طالما ان السلطة المركزية اما عندما يكون مركز العمل او الوظيفة في قمة الهيكل، فان احد افراد الادارة المتوسط الكفاءة يمكنه فرض القواعد لتحقيق الاهداف المحددة.[2]

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره.ص126.
[2] عبد الغفار حنفي (2007) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الثقافة للنشر الاسكندرية،

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة ان الانسان كسول بطبعه يميل إلى قله العمل و تهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير و تجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا فيه وهذا يحتاج إلى متابعه دقيقه و اشراف مباشر من رئيسيه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. [1]

الفرع الثاني: أشكال القياده الاوتوقراطية

ب-1-اشكال القيادة الاوتوقراطية:

يميز بعض عملاء الادارة بين ثلاثة اشكال رئيسية عن نمط القيادة الاوتوقراطية على النحو التالي:[2]

ب-1-ا- القائد الاوتوقراطي المتشدد :هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الاوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون لتكون الامور تحت السيطرة. لا يسمح القائد الاوتوقراطي المتشدد بالتصرف دون موافقته الخاصة ويعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلا من التعاون مع المرؤوس لانجاز العمل كما لا يعير اهتماما او تقديرا لظروف رئيسيه وأحوالهم.[3]

ب-1-ب- القائد الاوتوقراطي الخير:وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة ادائه للعمل يحاول ان يخلف مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى اقصى حد ممكن يستخدم كثيرا من الاساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الاطراء والثناء وقليل من العقاب حيث يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ب-1-ج- القائد الاوتوقراطي اللبق: يتميز بقدرته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصيه معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون انهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي

[1] سعود بن محمد النمر اخرون مرجع سبق ذكره ص327.
[2] هشام زكي محمود (1980) ادارة السلوك التنظيمي ط1 مرام للطباعة الالكترونية، الرياض ص(247-248)
[3] محمد حسين العجمي(2010) الاتجاهات الحديثه في القيادة الادارية والتنمية البشرية المسيرة، للنشر والتوزيع عمان الاردن.ص145.

يعتمدها مع مساعديه يشرك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية، وإتاحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرار بمفرده.

يعتبر هذا النمط اقل درجات السلوك الاتوقراطي تتسلطا وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي إلا انه يبقى سلوك اوتوقرا طي لان القائد يحتفظ لنفسه بالحق في الاخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم او عدم الاخذ بها.[1]

المطلب الثالث: القياده الحرة وخصائصها

الفرع الأول :القيادة الحرة

ويطلق عليه القيادة المنطقيه او غير الموجهة او القياده الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل المتحررة من سلطة القائد وتقوم هذه القيادة على اعطاء الفرض الكامل الحرية في ان يفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس اي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول ان يؤثر فيهم.[2]

ويعتقد القائد الحر ان تنمية قدرات الموظفين وزيادة امكانياتهم في العمل يتحقق من خلال اعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز اعمالهم،لذلك فانه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة. ويترك المرؤوسين يحددون اهدافهم في نطاق الاهداف العامة لتنظيم،

ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهله جماعة العمل وجود القائد تماما.[3]

ويختلفون الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العمل ويرى بعضهم انه غير مجد لان القائد في نظرهم يلقي مسؤولية انجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم او توجيه جهودهم، في حين يرى اخرون ان هذا النمط يمكن ان يكون مجديا في ظل ظروف معينه تقتضي في تطبيقيه.

---

[1]. محمد حسين العجمي.مرجع سبق ذكره.ص146.
[2]محمد عبد الفتاح ياغي ،مرجع سبق ذكره.ص132.133
[3]كنعان نواف مرجع سبق ذكره ص239.240 .

ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة ترتكز حول الاثار السلبية على التنظيم او المرؤوسين ومنها تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.[1]

الفرع الثاني: خصائص القيادة الحرة

ج-1- الخصائص المميزه لأسلوب القيادة الحرة تتمثل في ما يلي:[2]

اتجاه القائد إلى اعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على اوسع نطاق وميله إلى اسناد الواجبات اليهم بطريقة غير محددة في توسيع السلطة يتمم على اوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه

[1] كنعان نواف نفس المرجع.ص249.
[2] كنعان نواف مرجع سبق ذكره.ص212.

الجدول رقم(03): دور انماط القياده الإدارية

متغيرات الادارة / نمط القيادة	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الديمقراطيه	القياده الحرة
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات.	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف.	تحدد الخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات.	تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة.
اجراء العمل ووسائله وطرقه.	يحدد القائد خطوات والإجراءات ثم يمليها على الافراد اما جملة او خطوة بخطوة	وضع القائد خطة العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الافكار الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الاجراءات والوسائل العمل إلا اذا طلب منهم معلومات معينة.
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.	يفرض القائد مهام الافراد والمجموعات بطريقه فردية.	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعةوتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع.	لايشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الافراد والمجموعات.
الثناء، النقد ووسائل التحفيز والانجاز.	يتصرف القائد وفق هواه غالبا ما يلجا إلى النقد وينسبه النجاحات اليه والفشل إلى اعضاء المجموعة.	القائد موضوعى وله دور بناء في الثناء او النقد و يقوم بدوره العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	لا يحاول القائد ان يثنى او ينتقد وله تعليق مع اداء الافراد إلا اذا طلب منه ذلك.

الخاصة وعلاقتها بالنسبة للمهني لدى العاملين في المملكة العربي السعودية، رسالة ماجستير اداب في علم النفس كليه التربيه جامعه الملك سعود.2004.ص25.

المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة اعمالهم ومن جهة اخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة فيترك لمرؤوسيه حرية اتخاذ القرار وإصدار التعليمات ومتابعة الاجراءات و وضع الحلول للمشكلات.

يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر ان التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه كما تجعله يتعلم كيف يتم نتائج عمله وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعة العوامل والظروف التي احاطت باتخاذ القرار،و في الرأي الذي ينتمي اليه.

اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع اسلوب القائد الحريري انا اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا الا اذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه.،فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الاراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها،أو يصعب عليه حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارساتهم وتجربتهم في العمل.

* والجدول التالي يوضح دور كل نمط من انماط القيادة الإدارية سالفة الذكر من المتغيرات الإدارية.

الفرع الثالث:اهداف القياده الإدارية

يمكن تخليص اهداف القياده الإدارية في النقاط التاليه:[1]

العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين اعضاء الجماعات الذين يتكون منها المجتمع.

العمل على تناسق اعضاء هذه الجماعات. و تكييل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركه لسكان المجتمع.

مساعدة اعضاء الجماعات على ادراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الاولوية لها تبعا لأهميتها.

مساعدة الجماعات في الاتفاق على الاهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.

[1]حسين عبد الحميد احمد رشوان، القياده ،دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري، مؤسسة شباب الجماعة للنشر، الاسكندرية.2010؛86ص87.

توجيه تفاعل اعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن ايضا لايجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الاخرى في المجتمع .

العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وازالة اي خوف او قلق يسيطر على اعضائها مما يساعدهم على النجاح فيتحمل مسؤولياتهم.

المبحث الثالث :مقومات ومحددات القيادة الإدارية

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى مقومات القيادة الإدارية مركزين فيه على مصادر تأثير القائد الإداري والصفات الواجب توفرها إلى اساليب القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم مقومات القيادة الإدارية

الفرع الأول:تأثير القائد الإداري

تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير ومن وسائل لأقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجه تأثير المدير فعالة [1]في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم انشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة وتتم عمليه التأثير من خلال عنصرين :

-وسائل التأثير القيادي.

- مهارات القياده.

اولا تأثير القائد الإداري: قام الباحث يوكل بتجميع ما يتناوله الباحثون المختصون من وسائل وأدوات التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في تابعيه وقد حصرها في احدى عشر وسيلة وهي كالاتي:

[1]صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي الدار الجامعيه الاسكندرية.2005، ص 240

المطلب المشروع: يقوم القائد بالتأثير على المرؤوسين من خلال السلطة الرسمية والممتدة اساسا من مركزي الوظيفي الذي يخوله لطلب التنفيذ الاعلى اعمال من الافراد التابعين، ويشار اليها احيانا بقوه السلطة.

اذعان المنفعة: للقائد القدرة على التأثير خاصة اذا ما تعلق الامر في امكانية تحقيقه لمنافع التابعين،فالتابعون يصغون للقائد اذا تمكن من منح العوائد والمكافآت المادية والمعنوية بما يتوافق حاجتهم ورغباتهم ،هذا ما من شانه التأثير في ميولاتهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق اهداف المنظمة

اذعان القهر: هذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لأساليب التخويف التهديد و توقيع الجزاء في حالة عدم الاستجابة لأوامره، ويتوقف نجاح هذه الوسيلة من عدمه على قوة ادوات التخويف المعتمدة من القائد الإداري ،إلا ان هذه الوسيلةالتأثيرية غالبا ما ينتهي بها عدم الاستقرار حيث تصاحبها في الغالب المقاومه والتمرد و الانفجار عاجلا ام اجلا. [1]

الاستمالة القائمة على الرشد:وذلك بان يحاول في اطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولاتهم وتقاليدهم، وذلك بترشيده لسلكوهم، اقناعهم بان السلوك المطلوب اداءه هو افضل الوسائل لتحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويكون للعلاقة غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين، وإدراك المدير لإبعاده و معرفة اتجاهات أفرادها، اثر فعالية التأثير التي يمكن ان يمارسه على مرؤوسيه من خلال تلك العلاقات.

النفوذ القائم على الخبرة:يمكن للمدير تحقيق التاثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والمعارف وتخصصه المهني، فهذا من شانه ان يولد نوعا من الثقة من قبل التابعين تجاه مديرهم، فجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستحالة او الاقناع.

الالهام وإلهاب الحماس: يعتمد القائد الإداري احيانا على الذكاء روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على اوتار القيم والمثل التي من شأنها ان تدفعهم إلى

[1] خليل محمد. الشماع. نظرية المخالطة، دارالمسيرة للنشر والطباعة، عمان الطبعة الثانية. 2005.ص233.

ممارسة سلوك معين فقد يشجع مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا اساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها قد يحرك فيهم الاندفاع في لأداء معين استنادا لقيم الوفاء او الصداقة كما قد يطلب منهم الاسهام في انشطة تنطوي على المخاطر او التضحيات انطلاقا من التعبير عن الروح الوطنية.

تنمية او تغيير القيم والمعتقدات: غالبا ما يلجأ القائد الإداري إلى تنميهة وتقويه القيم والمعتقدات التي يعتبر اعتمادها ضرورة في تحقيق اهداف المنظمة مثل احترام التقاليد والولاء للمنظمة قد تستغرق مده ترسيخ هذه المعتقدات مدة طويلةلأنه يلجأ احيانا إلى اعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة باستمرار من اجل اعتمادها اساسا رشيدا في تحقيق الاهداف المطلوبة.[1]

تطويع القائد للمعلومات: يمكن للقائد الإداري ان يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاجونها في توفير معلومات قد تعطي انطباعا المعين وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما،و هي اساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها مما يؤثر على الافراد الذي يتلقونها منهم.

تطوير ظروف البيئة: ان قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطهبأفراد الجماعة يمكنه ان يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصحيح جماعات العمل،او بتصميم او اعادة تصميم مكان العمل،من آلات و مكاتب وغيرها.[2]

الاعجاب الشخصي: وهي تكونوا في جاذبيه القائد وإعجاب العاملين به من حيث قوه الشخصية لحظة والمهارات و الصفات القياديه، هذا ما يدفعهم لمحاكات السلوك الذي يقوم به.

المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن للقائد على التأثير على السلوك التابعين من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرار مما يحقق رضاهم والعمل بحرية وجدية،

وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الاعمال والمهام والالتزام بالقرارات المتخذة.

[1] خليل محمد نفس المرجع السابق ص243.
[2] احمد ناصر مرجع سبق ذكره.ص311.

المهارات القيادية الإدارية:

قام كل من داني كوكوي وجون وفر بدارسة على مجموعة من القادة الإداريين في عدد من المنظمات من اجل معرفة صفات القائد وهذا ما توصلوا اليه:[1]

المثل العليا والأخلاق: لا يستطيع القائد الفعال ان يعيش اخلاقيات مزدوجة في حياته العامة والشخصية والأخرى في العمل.

النشاط العادي: وهي ان يرتفع القائد عند تفاهة الامور و ينفض في القضايا الجدية.

الانجاز: في القائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الاولويات.

امتلاك الشجاعة: فالشخص الجريء يعمل على انجاز الاعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.

العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الاشياء التي لا تجدي نفعا.

العمل الجاد بتفان والزام:فالقادة الفاعلون يقومون بانجاز اعمالهم بتفاني وعطاء كبير يكون لديهم الالتزام تجاه تلك الاعمال.

تحديد الهدف: جميع القادة الفاعليين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الاهداف الخاصة بهم. والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

الحماس: وذلك بان يبقى القائد كالشعلة التي لا تنطفئ ابدا فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.

امتلاك الحنكة:القائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة فهو لا يتجاوب مع المشاكل بليستجيب لها.

مساعده الاخرين في النمو: القادة الحقيقيون يسعون لتطوير انفسهم وذلك من خلال توفير جو عمل سليم وصحي وخالي من التفهات ويتم حينها تبادل الافكار بحريه مما يؤدي إلى التعاون،و الذي من خلاله تصبح المنظمة والعاملين جزءا متكاملا، معزيزين طريقا يتصدى لاقوى الفرق والمهام.

وقد قسمت المهارات التي يجب ان تتوفر في القائد الإداري ايضا إلى:[1]

مهارات فنيه :ومعنى ذلك ان يكون القائد الإداري مجدا لعمله و متقنا اياه وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يئدونها وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك ان يكون بإمكانها استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيل بانجاز العمل.

المهارات الانسانية: ويقصد بها قدرة القائد الإداري على التعامل والتفاعل الايجابي مع الافراد في البيئتين الداخلية والخارجية للعمل ويكون ذلك من خلال تفهم سلوكيات العاملين ودوافعهم والعمل على تنسيق الجهود وروح الفريق وتعتبر هذه المهارات ضرورية لنجاح او فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة كما ان هذا النوع يضل مطلوبا في جميع المستويات التنظيميه للمنظمة.[2]

المهارات التنظيمية: وهي ان ينظر القائد الإداري للمنظمة على انها نظام متكامل ويفهم اهدافها انظمتها وخططها ويجيد اعمال السلطة و الصلاحية، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات و تنسيق الجهود و ادراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.[3]

المهارات الفكرية: وتعني القدرة على التفكير الشامل و الالمام بجميع الامور الاساسية المتحصلة في الضمان وحياتها وتطويرها والقدرة على تحليل الامور وربطها ببعضها في صورة علاقات المنظمة، وذلك كأساس لبناء سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمه بصورة واقعية وعملية،هذه المهارات تعتبر لازما بالنسبة للقيادات العليا وغير مطلوبة للقيادات الدنيا.[4]

الفرع الثاني:توجيه جهود العاملين

تستهدف عملية التأثير الذي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، جميع القوة البشرية التي توجد في المنظمة وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون في اوجه متعددة كسن، مستوى تعليم، الثقافة والظروف النفسية،

[1]بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان طبعه اولى 2010.ص108.
[2]بشير العلاق مرجع سبق ذكره ص15 .
[3]معن محمود. مروان محمد بن احمد ،القياد، والرقابة، والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان2007.ص146.
[4]بشير العلاق مرجع سبقه ذكره ص16.

والاجتماعية والقائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير ان يشكل فريقا متعاونا رغم تلك الاختلافات بينهم وهذه هي الصفة المميزة للقادة.[1]

هذا وقد اكد شتر برنارد على ان القائد الإداري وبفضل ما يملكه من قدرات باستطاعته الكشف عن المالك والطرق التي من خلالها يتمكن من توحيد جهود العاملين وتفجير ما لديهم من طاقات كاملة بينما يمكن من خلاله التأثير على الجماعات العمل وتشكيل فريق متكامل ومتعاون مايلي:[2]

وحده المكان والتقارب الجغرافي.

اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم اوهدافهم المشتركة.

المنافسه مع العاملين في الادوات الاخرى.

توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين افراد الادارة الواحدة.

الفرع الثالث: تحقيق الاهداف

الهدف من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد الإداري نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة إلا ان هذه الاخيرة تتداخل مع مجموعات اخرى من الاهداف الشخصية للموظف، الاهداف الشخصية للقائد او اهداف المجموعات،و هذا التداخل يجعل تحقيق اي منها يساعد على تحقيق الاخرى، فمثلا تحقيق الموظف لأهداف التي يسعون اليها، يساعد بدوره على تحقيق اهداف المنظمة وأهداف القائد الإداري...الخ

ويرجع بعض دارسين السبب في التدخل للأهداف إلى العلاقة الاقتصادية المتبادلة بين اطراف المنظمة فالقائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعده لاشباع حاجاته وتحقيق اهدافه ورغباته ،والمرؤوس من جهة اخرى يعتمد على قائده يشبه حاجاته وتحقيق رغباته، كما يعتمد المرؤوس ايضا على المنظمة الذي يعمل فيها لاشباع حاجاته الفيزيولوجيه

[1] عبد المعدلي، محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زمران عمان. 1999.ص197.
[2] نواف كنعان مرجع سبق ذكره.ص103.

والنفسية كما تعتمد المنظمة على المرؤوس في انجاز العمل وبالتالي تحقيق اهداف المنظمه. [1]

المطلب الثاني : محددات فعاليه القيادة الإدارية

على الرغم من المحاولات الجادة للمختصين في البحث في النمط القيادي الافضل والأكثر فعالية دائما إلى انها لم تتمكن من الوصول إلى صفه نهائية ثابتة ويعود سبب ذلك إلى وجود جمله من العوامل التي تؤثر في اختيار الاسلوب الأمثل، فمنها ما يخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين وثالثة تخص المهمة و اخرى تخص البيئة سواء داخلية او خارجية.

الفرع الاول: العوامل الخاصة بالقائد

ان سلوك القائد الإداري محددة مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها الداخلية في شخصيته ومن بين العوامل الهامه والتي يكون لها تأثير في الاسلوب القيادي المتبع الاتي: [2]

1-السمات الشخصية:و هي النواحي الوجدانية المكونة من نفسية القائد والتي قد تكون وراثية او مكتسبة والتي تتراءى في كيفية التعامل مع القائد اتجاه الموقف الذي يواجهه كما تساهم في تكوين ميول نفسي اتجاه بعض الاشياء دون الاخرى هذا بالإضافة إلى دورها في اختيار الاسلوب القيادي والذي يعتبره القائد الإداري انه الامثل،لأنه يشعره بالراحة في حالة تطبيقيه.

2-نسق القيم:تعرف القيم بأنها المبادئ الاجتماعية الفلسفات والأهداف التي لها اهمية داخلية عند الفرد من الملاحظ ان منظومة القيم الشخصية لدى القائد الإدارية تؤخذ بشكل ملحوظ في تشكيل انطباعاتهم عن المواقف المختلفة وفهمهم لها عن تحليلاتهم لبدائل حل المشكلات، الناتجة علاوة على تأثيرها على القرارات النهائية التي يتخذونها [3]فهناك من القادة الإداريين من يؤمن بأهمية ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية

[1]. زاكي محمود هاشم اساسيات الادارة منشورات ذات السلاسل. 201.ص394.
[2]طريف شوقي، السلوك القيادي فعالية القياده، دار الغريب، القاهره1992.
[3]عبد الناصر محمود ،عليحموده، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة2005.ص211.

التي تهتم بشؤون الجماعات وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة[1] هذا ما يجعله يتبع احد الاسلوبين اما القيادة الديمقراطية او الاوتوقراطية.

3-الدافعيه للانجاز:لابد للقائد ان يمتلك دافعية كبيرة للانجاز لأنه من وجبه التحفيز الذاتي اما عن ابرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي الانجاز فإنها تتمثل في قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية ، قبول التحدي،المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصية وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يفتقدها الاخرون.

4- مستوى الخبره الفنية: يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد الإداري كل من مستوى المهارة الفنية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن اهمية مستوى الخبرة ان القائد الخبره الفنيه العالية تتكون لديه القدرة على قيادة مرؤوسيه ويقلل من اعتمادهم عليهم في حين ان القائد ذو الخبرة المتوسطة وما دون ذلك تجعله دائما في حاجة إلى الاستعانة بمن هم بالمنظمة، وهيمنة لمزاجهم واستعدادهم للتعامل معهم.

5-مفهوم القائد عن ذاته:يرى بيتش انه لكي نفهم شخص اخر يجب ان نعي الكيفية التي نشعر بها نحن عن انفسنا (ذاتنا) وفيما يخص مفهوم الذات فهي تشير إلى مجموعه افكار ومشاعر الفرد تشير إلى" مجموعة افكار ومشاعر الفرد عن نفسه. كموضوع للتامل[2]"وتتمثل اهمية التصورات في ان الفرد يسعى لان يكون سلوكه واسلوبه القيادي متسقا معها فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده انه متواضع سيعمل جاهدا على ان يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة علميه لهذا التصور وفي ناحية اخرى فان الاتساق بين السلوك الفعل مع القائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبينما يريد ان يكون عليه وسلوكهم اي اتصور المأمول للذات من شانه ان يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذي كان مرتفعا او يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا اذا كان منخفضا.[3]

6- التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حولها خصال مرؤوسيه:

[1]محمد قاسم القيرواني، السلوك التنظيمي ،دار السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفه، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعه الرابعه.2003.ص126.134

[2]جردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمه محمد الجوهري احمد زايد، المجلد الاول،ط2007،2.ص644.

[3]طريف شوفي، مرجع سبق ذكره .ص126.134.

هناك من القادة الإداريين من يميل إلى ضرورة متابعة عمل المرؤوسين ومراقبتهم مراقبة لصيقة وذلك من اجل التأكد من مدى قيامهم بالمهام الموكلة اليهم على النحو المطلوب فهؤلاء يتبنون تصورات ذهنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن الذين يدعون مرؤوسيهم يؤذنون العمل على حسب ما يناسبهم وترك حرية الاختيار لهم.

الفرع الثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

ان اختيار الاسلوب القيادي يحدد كذلك هذا العامل لان العامل يتعامل بطريقة مباشرة مع تابعيه مما يجعل سلوكات القائد مرتبطة ارتباطا وثيقا بهم ويشمل العناصر التاليه:[1]

1- توقعات الاتباع : ان القادة لا يختارون اساليبهم القيادية التي تتوافق مع شخصياتهم او متطلبات الموقف او المهام الموكله اليهم فحسب بل يقوم بتعديلها وفقا لتطلعات وتوقعات المرؤوسين حتى ينالوا تقبل الجماعه شحذ هممهم للأداء.

2-مستوى نضج الاتباع: ان مستوى نضج الاتباع هو انعكاسي لمستوى خبراتهم في العمل و دافعيتهم للانجاز في العامل الناضج هو القادر والراغب في بذل الجهد اللازم لانجاز المهام والأعمالالموكله اليه على اكمل وجه وكذلك وعيوهم بعدم الخلط بين دوافعه الشخصية ومهامه الرسمية الموكلة اليه اذا كان على المدير اتباع اسلوب قيادة معين ومع ذلك حسب مستوى نضج كل عامل،ويغير ذلك الاسلوب بانتقال المرؤوس إلى مرحلة اعلى من مراحل النضج.

3-سلوك المرؤوسين مع القائد: اثر اسلوب القيادة الإدارية في سلوك المرؤوسين وتبعا الاسلوب الذي يتعاملون به مع القائد الإداري وذلك يتوجب عليه احيانا انتهاج اسلوب قيادي معين مع كل مرؤوس.

4-الاستعداد لتحمل المسؤولية: حينما يدرك القائد الإداري ان التابعين يعتبرون المسؤولية الملقاة على كاهلهم على انها تعبير عن الثقة فيهم فسيوسع هذا المدى المسؤولية،المناوله لهم وبالمقابل اذا ادرك ان التابعين يملون من تحمل مسؤولية فيرجع القائد لتقليص تلك

[1] عامر مصباح، خصائص القياده عند الرسول صلى الله عليه وسلم ،دار هومه الجزائر.ط 2003.ص86-87.

المسؤوليات، ونطاق المشاركة، ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية الحاجة للاستقلالية الدافعيه للانجاز، مدى الخبره المتاحة للتابعين حوله جوانب العمل المتنوعة.

5-مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على اتباعها:

انه شعور المرؤوسين بأهمية المهمة الموكلة اليهم ووعيهم وتقديرهم للأعتبارت المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، سيحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل انجازها وفي مقابل حتى يكون هذا الاهتمام منخفضا، فان دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سيخفض ايضا هذا ما يحدد القائد لان يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يرجع إلى اسلوب التعاطف والتشجيع في الاول إلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية، اما فيما يتمثل في مدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فانه يتوقف على عدد من العوامل ابرزها القدرة على التجريد والتي تشير إلى امكانية التعامل مع الرموز و المفاهيم النظرية،فان كانت هذه القدره منخفضة يفضلون ان يكون لديهم تعليمات قاطعة ومحددة من القائد، فضلا عن متابعته اياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة في حين ان مرتقى هذه القدره يفضلون التعليمات العامه غير المفصلة ويميلون إلى الحرية والمتابعة غير مباشرة.

الفرع الثالث: العوامل الخاصة بالمهمة

هناك عده جوانب للمهمة في تبني اسلوب قيادي معين:[1]

1-غموض المهمة:

قد ركز الباحثون بشكل عام على ما اذا كانت المهام المحدده معروفه او غير واضحة وغامضة وافترضوا بأنه كلما كانت المهامة غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه الاجرائي،[2] اما بالنسبة للمهام الواضحة او الروتينية فيلجأ القائد الإداري هنا لترك

[1] طريق شوقي، مرجع سبق ذكره.ص143.147.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره.ص143.

هامش من الحرية للتابعين في كيفيه القيام بها خاصة في حالة اذا ما تعددت السبل المؤدية لتنفيذها، وكان التابعين ذوي خبرات ومهارات عالية ولديهم الرغبة في الاعتماد على ذلك.

2- قابلية المهمة للتقسيم:

في حاله امكانية تقسيم المهمة إلى عدة اجزاء مفصلة تحدد ادوار كلها فرد ومسؤوليته بشكل واضح وبالتالي يتمكن القائد الإداري على اكتشاف المرؤوس الذي كان اداءه فاشلا ويقوم مساءلته اما في حالة تعذر تقسيم المهمة فيكون الأداء ان يأخذ منحى مختلف عن سابقه حيث يعني بتنمية روح الفريق له وتنميه الشعور بالمسؤولية لدى كل واحد منهم.

3-الاستقلالية:

من خلال هذا العنصر يتحدد الأسلوب القيادي. بمدى حرية و استقلالية التابعين في تنفيذ هذه المهمة حيث انه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة الموكلة إليه كلما انخفضت سلوك التحكم والتوجيه من قبل القائد الإداري والعكس صحيح .

4- تقديم عائد حول الأداء:

يستعمل العائد هنا بمعنى التغذية العكسية ويشير إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء، ومدى فاعلية جهودهم وحين يقوم سياق العمل بتقديم لذلك العائد يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقييم الأداء هذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء، بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد ادائه من خلال السياق العمل فانه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

الفرع الرابع: خصائص البيئة الداخلية للمنظمة

ومن اهم العوامل التي لهاتاثير في اختيار الاسلوب القيادي مايلي:[1]

1- ثقافة المنظمة:

[1] عامر مصباح، مرجع سبق ذكره ص86.

تعرف الثقافة التنظيميه بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات الافتراضات اللوائح التنظيمية والتوقعات المحركة لطاقات والقدرات وهي تأثرتأثيرا هاما على الاختيارين التصرفات ومن ثم على السلوك التنظيمي وأساليب التحرك الفعال ومن ثم النجاح المنظمة.[1]

فالقائد الإداري لابد ان يعيها جيدا وذلك باعتبارها دستورا للمنظمة حيث ان الكل مطالب التحلي بها، وان يعمل على ان يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها علما ان المنظمات الناجحة وقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قويه ومؤثرة في قادتها ومرؤوسيها .

2-البناء التنظيمى:

ان الاطار الذي تحدده من خلاله الهياكل الإدارية للمنظمة والأجزاء الداخلية لها حيث يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم الاعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة، كما يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية.

يلاحظ انه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي بحيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الاشراف بأنه مباشر والقادة يمارسون قدرا اكبر في التحكم والرقابة على مرؤوسيهم بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الافقي حيث توجد مستويات هرمية قليلة و يتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها عدد اكبر من الافراد الذي يصعب على القادة من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق من الاشراف وبالتالي سيلجئون لتفويض مزيد من السلطات والصلاحيات للمرؤوسين والتصرف على نحو اكثر ديمقراطية

3- حجم المنظمة:

ينظر إلى هذا العمل من جانبين حجم المنظمة ككل وحجم الجماعة العمل. فيما يخص حجم المنظمة ككل عند كبر حجمها يلزم القائد الإداري لتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وقد توصل hemphll إلى ان زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد بان يكون اكثر اهتماما بالعمل وتزيد من واجباته الإشرافية اما فيما يخص حجم الجماعة العمل؛ فكلما توسع نطاق الاشراف كلما زاد القائد الإداري من

[1] علي عبد الله، التحولات الثقافية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة البليدة الجزائر.2001 -2002.ص121

استخراج القسم وغلب الطابع الرسمي في علاقاته ومعاملته مع المرؤوسين وانخفاض مقدار ما يقدمه من توضيحات وشروحات، اما في حالة الجماعة الصغيرة وهنا يتمكن من الاهتمام بالمرؤوسين وتنمو العلاقة الشخصيه بينهم كما تكون لهم الفرصة للتعبير عن وجهات النظر والإدلاء بآرائهم.

المبحث الرابع: نظريات القيادة

لقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية.لذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل اليها العلماء حول نظرية القيادة، وسيتم في هذا العنصر تناول نظريات القيادة من خلال. مطلبين الاول يتعلق بنظريات التقليدية و المطلب الثاني يهتم بنظريات الحديثة للقيادة.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

- تعتبر هذه النظريات نقطه انطلاق لباقي النظريات الاخرى.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم:

(great man the ory) للفكر الإداري في مجال القيادة في اواخر القرن الثامن عشر الميلادي، استندت النظريات إلى افتراض ان الأحداث العظيمة يقوم بها رجال رعظماء و ان القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل اتباعهم، وان الافراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة ولاكنهم قادرون على ان يكون قادة ناجحون في جميع المواقف.[1]

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين والسياسيين المتميزين لذلك اعتبر ان القائد هو انسان عظيم مفترضين ان هذه العظمة هي نتيجه موهبة و قدرات خارقة اعطاها الله سبحانه وتعإلى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الاشخاص، فالقائد في اطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية

[1]Stagdill,RM(1964), personal factovsasscciatzdoted with leadership:A_1 servey of liferature, journal of qsucholgy_ p(154)

كاريزمية ساحرة يحضى بولاء اعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة.[1]

ولا شك ان الافكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظريه الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات المغربية عبر تطورها التاريخي، وإنها تركت تأثيرا واضحا على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا علي مناولها بعض نظرياتهم العلمية.

ويعد فرانسيس جالتون من اهم الدعاة في نظرية الرجل العظيم "قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة". [2]

يلاحظ من هذه النظرية انها تتعارض مع ضرورة ان يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة و يؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وان قدرة القائد على التغيير في الزمن الذي يتولى فيه القيادة.

الفرع الثاني: نظرية السمات

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم اساسي هو:" ان الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما ان توافر هذه الخصائص في شخص ما يجعل منه قائدا فعالا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود انصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين.[3]

[1] صالح العمري واخرون،الاداره والاعمال ،ط1، دار وائل، عمان,ص432.
[2] ابو الفضل، عبد الشافي محمد ابو العينين(1996): القيادة الادارية في الاسلام،ط1، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة ص16.

[3] علاء محمد سيد قنديل2010: القياده الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان،ص43.

تستند نظرية السمات trait'stheory إلى افتراض وجود وسمات معينة تتميز بها شخصية الافراد القادرين على القيادة، وان هذه السمات يمكن اكتسابها وليست وراثية وتنطلق هذه النظرية من مسلمة مفادها ان السمات الشخصية تؤثر في السلوك و ان القادة يتصرفون بشكل مختلف غيرهم من الافراد بسبب ما لديهم من صفات شخصيه تميزهم عن غيرهم.[1]

ويرى البعض الاخر ان اهم تلك السمات تمثل في الصحة والاهتمام بالاخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والتعرف على افكار الاخرين وميولهم.[2]

وقد توصل باس(bass) إلى ان معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الاول من القرن ال20 اتفقت على الصفات القياديه التالية:

1- القدرة: مثل الذكاء، الاستعداد، التحدث.

2- الانجاز: مثل التقييم، المعرفه، القدرات الرياضية، المهارات.

3-المسؤولية: مثل الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة.

4-المشاركة: مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون.

5- المركز الاجتماعي: مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة.[3]

كما انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين في الكشف على اسم الغارقة بين القادة وغير القادة والوقوف على الفرق بين السمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القاعدة في المستقبل. [4]

وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين ضرورية للقيادة اذ ترتبط بجوانب السلوك القدرة على العمل مع الاخرين و امتلاك مهارات الاتصال والتواصل بحيث يستطيع اثارة حماس الاخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والاخلاقي.

---

[1]شوقى طريف1992: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة مكتبة الغريب ص59.
[2]ابو الفظل، مرجع سبق ذكره ص18،17.
[3]سعد عبد الله الكلابي2000: نحو نموذج شامل في الفكرة في القيادة، دراسة نقديو لنظريات ومداخل القياده الادارية، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود،ص13.
[4]شوقى طريف مرجع سبق ذكره،ص60.

ان جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح و تساهم في زياده تأثير القائد.[1]

كما انه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قادرا ناجحا، بسبب حسني اخلاقه، وشخص اخر بسبب قدرته على الملاحظة و شخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالامن تحت حمايتها، و شخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل اتباعه يثقون في حسن تقديره للأموروسلامة احكامه وقراراته.

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد، وان كثيرين

من القاده الناجحين، لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية، والبعض الاخر يتوفر لديهم قدر كبير من السمات ولكنهم غير ناجحين، وانا السمات القياديه يتغير باختلاف مجال القيادة ذاته(اداري، عسكري، امني، سياسي).[2]

فهذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، لكنها محددة بالمجال والفقرة القيادية فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة اخرى، ونجاحه في فترة زمنية معينه ليس مؤشرا للنجاح في فترة اخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة. وهناك دراسات حديثة اوضحت صفات اخرى يجب ان توفرها في القائد ان يلم بعدد من المهارات المكتسبه التي ترتبط وتؤثر في عمله وادارتها ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات اساسية:

المهارة الفنية، المهارة الانسانية، المهارات الذهنية، ونظرا لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد وصعوبة قياس بعض السمات الشخصية فقد ادى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف هذا بالاضافة إلى اتفاق الباحثين حول عدد من السمات القيادية، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات اجرائيا، وعدم وجود اساليب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصيه كذكاء والعدالة والمهارة الانسانية عن اختلاف علاقه تلك السمات بالنجاح في قيادة باختلاف اساليب القياس.[3]

---

[1]Dagt.R. (2001) management the dryden pass_ New-York
[2]كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافه للنشر والتوزيع عمان،234.
[3]Koofz, harlod,(1980) management, London, mc graw _hiil_ inc_p431.

ما يؤخذ عن نظرية السمات عدم واقعيتها واغفالها طبيعية الموقفية في القيادة وانفعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل ومن بينها ارتبطات وتفعلات.

الفرع الثالث: النظرية السلوكية

انطلقت نظريه السلوكية behavioraltheory من اهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الادارة هي ان الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الاخرين في العمل وان استجابة العامل للإدارة تتم عندما تحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا وقد اهتمت عده دراسات بعض السلوكيات القيادية حيث توصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية السلوكية القيادية وهي:

*سلوكيات التنظيم والانجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد.

* سلوكيات تعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة بإجبار المرؤوسين على طاعته.

* سلوكيات ديناميكية تتمثل في صياغة الاهداف المحددة والعمل على انجازها.

* سلوكيات خاصة بالحفاظ على العلاقات بين الاشخاص ويظهر في التفاعل الشخصي بين القاده والمرؤوسين.

* سلوكيات خاصة في الحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور الغير مستقر لدى العاملين، كما توصلت الدراسات السلوكيه التي قام بها بعض الباحثين من جامعة اوهايومشغان إلى تحديد نمطين اساسيين للسلوك القيادي هما:

السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين حيث يركز النمط الاول على الأداء الوظيفي من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الانشطة التي يمارسها المرؤوسين وفقا لقواعد ولوائح وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام اجراءات موحدة ووضع جدول للعمل ومعايير الأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بها وثق متطلبات الوظيفة ويؤدي هذا النمط إلى رضاهم الوظيفي.

في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين اظهاري تقديره للعمل الجديد ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو اسري بين العاملين وزيادة الدافعية في العمل وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم. [1]

وسيتم تناول ثلاث نظريات سلوكية هي:دراسات ميشغان، دراسات اوهايو و نظرية الشبكة الإدارية:

أ- دراسة ميشجان: " السلوك القيادي هو السلوك الذي يركب على العمل والذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق إنجازه".

تبلورت هذه الاذكار بناء على مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة مشيغان في اربعينية القرن الماضي، وفي ايطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء و مرؤوسين وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل او التركيز على العاملين. ان المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية اداء العمل من قبل العاملين وتوضيح اجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء امام المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن اعمالهم ومن اهم اولوياتهم هو رفاه العاملين، ان هذين الاسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الاول تركيز تام على العمل وفي الطرف الاخر التركيز التام على العاملين.

ب-دراسة اوهايو: تشبه هذه الدراسات دراسة مشيغان في بعض النواحي وكانت مقاربة لها بالفترة الزمنية في اطار هذه الدراسة فان الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد. وهو tihiating structure الاول وأطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلة العمل اجراءاته سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الاشياء وكيفية انجاز العمل،

اما النوع الثاني فهو يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين هذا السلوك يتم التركيز على الثقة و علاقات الصداقة ودفء العلاقة بين المرؤوسين.

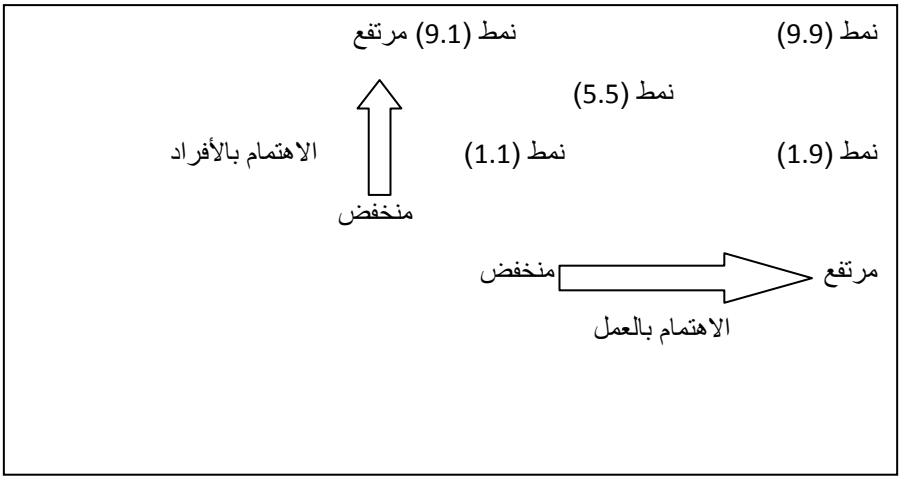
[1] حسين عبد الفتاح 1999: الادارة الفعالة، مطبعة النيل، القاهره،ص 225،224.

وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها اربعة اساليب للقيادة فان الاسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلة وإجراءات العمل و بنفس القدر من الاهمية فان القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصداقة والثقة.[1]

ج- نظرية الشبكة الإدارية: لقد طور نموذج الشبكة الإدارية من طرف بلاك وستون عام 1964، حيث ركز على بعدين النمط القيادي وهما البعد المهتم بالإنتاج والبعد المهتم بالعمل. [2]

الشكل الاتي يوضح الانماط المتوصل اليها.

الشكل رقم (03): الشبكة الإدارية



المرجع: ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الطبعه الاولى، 2013 ص 220.

من الشكل نلاحظ ان الباحثين اشار إلى خمسة انماط قيادية و لكل نمط تركيب مختلف عن البعدين المذكورين في الاعلى وهي كالتالي:

[1] قاسم شاهين برسيم العمري: انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لاراء عينة من المدراء العامين في محافظة ذي قار، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، فلسفة في الادارة العامة، جامعة البصرة العراق. 2009.ص60.

[2] طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي القاهرة 2006.ص 237.

1- القياده المنسحبة (1.1):

وتكون درجة الاهتمام بالإنتاج والأفراد منخفضة جدا. هنا يتصف سلوك القائد يبذله لأقل مجهود ممكن لإدارة العمل، وعدم الرغبة في تدخل في اداء مرؤوسيه او توجيه انشطتهم ولا يهتم بمشاعر المرؤوسين، ولا يشارك في اي تفاعلات اجتماعية فهو مجرد همزة وصل بين الادارة والأفراد، ويعتبر هذا النمط اسوء انماط القيادة التي يمكن ان يصادفها المرؤوسين في العمل.

2- القيادة الإبداعية (1.9):

وتعبر عن الاهتمام مرتفع بالعمل بدرجة اهتمام محدود بالافراد وهم مستعدون للتضحية برضا المرؤوسين من اجل تحقيق النتائج وانجاز الاعمال على اكمل وجه.

3-القياده الاجتماعية (9.1):

وهو يعكس اهتمام كبير بالعنصر البشري على حساب العمل. ويتصف هذا النمط في القيادة بالعمل على توفير مناخ من الحب بالمنظمة، وبناء العلاقات الاجتماعية بين الافراد لتحقيق رضاهم عن العمل، والقائد الإداري هنا لا يكترث ولا يهتم بما حقق من انجازات.

4-القياده التوازنيه(5.5):

وتشير إلى الاهتمام بالإنتاج والأفراد بدرجة متوسطة ولكنها متوازنة ففي هذا النمط يعمل القائد الإداري على تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة والمرؤوسين وقد يجد المستخدم لهذا النمط صعوبه في تحقيق مثل هذا التوازن وهذا ما يجره احيانا إلى التضحية بأحد البعدين على حساب البعد الاخر.

5-قياده الفريق (9.9):

يعبر عن درجة عالية من الاهتمام بالإنتاج والأفراد في نفس الوقت. فالقائد الإداري من خلال خبرته وعمله يطور اسلوبا متميزا للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل

بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي نفس الوقت يعمل على توفير بيئة عمل يسودها الاحترام والتقدير والتعاون، مما يشعر الفرد بارتياح والرضا وزيادة الولاء للجماعة،[1]

وما يأخذ على هذه النظرية، ان اساسها منصب في بيان ان هناك درجات مختلفة لكل من بعدين القيادة، وان نمط القيادة يمكن ان يتكون من كل هذين البعدين ولكن النظرية لم تتحدث عن هذا السؤال وهو كيف يستطيع القائد ان يكون مثاليا.[2]

الفرع الرابع :النظرية الموقفية

تستند نظريات الموقف situationaltheory إلى ان الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وانما ترتبط بسمات نسبية، تتفاعل مع موقف قيادي معين، وتفترض هذه النظرية ان المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته وان نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف. [3]

ومن خلال الاتي سيتم عرض اهم الدراسات والنماذج لهذه النظرية.

أولا النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر:

يعتبر نموذج فيدلر من اولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقع في اطار نظري بغرض وجود علاقة تفاعلية بين هذه المتغيرات، و خصائص القائد لتؤثر في انتاجية الجماعة واعتمد على متغيرين اساسيين هما:

* **المتغير الاول:** وقد تبنى فيدر لي دراسته اسلوبين للقيادة الإدارية وهما اسلوب القيادة المرتكز او المهتم بالعمل، واسلوب القيادة المهتم بالعاملين.

* **المتغير الثاني:** ويرى فيدلر ان ملائمة الظروف تؤثر فيه ثلاث ابعاد اساسية وهي:[4]

#العلاقات بين القائد والأتباع: وتعني درجة الارتباط بين اتباع وقادتهم وثقتهم فيه وولائهم له، واعتبره اهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته وأداءه اعضائه.

---

[1] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره.ص312.
[2] نفس المرجع،ص 312.
[3] هشام نور الدين جمجوم سيكولوجيه الادارة، دار الهلال للنصر، بيروت،ط1، 2008. صفحه 234.
[4] Bolden R and renvero of leadership theoy and competency framework, centere for landership studies, university of Exeter, united Kingdom 2003,p8.

 # وضعيه السلطة: ويعني بها القوة المتضمنة في مركز القيادة اي قوة الثواب والعقاب، وكل ما يتمتع به القائد في التأثير على الاتباع

الجدول رقم (04): نموذج فيدلر

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكلة العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	**سهل** ←			**متوسط** ←			**صعب**	
اسلوب القيادة الإدارية	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المرجع: حسين حريم, السلوك التنظيمي لدى الافراد والجماعات في منظمات الاعمال, دار الحامد للنشر و التوزيع, 2004 ص 212.

من خلال الجدول يبين فيدلر مدى سهولة او صعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقا لدرجة التوافق بين المتغيرات السابقة ففي حالة وجود علاقة طيبه بين القائد ومرؤوسيه، وضوح العمل وتمتع القائد بمركز قوي، فان الموقف يعتبر سهلا جدا لممارسة القائد لنفوذه،

اما في حالة العلاقة السيئة وغموض المهمة وضع القائد فان الموقف يعتبر صعبا جدا بالنسبه لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين.

ثانيا نظرية المسار-الهدف:

قام روبوت هاوس R.house في تطوير نموذج المسار- الهدف للقيادة، وكان هدف هذا النموذج هو تحديد اهداف المرؤوسين و توضيح كيف يمكن تحقيق هذه الاهداف باستخدام احد اربعة اساليب القيادة، ويركز هذا النموذج علي كيف ان القائد يؤثر على مشاركة مرؤوسيه في تحديد اهدافهم والطرق التي يتبعونها لتحقيقها، وذلك من خلال:

-ازالة اية عوائق وعراقيل تعرض الوصول للهدف.

- توضيح المهمة التي يجب انجازها من قبل المرؤوسين.

-اعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحقيق درجة من الرضا عن العمل.

* تقييم النظرية الموقفية:

يلاحظ من خلال النماذج الموقفية انها اتفقت على:[1]

1-ان كل نمط من انماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف.

2- ان هناك على الاقل اربعة انماط اساسية هي انواع السلوك القيادي: النمط الموجه، النمط المرتبط، النمط المنفصل، والنمط المتكامل.

3- ان لكل مدير نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤوسيه.

4-ان تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي للمدير، ففي حالة عدم ملائمة النمط القيادي للمدير لمتطلبات الموقف فإن من الافضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادي للمدير، وهذا ما عبر فيه فيدلر بعبارة engineer the job fo fait mangment .

[1] احمد جاد وهاب، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات،ص 160 -161.

اما فيما يخص الانتقادات الموجهة لهذه النظرية كالآتي:[1]

1- ان هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث ان هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي تتطلبها الموقف.

2- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، وكذلك حول انماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.

3- هذه النظرية افترضت ان الموقف هو الذي سيؤدي إلى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة في القيادة الإدارية

تؤكد النظريات المعاصرة للقيادة في مجال الادارة ايا من النظريات والنماذج السابقة لا تفسر بمفردها خصائص القائد او القيادة الفعالة، لذلك ظهرت افكار مضافة تحمل خصوصياتها

المعاصرة في مجال القيادة[2] وهي متمثلة في ما يلي:

الفرع الاول: النظرية التبادلية

ان القياده هي قيادة توجه بشكل ان القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الاخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل وبالتالي فان القائد في هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين، ومتطلبات المهام الموكلهاليهم ويضع الهيكل الملائم، ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء العلاقات.

ويرى بينس T Bunnes ، ان القائد التبادلي يكتفي بتوضيح اهداف المنظمة وكيفية تحقيقها لاتباعه، ويسعى إلى تطوير العقد مهم يستوجب السلوكيات المطلوبة منهم، وهو لا يهتم بانتصراتهم الفردية، لكنه يعترف بوجودها وبارتباطها بالأداء، فيحرص على تلبية

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التحكيم من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، ماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف الامنية، الرياض ص 17.
[2] صلاح عبد القادر شيعيبي، الادارة اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية،2008،ص 152

هذه الانتصارات في حال كان الأداء مرتفع، وهكذا في الامر يتعلق بصرامة حول اداء العمل تتعلق بالمصالح الاتية للاتباع، واستدل ذلك على بعض السلوكيات التي يقوم بها القائد، منها انه يقوم بمكافئة اتباعه عند انجازهم المهام، يشرح لهم ما يجب القيام به من اجل استحقاق المكفآت ويراقب نوعية العمل المنجز من طرفهم.[1]

اما جاكوبسjacobs: فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة وهو يرى ان الجماعة تقدم للقائد المكانة في المركز و التقدير، كمكافأة له نظير خدماته ومساهمته المميزة والفريدة من اجل تحقيق اهدافهار وان دور القائد حتى في المنظمات الرسمية انما يرتكز بصفة اساسية على حث اعضاء الجماعة على اداء وانجاز الاعمال الموكلة اليهم بدون استخدام القوة او الجبر. فالقيادة في وجهة نظره انها تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقه لا تتحقق القيادة. [2]

- عناصر القيادة التبادلية:

عموما اتفقت الدراسات على ان القيادة التبادلية مكونة من عنصرين اثنين هما:

1- المكافئة المشروطة: contingent reward : و تشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الاهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين، اي انها تشير إلى عمليه المبادلة بين القائد والاتباع، وذلك من خلال مبادلة مجهود التابعين بمكافآت معينة.

2- الادارة باستثناء activite management by exptional :فالقائد التبادلي يتدخل في حالة سير الامور بشكل غير صحيح وهي تاخذ شكلين:

الادارة الفعالة باستثناء؛ يحدد معايير يراقب ويبحث عن الانحرافات ثم يقوم بفعل تصحيحي.

الادارة السلبية باستثناء: لا يتدخل الا في حالة الانحراف على المعايير.

---

[1]Claude lanche, Psychologies sociale des organisations, armcancolin,2eme edition,2007, p122

[2]ماجدة العيطة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان الطبعه الاولى 2018، ص 233.

- تقييم النظرية التبادلية:

ترجع اهمية القيادة في تشجيعها لزيادة الوعي في معرفة حاجات الاخرين وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد الإداري والتابعين، الا ان هذا يدخل في اطار الاعمال الروتينية والاعمال التبادلية التي تحدث من اجل ضمان واستقرار المنظمة، وتخصيص العمل، تقييم الأداء واتخاذ القرارات ولكن في حالة مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادرة بالتغير فلن تكفي القيادة التبادلية بل لابد من قدرات ومهارات قادرة على ذلك وهذا ما إلى ظهور ما يعرف بالقيادة التحويلية. كما ان القيادة التبادلية تتعامل مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض بالواقع. حيث ان المرؤوس يختلفون فيما بينهم.

الفرع الثاني:القيادة التحويلية

القيادة التحويلية transformation leadership: هي قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالاعمال على احسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الايحاء للمرؤوسين بالقيام بافضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء.[1]

وتعرف على انها تفاعل بين القادة والمرؤوسين_ التابعين يؤدي افى رفع التحفيز والنضج إلى اعلى المستويات، هذا ويعرف القائد التحويلي الذي يرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات.[2]

-عناصر القياده التحويلية:

1- التأثير الكاريزماتي: فالقائد الإداري تتوافر لديه القدرة على توصيل افكاره ورؤيته إلى المرؤوسين، ويتسم بمستوى عال من الثقة بالنفس والإقناع بالأفكار التي يحملها والعزم والاستحواذ على رؤية بعيدة لا يمتلك المحيطون به وبهذه الصفة يزرع القائد الثقة

[1]قاسم شاهين العمري، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء في محافظة ذي قار،اطروحةالدكتوراة جامعة البصرة، العراق 2009،ص 69.
[2]سيد هواري القائد التحويلي للعبور بالموضه القرن ال21، دار الجبل للطباعة، مصر، الطبعة 2، 1999 ص 47.

والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وينمي الحدس الرسالي في ذواتهم، كما يتسم القائد هنا، بدينامكية عالية واستعداد متواصل للعمل وبهذا يصبح قدوة مستمرة ومؤثرة للاخرين.

2 التحفيز الملهم: يتصرف القائدة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم وذلك باعطاء المعنى والمحتوى لما يقوموا به مرؤوسهم، وان تغلب روح الجماعة واظهار الحماس والتفاعل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة،كذلك اتاحت الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة.

3- الاستشارة الفكرية: وهنا يعمل القائد الإداري التحويل على البحث عن الافكار الجديده وتشجيع حل المشاكل بطرق ابداعية من قبل المتابعين، ودعم النماذج والأفكار الجديدة والخلاقة لأداءالاعمال.

4- الاعتبار الشخصي: ويشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابيعيه من حيث التشجيع والتوجيه وللنصح والاستماع اليه والاهتمام باحتياجاتها وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم،وإسناد الاعمال الصعبة للأفراد الذين يستحقونها، الغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفون في صفات والسلوك والقدرة على الأداء الفعال.[1]

[1]المعهد التطويري للتنمية الموارد البشرية، القيادة الادارية، دار العمورة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعه 1، 2011 ص 56.

الجدول رقم(05): مقارنه بين النظرية التبادلية و التحويلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
-يحدد أهداف للمجموعة. - يضم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام. - يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز. - يبحث عن الانحرافات في المعايير و يتخذ الاجراءات التصحيحيه.	-الجاذبية، يقدم رؤية مستقبلية و يستحوذ على الاهتمام والاحترام ويزرع الفخر في التابعين. -التعاطف الفردي: يهتم بالتابعين ويعامل كل شخص بشكل منفرد وفقا لخصائصه. - الالهام: ينقل للآخرين توقعات عن عن اداء عال ويستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد

المرجع: احمد السيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة 2000، ص116.

الفرع الثالث: النظرية الكاريزماتية

يعتبر العديد من العلماء ان القيادة الكاريزماتية ما هي في الواقع إلا تحديث لنظرية السمات في القيادة الكاريزماتية تعني امكانية تطوير علاقات خاصة بين القائد والتابعين بحيث يتم

تشجيع المرؤوسين، بطرق غير اعتيادية، تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ان يكونوا مندفعين ومتحمسين في انجاز المهمة.[1]

صفات القائد الكارزماتي: قد توصل الباحثون إلى جملة من الخصائص والشروط التي تتوافر في القائد الزعيم وهي على النحو الآتي: [2]

* ثقة التابعين ومعتقدات القائد إلى حد كبير. *تشابه معتقدات التابيعين ومعتقدات القائد إلى حد كبير.

*استحواذ القائد على مشاعر وتخيلات التابعين وارتباطها به.

* قبول التابعين للقائد وممارساتها وطاعته بصورة غير مشروطة. *ثقة التابعين في قدرة القائد على النجاح وتلبيه طموحاتهم وتحقيق الاهدافهم.

* تحمل القائد للمسؤولية وإقناع التابعين بانه يعمل لتحقيقها.

تقييم النظرية الكاريزماتية:

يتضح مما سبق انه من الممكن استخدام الكاريزما لدفع الاخرين في تحقيق الأداء العالي، غير انه لا يمكن استخدامها دائما لفائدة الاخرين (المنظمات والمجتمع) اذا يتم استخدامها من اجل خدمة الاغراض الشخصية فقط، وعلى العكس من ذلك نجد ان هناك قادة كاريزماتيون استخدموا الكاريزما في خدمة الانسانية واستطاعوا ان يطورو منظماتهم ودولهم.

وعلى الرغم من ظهور افكار القيادة الكاريزماتية في ادبيات القيادة الحديثة الا انه لم تجرى سوى القليل من الدراسات لمعرفة متى ومدى تاثير القيادة الكاريزماتية بشكل محدد، وقد اثير عدد من الانتقادات الخاصة بامكانية اساءة استخدام القائد الكاريزماتي لقيادته.[3]

[1] صالح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2008، ص 154.
[2] عبد المعطي محمد عساف،السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة،دارزهران،عمان، 1999، ص 183.

خلاصة الفصل:

بالنظر إلى الاهمية البالغه التي تلقيها القيادة الإدارية في المؤسسات والمنظمات باعتبارها مجموعة المهارات القيادية والإدارية التي تبنى عليها المنظمة، والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف المطلوبة، ولعل اهم الاسباب التي ادت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية هي المنظمات الحديثة،

هو مستوى التعليم والثقافة من اجل تحديد طبيعة الظاهرة القيادية سعى الفكر الإداري إلى تقديم مجموعة من النظريات إلى وصول نحو ايجاد نظريات حديثه ذات رؤية مستقبلية عكس النظريات التقليديه التي تم التطرق اليها من خلال هذا الفصل من خلال هذه النماذج المدرسة يتضح ان القيادة الإدارية يمكن تنميتها وتنمية ممارستها بأسلوب علمي يسعى إلى البحث عن افضل نمط قيادي يمكن ان يتجه القائد لتحقيق الاهداف العامة بشكل فعال وايجابي.

وعلى المنظمات اليوم السعي من اجل النهوض والارتقاء والرفع من مستوى القيادي وذلك من خلال اكتشاف وتفجير الطاقات الخلاقة والمبدعة من اجل الوصول إلى الأداء المرضى و زيادة القدرة التنافسية وكسب الريادة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

تمهيد

ان التجديد هو جوهر اللإبداع الإداري لأية مؤسسة ويجمع علماء الادارة على ان المنظمة المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقد مما يجعلها في حاجة ملحة إلى اللإبداع الإداري ، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الافكار ومواكبة التطورات الحديثة وحل المشكلات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن هنا نرى ان اللإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية والادارت المتوسطة، والعليا وكوادر التنظيم الإداري وكذلك بيئة العمل وتعتبر الادارة هو العنصر الفعال في أداء المؤسسة، ومن ثم كان ولابد ان تتجه للتطوير حتى تتحقق اهدافها.

كما ان الإبداع اصبح الآن بمثابة الامل الاكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه ومن خلال النظر إلى العناصر الإبداعية نرى ان الموظف هو الاساس الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحوى الإبداع الداري.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى اهم المباحث التالية:

*المبحث الأول: ماهية اللإبداع الإداري.

*المبحث الثاني: مراحل ومستويات الإبداع.

*المبحث الثالث: مبادئ اللإبداع الإداري وأساليبه

*المبحث الرابع : سنلقي الضوء إلى العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري.

المبحث الاول : ماهية اللإبداع الإداري:

المطلوب 1:مفهوم ونشأة الإبداع

الفرع الأول: التطور التاريخي للإبداع

رغم ان مصطلح الإبداع من بين اكثر المصطلحات شيوعا في العلوم الاجتماعية إلا انه لا يوجد تعريف جامع يتفق عليه الباحثون في هذا المجال ويرجع، ذلك إلى تعقد هذا المفهوم من جهة، واختلاف المجالات المعرفية التي بحثوا فيها واختلاف المجالات المعرفية التي بحثوا فيها واختلاف اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية ونظرة كل منهم للإبداع من جهة اخرى.

1-1 التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

ذكر (جروان) انه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية:

المرحلة الاولى: وتمتد منذ اقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعص على التفسير، ومن ابرز ما تميزت به من هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع،

اضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.[1]

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها اصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.[2]

[1] فتحي عبد الرحمان جيروان (2002): الابداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه،تدريبه، مراحله، العملية الابداعية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان،الاردن.118

[2] ابن منظور،جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب،دار صادم، مجلد 10،طبعة 3 بيروت لبنان،1944 ص 982 .

الفرع الثاني: تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبدع بمعنى ابتكر أو اخترع على غير مثال سابق وفي لسان العرب بدع وبدع الشيء او ابتدعه، انشأه وبدأه ومن لمعجم الوسيط بدعه بدعا:

انشأه على غير مثال سابق وتعرف الموسوعة العربية للإبداع على انه انتاج شيء جديد او صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احدى المجالات كالعوم والفنون والأدب.[1]

تتباين التعاريف للإبداع بشكل عام ولدى الباحثين في العلوم الاجتماعية حسب مجالاتها المعرفية واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية.

فيما يلي عرض لهذه التعريفات حسب التسلسل التاريخي لها.

*في سنة 1922 **سيمبسون SIMPSON** بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد في التفكير.[2]

* في سنة 1953 يعرفه **ستاينSTIEN** بأنه عملية تثمر ناتجا او عملا جديد او غير عادي تتقبله جماعة ما في فترة زمنية لفائدته او تلبية لحاجة قائمة.

*اما **روجزROGEERS** في سنة 1956 فيعرفه بأنه ظهور لإنتاج جديد نابع عن التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات.

*كما ينظر **جواد 2000** للإبداع بأنه تصور اصيل للبدائل التي يمكن ان تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والاستفادة.

اما **حمو** فيرى ان الإبداع هو محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد او الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات او متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع او تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت من قبل او تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

[1] جمال خير الله، اللإبداع الإداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،2009، ص6.
[2] جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2000، ص204.

ومن التعريفات السابقة نستنتج ان الإبداع يمكن استنتاج مايلي :

*الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة اكثر في اعتبارها مفهوما نظريا.

*الإبداع استحداث شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكات وابتزاز المألوف.

*الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق انتاج يتميز بالجد والملائمة وإمكانية تطوير الإبداع مجموعة الاجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

خروج عن مألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية

الفرع الثالث: المصطلحات القريبة من الإبداع:

هناك العديد من المصطلحات التي يصعب على الكثير من الناس التمييز الدقيق بينها وربما يعتبرونها شيئا واحدا لذا سندرك بعض هذه المصطلحات بهدف توضيح مفهوم اللإبداع الإداري بصورة ادق وعليه نفرق الاكتشاف والاختراع والابتكار.

1-الاكتشاف

الاكتشاف لغة: مشتقمن الفعل اكتشف كشفا الشيء اظهره ورفع عنه ما يواريه او يغطيه .

اصطلاحا: فان الاكتشاف يختلف عن الإبداع فهو يدل على اكتساب معرفة جديدة بأشياء ان لها وجود سابق، فاكتشاف اذن لا يستدعي بالضرورة تأمل وتخيل كما انه ليس فكرة تطور لتصبح في النهاية انتاجا متميزا، وإنما يمكن ان يظهر الشيء ويبدو للمرء ليكون مكتشفا وعلى كل حال فان الاكتشاف بمعناه العام ان يكون مرحلة من مراحل الإبداع حيث يكشف المبدع فكرةما ثم يطورها لتصبح في النهاية ابتكارا.[1]

2-الاختراع

الاختراع لغة: مشتق من الفعل اخترع الشيء اي انشأه وابتدعه، اما **اصطلاحا** فان الاختراع هو الإبداع والابتكار ولكن يبدو انه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه ورؤيته وسماعه لذا فان الاختراع هو نوع من انواع الفعل الإبداعي الملموس والذي يتميز

[1] المنجد في اللغة والإعلام ، الطبعة الخامسة والعشرون، بيروت دار المشرق، 1981، ص687.

بتحقيقه لمنفعة الاجتماعية ومنه فان الإبداع اكثر شمولية من الاختراع اذ يمكن ان يكون الإبداع في مجال العلمي التقني كما يمكن ان يكون في الجانب الادبي او الفني او السياسي.[1]

3-الابتكار

الابتكار لغة: مشتق من الفعل ابتكر يقال معنى اوضح مبتكر غير مألوف والبكر اول كل شيء اما **اصطلاحا** فابتكار يشير إلى انتاج اي شيء جديد في حل مشكلة او تعبير فني والجدة هنا امر نسبي فما يعد جديدا بالنسبة للفرد قد يكون معروفا لدى الآخرين ، اما الإبداع فهو حالة خاصة في الابتكار، وذلك حيث يكون الشيء الجديد جديدا على الفرد وغيره.

هناك من يفرق ايضا بين الإبداع والابتكار من منطلق ان الإبداع يتناول الجانب النظري اذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فأنها تتحول إلى ابتكار.

وكثيرا من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين اذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد، فيمكن القول ان الإبداع والابتكار هو النشاط الذي يقود إلى انتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع.[2]

المطلب الثاني: انواع الإبداع

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تميزها وفقا لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة فقد يكون علميا او اداريا او فنيا، او قد يكون متمثلا في طرح افكار جديدة مفيدة او سلع ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس، وقد يكون الإبداع بالتواصل إلى طريقة يقترب فيها الإداري من مرؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق بالتضامن حول الهدف المنشود.[3]

وقد تطرق الباحثون إلى نوعين من الإبداع هما:

الإبداع الفني واللإبداع الإداري.

[1] المنجد في اللغة والإعلام ، الطبعة الخامسة والعشرون، بيروت دار المشرق، 1981، ص175.
[2] نفس المرجع السابق ص46.
[3] العازمي محمد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع مرجع سبق ذكره ص49

ما فيما يتعلق **بالإبداع الفني** فهو يتعلق بالتقنيات التي تستخدمها المؤسسة والنشطات العناصر والعمليات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات او الخدمات التي تقدمها .

اما فيما يخص اللإبداع الإداري وهذا النوع الذي سنتوسع فيه على نطاق اشمل عن بقية الانواع لنتعدى إلى مفهومه ومعرفة اهميته وأثره.

اللإبداع الإداري يتعلق بإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل اضافة إلى النشطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين والتمييز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون اليها.[1]

وتظهر العلاقة بين المفهومين من خلال ما توصل اليه الباحثون بان الإبداع الفني يسبق اللإبداع الإداري ويعتبر كمقدمة له بحيث ان المنظمات تتبنى الإبداع الفني بشكل اسرع من تبنيها للإبداع

الإداري، فإبداع الإداري يحدث في النطاق الاجتماعي والإداري للمؤسسة، بينما الإبداع الفني في مجال النشاط الاساسي للمؤسسة، وكلاهما يهتم بالأسلوب او الطريقة التي ينظم بها العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بطبيعة التفاعل بين الإفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض.

وقد توصل DAMANPER إلى وجود نوع ثالث من الإبداع وهو الإبداع المساند، وهو الإبداع المتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمثل الانظمة الرئيسية للمنظمة، ويصنف بان الإبداع الفني ينظر اليه بأنه اكثر فعالية من الإبداع المساند واللإبداع الإداري، على الرغم من ان الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بإبداع الإداري اكثر من الإبداع الفني، ولاحظ نيلكن NELKIN، ان المنظمات غالبا ما تنظر إلى تحقيق الإبداع التقني بانبهار وهو جزء من الإبداع الفني حيث تتصور خطأ بان التغيرات التقنية تؤدي إلى حل المشكلات التنظيمية.[2]

[1] النحقاد عادل (1424) علاقة الانماط القيادية بمستوى الايداع الاداري دراسة مسجلة مع العاملين في المديرية العامة.ص27

[2] النقاد عادل مرجع سبق ذكره،ص28

مما يشير إلى فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت بين الإبداع الفني واللإبداع الإداري حيث اصبحت الممارسات والأساليب والنظم الإدارية مختلفة كثيرا عن الجوانب الفنية.

تظهر اهمية اللإبداع الإداري يساعد المنظمة بصورة احسن من خلال التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

"وهذا ما سنتطرق إلى معرفته بصورة اوضح من خلال هذا الفصل ومعرفة كل ما يتعلق باللإبداع الإداري، وكيف يساعد على احداث التغيير داخل المنظمة وما هي المراحل التي يقوم عليها.

المطلب الثالث: مفهوم اللإبداع الإداري وأهميته:

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم وما تنتج عنه من تغيرات مادية واجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكييف مع هذه التحديات بقاء واستمرار ، اذ ان التغيير اصبح حقيقة في حياة المنظمة، وان المنظمات الإدارية اصبحت تسم بالحركة المستمرة، لذا فان المنظمات الجامدة يجب ان تجد لوسائل وأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

الفرع الأول :مفهوم اللإبداع الإداري:

*وفي ما ذكر اشارة إلى اهمية اللإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم اللإبداع الإداري ولهذا سنورد بعضا منها

القحطاني: اللإبداع الإداري انه استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في استنباط اساليب ادارية جديدة او تواصلية إلى حلول ابتكاريه لمشكلة ادارية تواجد مصلحة التنظيم او تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجديد والتقويم.

وكما يرى **العازمي** ان اللإبداع الإداري هو قدرة الإفراد العاملين على استخدام اساليب التفكير [1]الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديد لم يسبق وان استحدثت وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة.

في حين يرى **الخفاف** أن اللإبداع الإداري هو عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية ادارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق.[2]

اما **بشاوي** فعرف اللإبداع الإداري بأنه فكرة تتسم بالحداثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات ابداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.[3]

- يظهر لنا من الطرح السابق اهمية اللإبداع الإداري والحاجة اليه.

اذ فرض على المنظمة تبني افكار ابداعية واستخدامها كسلاح للتغيير والتطوير وحل المشاكل، وكل هدا ينصب في تحسين أداء المنظومة وفاعليتها وتحقيق اهدافها ومن هنا يمكن ان نعرف اللإبداع الإداري بأنه عملية تبني الافكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من انجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذيها من قبل افراد المنظمة او جماعات او المنظمة كوحدة واحدة.

الفرع الثاني: اهمية اللإبداع الإداري

يمكن اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة اللإبداع الإداري في الوظيفة العامة على النحو التالي:[4]

1. تحسين خدمات التنظيم بما يدعو بالنفع على التنظيم والفرد.

[1] العازمي محمد بيزخ حامد، القيادة التحويلي وعلاقتها باللإبداع الإداري (2006)، دراسة مسجلة على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير اكادمية نايف العلوم الادبية، الرياض.ص164

[2] الخفاف عبد المعطي، مبادئ الدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية،ط1،عمان الاردن،2009.ص 80

[3] بشاري لمياء الابداع في المنظمات، بحث منشور (2008) ص26.

[4] دروين مروان جمعة الجعبري، عمان (2009) دور الابداع الاداي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ص 21-23.

2. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
3. الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طري استخدام اساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
4. القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
5. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الرضية لها في البحث عن جديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

الفرع الثالث: خصائص اللإبداع الإداري

❖ اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص اللإبداع الإداري نظرا لما يمثله من اهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما ان اللإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمات فيمكن تحديد اهم الخصائص كما يلي:

✓ الإبداع ظاهرة فردية انتاج جهود فردية وجماعية انتاج جهود جماعية فالأفكار الإبداعية تكون من البداية فكر فردي تنطلق في ذهن الفرد ، يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هدف الافكار وإثراءها من خلال العمل الجماعي والمنطقي خاصة ان الكثير في الاعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى افراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

✓ الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

✓ الإبداع هو مهمة استراتجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتجيات التي تصنعها الادارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

- ✓ يعتبر اللإبداع الإداري عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.
- ✓ هيكل اللإبداع الإداري يمكن ان يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الإفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- ✓ يلعب رواد الادارة العليا دورا حاسما في تقديم الافكار التي تؤدي إلى الإبداع.

المبحث الثاني: مستويات ومراحل اللإبداع الإداري:

المطلب الأول: مستويات اللإبداع الإداري:

يمكن التميز بين ثلاث مستويات في المنظمة حيث انها تعزز بعضها لبعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل فيما يلي:[1]

أ. **الإبداع على مستوى الفردي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الإفراد ومن بين خصائص الفرد المبدع مايلي:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لأداء عمليه.
- **الذكاء:** الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء.
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الاراء الجيدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه احساس كبير بالفكاهة.

ب. **الإبداع على مستوى الجماعات:** يقصد به الإبداعالذي يتم تقديمه من قبل الجماعة لمساهمة في التغيير نحو الافضل ، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.

يؤثر ابداع الجماعة كما نوعا بالعوامل التالية:

- **الرؤية VISION**حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعات حينها يتشاطر افرادها مجموعة قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة.

[1] جوبيتا برافين (2008)، اللإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرون ترجمة المغربي احمد،دار الفجر للنشر والتوزيع ص109.

- المشاركة الامنة PARTICIPTIV SAFTY ان البيئة والمناخ اللذان يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن افكارهم تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

ت. **الإبداع على مستوى المنظمات:** هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل المنظمة بشكل عام اذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.[1]

ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الاساسية التالية:

- ضرورة ادراك ان الإبداع يحتاج إلى اشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الاشياء وتعزيزها على المنظمة ان تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية، وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون اكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع ان ينفذ الاساليب المحددة او المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا على اساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في ايجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق الشامل، وتقضي ابعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيها هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات او بناء المشكلات في عدم العمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي تضعها وتعمل على حلها.

المطلب الثاني: مراحل اللإبداع الإداري

تمر عملية اللإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها لكننا اخترنا التقسيم الاكثر شيوعا والذي يقسم اللإبداع الإداري إلى اربعة مراحل.

[1] النجار قابز ملكاوي نازم (2010) دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع دراسة ميدانية في شركة التامين الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،الاردن، جامعة جادار ص206.

-مرحلة الاعداد: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول المشكلة الراهنة، وتشير البحوث ان الإفراد الذين يخصصون جزءا اكبر من الوقت لتحليل المشاكل وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هو اكثر ابداعا.[1]

-مرحلة الاحتضان: هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الافكار المواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة،كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع اهمية هذه المرحلة في انها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الافكار الخاطئة ومن الاجزاء الغير هامة في المشكلة والتي يمكن ان تعيق الاجزاء الهامة.

-مرحلة الالهام او الاشراق (اللحظة الإبداعية): تتمثل في عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية او حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الاعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلات لإدراك ما بين اجزاءها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة او الحل الملائم للمشكلة.[2]

-مرحلة التحقق والتنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق ،ما هي المستلزمات الازمة لذلك، فإبداع بقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا اذا مر بمرحل التحقيق والتنفيذ.

[1] مريم حسين 2010، ادارة المنظمات منظور كلي،عمان الاردن دار حامد للنشر والتوزيع ص307.
[2] محمد امل، اسيل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع رسالة ماجستير في علم النفس الجامعة الاسلامية،كلية التربية فلسطين 2009 ص33.

المطلب الثالث: عناصر اللإبداع الإداري

ان القدرة الإبداعية عناصر ومكونات لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وقد جمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع اللأساسية التالي:

1- الاصالة:

يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ لحلول تقليدية لحل المشكلات،[1] ويعرفها **"بلسك "** بأنها إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط ان تكون ذات قيمة على مستوى الفرد او المنظمة او المجتمع.[2]

يمكن الحكم على اصالة الفكرة من خلال عدة معايير ، منها تتسم بلعمق وان يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة نتائج يمكن ان تترتب على الموقف.

تعد الاصالة على انواع الإبداع بحيث انها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

1. ان الاصالة لا تشير إلى كمية الافكار الإبداعية التي يولدها الفرد في الطلاقة كما في الطلاقة انما إلى الجدية الافكار ونوعيتها وقيمتها.
2. ان الاصالة لا تشير إلى رفض تكرار افكاره او تصوراته في المرونة وإنما تشير إلى رفض تكرار افكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة ،[3] اي انه كلما زادت درجة انتاج الافكار الجديدة ومددي خروجها من المستوى التقليدي زادت درجة اصالة الفكرة من خلال الوصول إلى افكار جديدة بطريقة مختلفة.

[1] السليم عبد الله يوسف 2002، اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى اللإبداع الإداري للعاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة اكادمية نايف، العلوم الامنية، الرياض.ص190

[2] Plsek p1999 no spécial gift meeded generating créative ideas for Heath care organisation health forum 42.

[3] السلطان، فهد بن صالح 2004، التحديات الادارية في القرن الواحد العشرين الرياض مطابع خالد للاوسط.ص89

2- الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع ادراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة اكثر من غيره ويلتمس اكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها، ويتطلب الاحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على تحديد الدقيق لإبعاد المشكلة واستيعاب اثارها المترتبة عليها برؤية واضحة يستطيع تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلاقيها وإيجاد الحل الامثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الازمة او المشكلة.[1]

3-المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره او اسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر والذي يعني قدرة الفرد على التكييف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الافكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي اشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة او موقفا معينا وبالتالي فالمبدع يحاول ان لايجعل نفسه اسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكييف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة حديثة في انجاز الاعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة.[2]

4-القدرة على التحليل:

يقصد بها انتاج ابداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق اي عمل جديد إلى وحدات صغيرة فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على التنظيم وتبسيط الافكار والتخطيط لها، عند القيام بأي عمل جديد، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الاشياء المركبة على تحليل عناصر الاشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

[1] اللوزي موسى 1999،السلوك التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة،ط1، الاردن،دار وائل للنشر ص298.
[2] المعاني احمد اسماعيل وآخرون 2011، قضايا ادارية معاصرة ط1، عمان الاردن دار وائل للنشر ص352.

5-الطلاقة:

يقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار والقيم في وحدة زمنية محددة فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الافكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين[1] وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:

أ. **الطلاقة الفكرية:** السرعة في بلورة العديد من الافكار.

ب. **طلاقة الكلمات:** سرعة استحضار الكلمات الوحدات التعبيرية بصورة تدعم التفكير.

ت. **طلاقة التفكير:** سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها في قالب مفهوم ويمكن الاشارة هنا إلى اهمية الطلاقة كعنصر من عناصر اللإبداع الإداري تكمن فيما يقدمه المبدع من اقتراحات وأفكار التي من الممكن ان تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العلمي.[2]

المبحث الثالث : مبادئ وأساليب اللإبداع الإداري

يحظى الإبداع بمجموعة من المبادئ والاساليب سنتطرق اليها في الشكل التالي:

المطلب الاول: مبادئ اللإبداع الإداري

ان اغلب المدراء الناجحين هو قائد والتغيير وهم اصحاب النشطات الابتكارية سواء بالمباشرة او بالوسائط والأساليب وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار باسم مدراء الافكار لذلك يجب ان يعامل مفهوم ادارة الافكار بعناية فائقة، وخصوصا الافكار الراسية إلى التنمية والتطوير والتكامل كما يجب ان يعتني بالأعمال والأدوار الوظيفية للافراد.

ومنه يمكن حصر مبادئ الإبداع في النقاط التالية:[3]

1) افساح المجال لأي فكرة ان تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها او فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى الموقفية.

[1] العازمي محمد 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها باللإبداع الإداري دراسة مسجلة على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غ منشورة اكادمية نايف للعلوم الامنية الرياض ص300.

[2] هيجان عبد الرحمان احمد ، معوقات اللإبداع الإداري في المنظمات السعودية مجلة الادارة العامة، ع1ن الرياض، معهد الادارة العامة ص67.

[3] جمال خير الله مرجع سبق ذكره ص137.

2) ان الإفراد مصدر قوتنا والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الاكبر والأفضل والأكثر ربحا وابتكارا ولتكن المكافأة على اساس الجدارة واللباقة.
3) احترام الإفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

فان ذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الاكمل وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود ابناءها وتصرفاتهم؟.

4) التخلي على الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
5) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا اذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وان العمل ليس وظيفة فقط بل يبني نفسه وشخصيته ايضا فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الاهداف فان كل فرد هو مبدع في ذاته، وعلى المدير ان يكشف مفاتيح لتحفيز والتحريك لكي يصنع من الإفراد مبدعين بالفعل ومن المؤسسة كتلة خلاقة.
6) تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب..... ويكون ذلك اذا حولنا النشاط إلى مسؤولية إلى طموح.
7) التطلع إلى العلى دائما من شأنه ان يحرك حوافز الإفراد إلى العمل وبذل المزيد لان الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما نجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

اذن لنسعى إلى تحقيق الاهداف إلا بعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الابعد حتى نظمن مسيرة فاعلة حية ومستمرة ومتكاملة.

ليس الإبداع ان تكون نسخة ثانية او مكررة في البلد بل الإبداع ان تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغى ملاحظة تجارب الاخرين وتقويمها ايضا واخذ الجيد وترك الرديء لتكون اعمالنا مجموعة من الايجابيات كما انها ستجعلهم محط الرعاية الاكثر والاحترام الاكبر.

وهذا امر يتطلب لمزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الاعتقادات والمبادئ يتكرس هذا اذا اعتقد الإفراد ببساطة ان المؤسسة تستقبل المبدعين لأعمال الإبداعية برحابة الصدر تدعمها نفسيا واجتماعيا وماديا.

المطلب الثاني: اساليب اللإبداع الإداري

ان للإبداع اساليب متعددة سنلقي الضوء إلى ثلاث اساليب الأكثر شيوعا على النحو التالي:

1-اسلوب العطف الذهني : او شحذ الذهن حيث تعتمد هذه الطريقة على توليد الافطار بمعنى طرح المشكلة على اكبر عدد ممكن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف لنظر على المستوى الإداري الذي ينتمون اليه مع فتح باب تلقي الاراء والأفكار يعتمد نجاح هذا الاسلوب على اربعة قواعد اساسية.

ارجاء وتأجيل الحكم سواء كان ايجابيا او سلبيا عل اي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الافكار.

تشجيع الانطلاق في الافكار فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك افضل توليد اكبر عدد من الافكار والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم ككل الافكار بالتساوي.

التعيين او البناء على افكار الآخرين وتوليد الافكار باستخدام الافكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف افكار جديدة.[1]

هناك العديد من استراتجيات الإبداع التي يمكن ان تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم العمليات الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي لها ومن هذه الاستراتجيات.[2]

2-اسلوب دلفي: تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع اعضاء غير موجودين وجها لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بـــ:

[1] نشوى ماهر كرم الله، كيف تجعل الابداع عمليا 2003، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.ص24

[2] محمود سلمان العمياء 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن ص399.

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
- تحديد اعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأس.
- تصميم قائمة اسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال قائمة للخبراء.
- تحليل الايجابيات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقريري مختصر.
- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم، بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة اخرى.
- تجميع الاراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن اسلوب حل المشكلة.[1]

3-اسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الاسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الإفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد افرادها (6-9) افراد حيث يطلب من كل فرد تقدير الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يطلب منهم مقرر الجلسة، قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحةكبيرة معلقة امامهم دون اطلاق أية احكام او تعليقات من قبل افراد الجماعة وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها او مناقشة الآخرين في ارائهم وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار افضل البدائل.[2]

المطلب الثالث: اهم معوقات اللإبداع الإداري

في كثر من الاحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول ابداعه وتحد من روحه المعنوية، وتعيده إلى التقوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة والبسيطة والإبداع لا يصنعه الا من يتمتعون بقدر كاف من الثقة بالنفس، والمعرفة الجدية

[1] محمود عبد الفتاح العريفي 2003، الإدارة الرائدة ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن ص57.
[2] حمود خيضر كاظم والشماع خليل محمد حسن نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة،عمان، الاردن 2000،ص42.

بقدراته ، امكانياته الشخصية، لذلك على الادارة مكافئة الموظفين الذين يقومون بالأعمال التي تنطوي على المخاطر لتشجيعهم على المزيد من الابتكار.

تتعرض عملية الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع، وتحد من انتشار الطاقات والموارد البشرية، والاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وايجابية.[1]

وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الادارة والمسئولين او من قبل الموظفين نفسهم لأسباب عملية او اسباب نفسية.

من جهة اخرى يحدد **القحطاني** 2007 اهم معوقات اللإبداع الإداري فيما يلي:

المعوقات الشخصية:[2]

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار وتتضمن معوقات ذهنية، ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتخاطر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار، تختصر اهم المعوقات الشخصية فيما يلي:

- اصدار الاحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الاشخاص والمشكلات.
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- اشباع عدات التفكير النمطية.
- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الاحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد الخمول، والتخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد.
- عدم الحساسية اتجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهته.
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتجيات الاخرى التي قد تكون اكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.

[1] جمال خير الله مرجع سبق ذكره ص168.169.
[2] القحطاني لاحق عبد الله 2007 اللإبداع الإداري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا ص56-57.

2- المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق اهدافها ودرجة المركزية او لا مركزية السائدة في تنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار فكلما كانت اجراءات وخطوات العمل محددة من قبل المرؤوسين مع المرؤوس مع فرض رقابة على المرؤوس ، فان ذلك يحدد من فرص الإبداع والابتكار ، نتيجة عدم القدرة المرؤوس على تطبيق اسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء ، مما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع والابتكار.

وتنحصر اهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- عدم وضوح اهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط.
- انعدام تفويض السلطة.
- الافتقار لمعايير موضوعية الأداء.
- غياب الاتصال الفعال بين مستويات الإدارية.
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة.
- الافتقاد إلى العمل الجماعي.
- قلة التنسيق عن الاقسام الإدارية المختلفة.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد او تطوير.[1]
- قلة التنسيق بين الاقسام الإدارية المختلفة.[2]
- عدم التشجيع من قبل المنظمة.

[1] القحطاني لاحق عبد الله مرجع سبق ذكره ص 53-54.
[2] سلطان عبد الرحمان ورأفت عاصي حسين 2007، تقنية المعلومات وتأثيرها على الابداع التقني تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العراق، ص 40-45.

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم ورغبة اصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- عدم مواكبة التغيرات البناءة.
- عدم الثقة.

3- المعوقات البيئية:

وهي المعوقات الناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد كما انها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتأثر في تحديد اهدافه وتوجيه سلوكه مع ملاحظة ان أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية، وتكاملي من ناحية اخرى.

ومن اهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع مايلي:[1]

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- انخفاض المستوى الثقافي والتعليم.
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقوماتهم للتطوير.
- هجوم الادارة على الافكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة.
- عدم الالتفات او الانصات لأفكار الفرد وأرائه.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

4-المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا امام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الفرد، [2] اذ انه من الممكن ان تضغط العادات والتقاليد على من يفكر او تقسم على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه،

[1] القحطاني لاحق عبد الله مرجع سبق ذكره ص52.
[2] مريم حسين ادارة المنظمات مرجع سبق ذكره ص312.

فان الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الاخرين وبالتالي يتجنب التفكير في اشياء جديدة على نطاق توقعات الاخرين.[1]

المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري

-تؤثر القيادة الإدارية تأثيرا كبيرا على نشاط المنظمة، ومن بين الانشطة اللإبداع الإداري كونه احد السبل المهمة التي تساعد على تحسين ورفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور المستفيد، ويعتبر حافز سياسي خلق فرص عمل جديدة قادرة على المنافسة و تحقيق الريادة.

كي يبدع الفرد لمنظمته، يجب ان توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على انواعها.

اذا لا يمكن للفرد ان يبدع في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة ابداعية يجب على القادة الإداريون ان يقتنعوا ان العاملين بإمكانهم ان يبدعوا ويبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على هؤلاء القادة اعادة النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لما لها من انعكاسات ايجابية للمنظمة.

ويمكن ان نوضح اثر القيادة الإدارية على اللإبداع الإداري من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة الإبداعية والتركيز على أهم خصائصها

ثم الانتقال إلى الممارسات القيادة المشجعة في اللإبداع الإداري

المطلب أول: تعريف القيادة الإبداعية:

يمكن تقديم عدة تعاريف للقيادة الإبداعية كالآتي:

- القيادة الإبداعية: تعرف على انها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الافراد من اجل الوصول إلى الاهداف المؤسسة، باعتبار ان القيادة هنا تعتبر النشاط الايجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الاشراف الإداري على الاخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف

[1] حمود خيضر كاظم 2010، منظمة المعرفة ط1، عمان الاردن، دار الصفاء للنشر ص123.

ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الاهداف التالية:[1]

* **القيادة المبدعة:** في عبارة عن المبادرة التي يبديها القائد في قدرته على الخروج عن التسلل العادي او التقليدي في التفكير و يتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحوي التفكير الإبداعي.[2]

- كما تعرف القيادة المبدعة بأنها تلك القيادة القادرة على جمع الافكار الجديدة مع بعضها البعض وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد الموجودة لتعظيم الثروة والتحسين المستثمر في ضوء التغيرات البيئية المحيطة. [3]

-اذن القيادة الإبداعية هي جميع الافكار سواء عن طريق القائد او من طرف العاملين بدعم من القيادة والعمل على تدعيم الافكار الجديدة وتنفيذها.

المطلب الثاني :خصائص القيادة الإبداعية

الجدير بالذكر في موضوع القيادة المبدعة وعلاقتها بإبداع العاملين لديها هو ان القيادة المبدعة تزيد من ابداع العاملين اذ انه من المؤكد انه في حال توفرت قيادتين احدهما ابداعية والأخرى غير ابداعية، فان العاملين تحت القيادة المبدعة ستكون فرصتهم وقدرتهم على الإبداع اكبر وأكثر من العاملين لدى القيادة الاخرى وتأكيدا لهذا القول فقد وجدت دراسة اجراها Tierney et al ان الإبداع يتعزز في المنظمة في خال توفر قيادة ابداعية وأفراد مبدعين ستزيد من ابداع العاملين وإبداع العاملين سيؤدي إلى ابداع المنظمة.[4]

- ومن جهة يرى bennis انه ليس بالضرورة ان يكون القائد مبدعا لكي يولد الإبداع في المنظمة بل المهم ان يكون لديه القدرة على التمييز للأفكار الجديدة، واستقطاب الافراد

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 19.
[2] بلال الخلف السكارنة، مرجع سبق ذكره،ص 18.
[3] على محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره،ص59.
[4] Termey,p, framer,s,m etgranen,G,B (1999) An examination of landerchip and emplayee creativity: the relevance of traits and relationships, personal psychology,vol, 52.

الجيدين، ولكن في حال توفرت للعاملين الادارة والقيادة المبدعة فان هذا حتما سيدفع العاملين نحو المزيد من الإبداع،

وسيكون حافزا لهم نحو التطور والابتكار،[1] ولقد اوردت بعض الدراسات جملة من الخصائص الذي يتمتع بها الإداريون- القادة- المبدعون وهي كالتالي:[2]

*ان يمتلك القادة رؤية واضحة للمستقبل، والتي بدورها تنعكس على وضوح الاهداف والأساليب والوسائل المتبعة لتحقيق الاهداف والرؤى.

*يعتمد القادة المبدعون مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين.

* تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.

*الثقة بالنفس وبالتالي يمثلون قدوة صالحة للعاملين و نموذج يحتذى به.

* يشجع القادة المبدعون على المبادءة والمبادرة في لحل المشاكل التي تواجههم. -وبحسب جديتاوي فان خصائص الإداري المبدع تتجلى في ما يلي:[3]

التجديد المستمر، القدرة على تقديم افكار جديدة، تشجيع العاملين على تقديم افكار إبداعية المبادرة وتقبل المخاطر، استخدام طرق ومناهج جديدة.

القدره على استباق الاحداث بحيث تكون هناك طرق وقائية،القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة.

اما الباز فذكر ان هناك جملة من القدرات الاساسية والسمات الرئيسية للقادة المبدعين:[4]

- الطلاقة الفكرية fluency: وهي تعني انتاج عدد ممكن من الافكار والحلول الخاصة بمشكل ما.

---

[1]Bennis,w, s preitjer,Gcumings, T(2001) the future of landership, tossy-bass.

[2]شتات ايناس، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك القطرية، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، 2002،ص 49.

[3]الجديتاوي،جاد الله، هزاع الابداع في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية حول صفات و معوقات الابداع في الشمال، رسالة ماجستير جامعه اليرموك ،2002 ص 90.

[4]الباز عفاف محمد، دور القيادة الابداعية في ادارة الازمات، النهظة، 2002 ص68.

-الاصالة originality: وهي تعني البحث عن حلول لها خصوصية ذاتية مرتبطة بالبنية الداخلية والخارجية للمنظمة.

-المرونة flexibility: ويقصد بها التحول بالفكر من اتجاه إلى اخر من مختلف جوانب المشكلة.

- القدره على التداعي البعيد remoteassociates: وهي القدرة على اكتشاف اكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين

. - القدره على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات: فالقائد الإداري المبدع يمكن ان يرى علاقات بين مكونات القضايا الإدارية قد لا يستطيع الإداري التقليدي ايجاد رابط بينها والتي من شانها ايجاد حلول وأفكار مبتكرة.

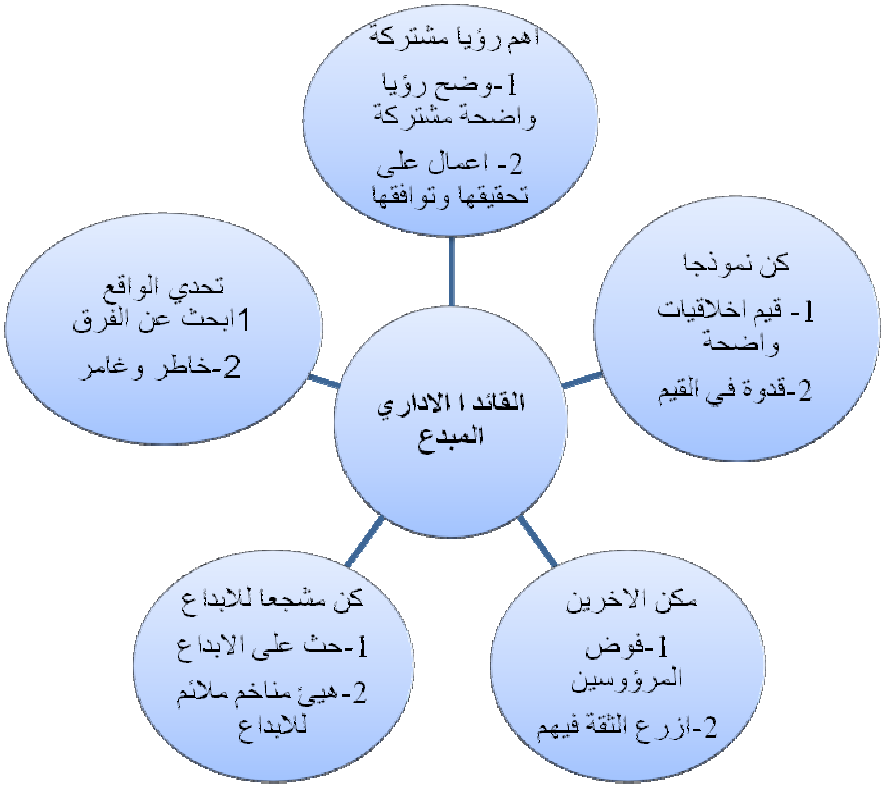
- سمات شخصية كالثقة، والمثابرة، والأخذ بزمام المبادرة والتصرف بحزم.

ويمكن ان نلخص على ان القادة المبدعون يلعبون دورا هاما في تحقيق الإبداع المؤسسي، كما ان لهم دورا هاما في تحقيق وتنمية الإبداع، كما يمكن ان نلخص اهم و ابرز صفات القادة المبدعون او اهم ركائز القيادة المبدعة، فالقادة المبدعون يتمتعون بقدر كافي وجيد من الذكاء والخبرة في مجال اعمالهم، كما انهم يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على تقديم افكار ابداعية، كما ان لديه روح المبادرة بالإضافة إلى انهم يعملون على تشجيع الإبداع في منظماتهم، ويملكون رؤية واضحة للمستقبل، وهم ايضا يؤمنون بأهمية تمكين العاملين وإعطائهم الثقة والسرية للقيام بالأعمال بالطريقة التي يرونها صحيحة.

وقد ذكر العلماء نموذجا وصفيا للقائد الإداري،اذ طرحوا خمسة صفات توصل إلى القائد الإداري المبدع،

كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(04):نموذج وصفي لصفات القائد الإداري المبدع



المصدر : مرجع سبق ذكره .

المطلب الثالث: الممارسات القيادية الإدارية المشجعة للإبداع الإداري

لكل فرد طاقة ابداعية كامنة داخل المؤسسة والقائد المبدع يلعب دورا هاما في استخراج تلك الطاقات الإبداعية للعاملين وكذا تنميتها فهو قائد ذكي ذو خبرة في مجال عمله و يحسن التصرف وهو محفز ودافع السلوك الايجابي داخل المؤسسة ومن اهم الممارسات التي يمكن للقائد الإداري المبدع اتباعها لتشجيع وتحفيز العاملين على الإبداع تتمثل فيما يلي:

1- تحديد بوضوح للاهداف: [1]

الهدف هو الوضع او الحالة المستقبلية المراد الوصول اليها وتحقيقها من قبل المنظمة وتقسم الاهداف إلى اهداف طويلة الامد (استراتيجية strategic) وأهداف قصيرة الامد (تكتيكية tactic) ويعتبر تحديد وتوضيحها للعاملين سبب من الاسباب التي تحفز الإبداع لدى العاملين، وقد اكدت بعض الدراسات ان تحديد الاهداف والحوافز تؤثر بشكل مباشر على الإبداع داخل المنظمة، فالأهداف الواضحة تساعد على تركيز جهود العاملين باتجاه معين.

كما ان الحوافز المادية والمعنوية تحفز العاملين نحو الاتقان والإبداع.

وفي دراسة اخرى اجراها shally[2]خلصت ان إلى ان الاهداف الواضحة التي تدعم الإبداع يجب ان تكون اهداف ذات طابع تحدي، فالأهداف ابداعية لا تمثل اي حافز لدى العاملين لتحقيقها، كما يجب ان تكون الاهداف ابداعية بمعنى انه عند تحقيقها تحصل المنظمة على مغريات جديدة، لم تحققها من قبل او تتصل مستويات لم تصل اليها المنظمة من قبل.

. ويؤكد بعض الباحثين ان هناك فائدتين من وجود رؤية واضحة و اهداف محدده للمنظمة.

الأولى: ان المنظمة ستجذب اليها افرادا مبدعين والمنتجين.

[1]شتان ايناس، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك القطرية، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، 2019 ص 49.

[2]Shelley,m C,E (1995) (effectd of coaction, expected évaluation, and goal setting on creativity and prodictivity) Académie of management jornal, vol 38

والثانية ان الاهداف ستركز جهود العاملين وإبداعاتهم لتحقيق تلك الاهداف, والجدير ذكره في موضوع تحديد الاهداف ان بعض الباحثين اثاروا إلى أهمية ان يعطي الفرد حرية وضع العاملين الاهداف عالية يسعون لتحقيقها من شانه ان يعزز ثقتهم بانفسهم كما ان مثل هذا الاجراء يسير قدرات وطاقات هؤلاء ألعاملين كما يعزز من ابداعهم.

ثانيا التمكين: اكتسب موضوع التمكين اهمية كبيرة في الاونة الاخيرة.

ويدل ذلك على ذلك كثرة الابحاث والكتابات التي تناولت هذا الموضوع. فاتساع احجام المنظمات، والصعوبة المام الادارة العليا بجميع المتغيرات والقضايا التي تواجه المنظمات بالإضافة إلى دور التمكين في رفع الروح المعنوية للعاملين كل هذه العوامل جعلت من التمكين ضرورة ملحة تحتم على الادارة ان تمكن موظفيها وتعطيهم قدرا اكبر من الحرية والصلاحيات ليتمكنوا من معالجة المشاكل قبل تأزمها.

-**ثانيا: التمكين** :هو اعطاء الفرد حرية الاختيار واتخاذ القرار، يورد التمكين هو احد ادوات القادة لمواجهة الازمات وتحقيق الاهداف العالية. [1]

- ويري علماء السلوك ان التمكين يزيد من ولاء العاملين وعزم قدرتهم على تحمل المخاطر.[2]

ولكي تحقق عملية التمكين و تكون ناجحة وفعالة وتجلب الاهداف المرجوة لا بد من تحقيق ثلاث شروط وهي:[3]

* **الخبرة والمهارة:** يجب ان يمتلك العامل الممكن لمعرفة والمهارة التي تؤهله في اتخاذ القرار الصائب عند مواجهة اي مشكلة تتعلق بالعمل، وبالتالي اتمام العمل بشكل جيد.

* **الثقة:** بدون الثقة المتبادلة بين المدير والعامل لن يكون وجود للتمكين، فالمدير لا يمكن إلا من يثق بقدراته وخبرته على انجاز العمل.

---

[1] Conger, J,A and kanunga, R.B (1988) "the emponoement process: intégration theory and practice, academy of management review, vol 13,issue 3.

[2]Velhouse, b,a " Captivité and emporment: a complementary relationship " Review of business,fall 90,vol 12, issue2

[3]. مدحت ابو النصر، ادارة التنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية الطبعه الاولى، 2007 ص 157.

* **المعلومات:** لابد من وجود نظام يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم بعض، و بين العاملين والقيادة، فالمعلومات في الاساس للاتخاذ القرار الصائب.

ثالثا: الاتصال الفعال يعتبر الاتصال هو الطريقة التي من خلالها يستطيع القائد توجيه موظفيه، فبلذلك يتمثل الاتصال من احد الركائز المهمة التي لا تستغني عنها اي منظمة.

- والهدف من توفير الاتصال اداري الفعال هو تنمية وتحفيز الافكار الإبداعية والحلول والابتكارية للمشاكل التي تواجهها بشكل عام، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في تنظيم، لها اثر في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين، وذلك بما تحمله من افكار و معارف يجب الاستفادة منها في تحقيق اهداف المنظمة، والأهداف الموظفين انفسهم،[1]

وبالتالي فان ناجح جماعات العمل والموظفين انفسهم في اداء عملهم، وفي حل المشاكل التي تواجههم بطريقة ابداعية تعتمد على مدى درجة السهولة في الاتصال بين الاعضاء المنظمة بشكل عام من المدراء، والموظفين بما يمكنهم من تبادل والمعلومات بشكل يسير وحرية بشكل عام، والتعبير عن ارائهم دون وجود عوائق.[2]

ويرى الباحث مما سبق ان الاتصال وظيفة اساسية من وظائف الادارة المعاصرة وخصوصا في عملية التوجيه حيث يتم من خلال الاتصال بتبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الموظفين في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، والذي يمكن من تحقيق المشتركة لمنظمة والموظفين واستفادة من المعلومات وإحداث التغيير في السلوك نحو الافضل فبالتالي فان الهدف من الاتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الافكار والاقتراحات الإبداعية من خلال فتح قنوات اتصال حتى تناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بطريقة فعالة تساعد على التجديد والتطوير، الامر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

[1] الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، مرجع سبق ذكره،ص 97.
[2] هيجان، عبد الرحمن، المدخل الابداعي، لحل المشكلات، الرياض الحدسيه نايف العربية للعلوم الامنية، مركز الدراسات والبحوث 1999،ص 101.

رابعا:الحوافز

يعتبر عامل الحوافز من العوامل المساعدة في اثارة الإبداع وحفزه لدى العاملين، فوجود نظام حوافز فعال وعادل من شانه ان يستثير طاقات العاملين وابداعاتهم،ولهذا يجب على القادة المدركة لأهمية الإبداع،ايجاد هذا النظام وتفعيله.

وتقسم الحوافز المادية ومعنوية، في حين تمثل الحوافز المادية معرضا اساسيا للعاملين لتحقيق المزيد من الإبداع والتطوير، فان دور الحوافز المعنوية (الترقية،الاشادة بالفرد المبدع وتكريمه، وإعطاءه المزيد من الامتيازات والصلاحيات),

والحوافز المادية فهي تلبي الحاجات النفسية، وتشعره بالتقدير والاهتمام. ولقد نوهت دراسات عديدة إلى الدور المهم الذي تؤديه الحوافز الماديه والمعنوية واعتبرت ان الاشادة المستمرة بالمبدعين هي الاساس لدى الإبداع، وان على القادة معرفة طبيعة الحوافز التي تثير الإبداع لدى العاملين، فهناك افراد يقدرون الحوافز المادية في حين ان هناك افراد آخرين تهمهم الحوافز المعنوية وتثير الإبداع لديهم اكثر من غيرها.[1]

خامسا: المشاركة

تعرف المشاركة على انها مدى اتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية منح القرار التنظيمي، وافساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات.[2]

وتصنف المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ قرارات فعالة، كما انها تجعل افراد اكثر مسؤولية وتزيد الثقة بين المرؤوسين ومديرهم، وتزيد من الإبداع والمبادرة لدى العاملين وهي كذلك تساهم على الاطلاق طاقات العاملين وتنمية قدراتهم على الابتكار، كما انها تساعد في زيادة انتاج العاملين وترفع من روحهم المعنوية.[3]

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص198-199.
[2] الفاعوري عبير، اثير الصمت، التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، جامعة مؤته، دراسة حالة، مؤته للبحوث والدراسات، مجلد19، 2004، العدد2.
[3] كنعان نواف، القيادة الادارية مرجع سبق ذكره،127

- ويرى ان الاسلوب القيادي المتمحور حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم ودعمهم، وإعطائهم قدر كبير من الحرية والاستقلالية هو الاساس لإيجاد مناخ مناسب يساعد العاملين على الإبداع والابتكار.[1]

سادسا: توفير الموارد

ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه والفرد ليبدع وذلك منحنى المنظمة، ويمكن ان تكون الموارد عبارة عن ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير، معدات وآلات لازمة لتنفيذ الافكار والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات،

-ولقد اشارت عدة دراسات إلى تحديد الموارد المالية (ادوات, تسهيلات, معلومات) تساهم في تحفيز الإبداع ودعمه حيث ان المبدعون يحتاجون دائما إلى الموارد المالية لانجاز افكارهم وان توفير الموارد بجميع اشكالها سيدفع العاملين للاستمرار في نهجهم ابداعي،

حيث ان الإبداع يحتاج إلى الموارد بجميع اشكالها لكي يصل إلى حيز التنفيذ.[2]

ويذكر ان الإبداع في المنظمات هو نتيجة التفاعل بين ثلاثة متغيرات:

العوامل المحفزة للابداع، والعوامل المثبطة للابداع، او الموارد المتاحة للعاملين لكي يبدعوا.[3]

سابعا : النمط القيادي

يعتبر النمط القيادي واحدا من اهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي في المنظمات ويتبع ذلك في الاساس من اثر القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه.

- وبما ان الإبداع يعد اداة المنظمة للتكييف مع متغيرات المتلاحقة التي تواجهها من خلال مساعدتها في مواجهة المشاكل والتحديات المستقبلية، بما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشاكل.[4]

---

[1]Politis, D,John (2004)," Transformational and transactional headerchip, predictors of the" Stimulantedetrminants to creativity in organizational work environnement " Électronique journal of knoraledge management, vol 2, issue2.

[2]قاسم عبادي قاسم، عرض لمقال علمي كيف تقتل اللإبداع الإداري 2000،ص 82.

[3] Bass B.M. (1985)" Leadership : good better baect " Organisation, dynamique,13

[4]العازمي محمد،القيادة التحويلية وعلاقتها باللإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره ص66.

-فان المنظمات على اختلاف مهامها وأشكالها يجب على قيادتها ضرورة التفكير من التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل والعمل على توظيف المنهج الإبداعي الذي في حل المشاكل التي تواجههم.[1]

- والمتبع لأدبيات اللإبداع الإداري يجد ان هناك شبه اجماع من قبل الباحثين المتخصصين في مجال اللإبداع الإداري بان قدرات الموظفين والمرؤوسين الإبداعية مرتبطة بالطبيعة ونمط القيادة السائد في المنظمة، فالقادة لهم تأثير كبير على تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها.[2]

- فليس من المتوقع ان يفكر المرؤوسين تفكيرا ابداعيا اذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويتشبث بالمفاهيم وإجراءات التقليدية ولا يلقي بالا لتجديد. وعليه يمكن القول بأنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح ان يكون هو نفسه متجددا في منهجية تفكيره وإشرافه ورقابته فقط بل عليه ان يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم إلى التواصل إلى افكار الجديدة. [3]

والقائد المبدع حتى يساهم في تنمية الإبداع بالمؤسسة، سيتوجب عليه الممارسة والفهم الجيد للأساليب المستخدمة في تحفيز اللإبداع الإداري من تحديد وتوضيح الاهداف والعمل على تنمية وتدريب العاملين بشكل مناسب،

وتمكينهم واشراعهم في اتخاذ القرار والعمل على الاتصال معهم وتحفيزهم وتوفير المواد اللازمة من اجل المساهمة في نجاح افكارهم، ونجاح اهداف المنظمة.

وعلى ضوء ماسبق يمكن القول ان القيادة الإدارية تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في اداء موظفين، ولتحقيق ذلك يجب ان تتولى القيادات الإدارية والمنظمات منهجية تعني في تحسين العمل القيادي، من خلال ايجاد انظمة تعامل موضعية مع الافراد وتبادل الرأي، وترسيخ الثقة بين الموظفين و انفسهمومدرائهم الامر الذي يساعد على تحقيق الرضا، الوظيفي في العمل، وتحقيق هدف المؤسسة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي ملائم للحصول على الأداء الإبداعي والسعي للنمو والتطور .

[1] الشمري فهد عايض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته باللإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك في المملكة العربية السعودية، 2001.
[2] العازمي نفس المرجع السابق.
[3] عبد السيد، التحديات التي تواجه الادارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة جامعة الدول العربية 2008.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة، ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة.

لذلك فالمنظمات خصوصا في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها للوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على عينة من

موظفي

بلدية قصر البخاري

تمهيد:

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على محاولى قياس العلاقة بين القيادة الإدارية و اللإبداع الإداري، لهذا الغرض فقد قامت الطالبة بتصميم استبانة ثم توزيعها على موظفي بلدية قصر البخاري في ولاية المدية، ومن ثم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةspss، لذا خصصت هذا الفصل لعرض منهجية التي اتبعتها الطالبة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، ثم تحليلها واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول بلدية قصر البخاري
- المبحث الثاني: طبيعة الدراسة التطبيقية
- المبحث الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة التطبيقية
- المبحث الرابع: التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: عموميات حول البلدية

الفرع الاول:تعريف البلدية

البلدية الجماعة الإقليمية الأساسية، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون.

للبلدية إقليم واسم و مركز ،ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية ،1افتتح

مقرها الجديد سنة ،2016مقرها يتمحور على موقع استراتيجي هام في وسط المدينة، يحدها من الشمال

متوسطة تشوكه عبد القادر وجنوبا ملعب البلدي وغربا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وشرقا الحديقة

العامة

الفرع الثاني: القانون الداخلي للبلديه

الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة للبلدية يسيرها أمينا عاما و هذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في

البلدية و يعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

تجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني و التعيين فيها

يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26المؤرخ في 1991/02/02المتضمن

القانون الأساس ي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات و كذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27المؤرخ في

1991/02/02الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.

و فيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ما يلي " :

يتولى الأمين العام للبلدية و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:

- -جميع مسائل الإدارة العامة.

-القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

-القيام بتنفيذ المداولات.

-القيام بتبليغ محاضر مداولات مجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة.

-تحقيق إقامة المصالح الإدارية و التقنية و تنظيمها و التنسيق بينها و رقابتها.

-ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية".

و من خلال نص المادة 119نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيمايلي:

_تسيير و تنشيط المصالح الإدارية و التقنية للبلدية.

_تحضير مداولات مجلس الشعبي البلدي و خاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية.

_يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية و لكنه يمارسها باسم رئيس البلدية و ذلك طبقا لما جاء في المادة 128من القانون رقم 90-08التي تنص: ((تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي(تظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة حين تجديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسؤول الأول لإدارة البلدية.

فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة و المصالح البلدية و لكن

تجدر الإشارة أن الواقع في بعض الأحيان إن لم نقل في كثيرها. فإن صعوبات كثيرة تواجه ممارسة هذه الوظيفة.

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي الداخلي للبلدية

الفرع الأول: مختلف مصالح البلدية:تتمثل مختلف مصالح البلدية في مجموعة من الوظائف تتوزع على مجموعة من الموظفين من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة

1-مصلحة المحاسبة و الإدارة:

تتكفل مصلحة المحاسبة و الإدارة بما يلي:

_إعداد ميزانيات و الحسابات.

_متابعة المخططات البلدية للتنمية.

_متابعة تنفيذ الميزانيات.

_حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

_إعداد حوالات التحصيل و الدفع.

_مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخيل.

_تحضير الوضعية المالية للبرامج.

_تسديد النفقات القانونية.

_تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.

أ- مكتب المستخدمين:

و يتكفل بما يلي:

_تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.

_مسك جدول التعداد.

_تحضير جداول الترقية في المدرجات و تنفيذه.

_تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه.

_السهر على تنظيم المسابقات على أساس تنظيم الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني و

على عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولا إلى الإعلان عن النتائج النهائية.

_تحضير جدول حصيلة الشغل

مكتب مالية المحاسبة:

و يتكفل بما يلي:

_إعداد الميزانية والحسابات و تنفيذها.

_المتابعة المالية لبرامج التنمية.

_حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

_إعداد حولات التحصيل و الدفع.

_إعداد قسائم الطلبات

مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخيل.

و يتفرع مكتب مالية المحاسبة إلى:

فرع التسيير و فرع التجهيز.

فرع التسيير:

و يتكفل بما يلي:

_متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير.

_حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

_الكشوفات.

فرع التجهيز:

و يتكفل بما يلي:

_متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز.

_المساهمة في إعداد و تحضير وضعيات البرامج.

الفصل الثالث دراسة حالة بلدية عين تادلس77

2-مصلحة التنظيم و الشؤون العامة:

تتكلف مصلحة التنظيم و الشؤون العامة بالمهام التالية:

_تنظيم العام و المنازعات.

_الحالة المدنية.

_الخدمة الوطنية.

_العقود و الصفقات العمومية)الجانب التنظيمي. (

_الإحصاء العام للسكان.

_الانتخابات.

_المصادقة على التوقيعات و النسخ المطابقة للأصل.

_تنظيم الأسواق و حركة المرور.

_رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة.

_تتبع ملف المخطط الرئيس ي للتهيئة و التعمير و مخططات شغل الأراضي (الجانب التنظيمي)

_نشر و متابعة النصوص القانونية و التنظيمية.

_المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي) إجراء التحقيقات حول محاسن و مساوئ إقامة هذه المؤسسات.

3-مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية:

تتكلف مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية بالمهام التالية:

_المساعدات الاجتماعية للمسنين، المعوقين و العائلات المحرومة.

_التكفل بالمرض ى عقليا و إحالتهم على المصحات.

_تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي و الرياضي.

_السكن الاجتماعي و التجزئات الاجتماعية

_تسليم شهادات الاحتياجات.

_التكفل بملف التمهين و التشغيل و التعاونيات الشبانية و الشبكة الاجتماعية.

_تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات و الهيئات المعنية.

_تتبع نشاطات الهياكل الثقافية و تشجيع انتشارها وإنشائها.

_متابعة نشاطات النادي الرياض ي الهاوي و فروعه و تشجيع الرياضات الجماهيرية.

4-المصلحة التقنية:

يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها و تضم هاته

1(-مكتب الصيانة: و تضم مكتبين:

أ)- مكتب الاستغلال المباشر: و يقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع.

ب)- مكتب الترميم: و يتولى هذا المكتب متابعة

_الترميمات.

_التنسيق مع مصلحة العتاد و المخازن.

_مسك سجلات أشغال كل فرقة.

_مراقبة الأشغال ميدانيا

و به ثلاثة فروع و هي على التوالي (إنارة، طرقات، التنظيف(

5-مصلحة النظافة و الوقاية:

و تقوم بالمهام التالية:

_مراقبة النظافة على مستوى التراب البلدي.

_معالجة المياه و مراقبتها و يدخل ذلك في إطار التطهير و نظافة المحيط.

_شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر و إصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة.

_الصحة المدرسية.

_الهدوء و الحفاظ على السكينة العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية و التدخلات التقريرية.

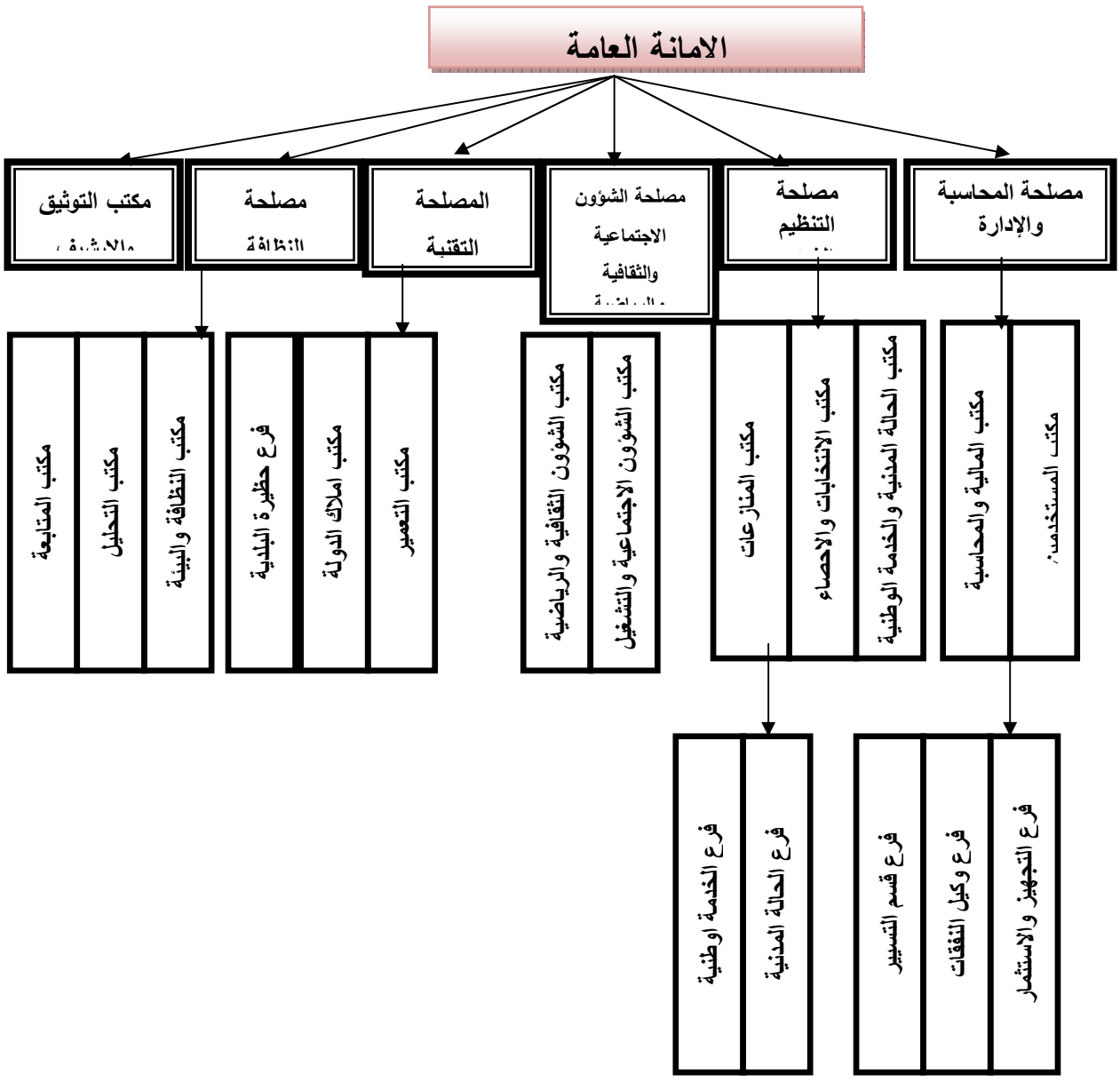
_مسك الفهرس الخاص بالتجار.

6-مكتب التوثيق و الأرشيف:

مكتب الأرشيف و المحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري

الشكل رقم(05) : الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري



المصدر : المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة التطبيقية

سنتناول من خلال هذا المطلب كل من بيانات الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة كما سوف نتطرق في الأخير الى حدود الدراسة ومتغيرات الدراسة

المطلب الأول: منهج وبيانات الدراسة

سنتناول من خلال هذا الفرع المنهج المتبع لإعداد الدراسة وكذا بياناتها

الفرع الأول: المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث العلمي يتناول أحداثا وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، حيث يصفها ويحللها عن طريق تحويل متغيرات الدراسة إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة. وذلك من أجل وصف وتحليل "العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري" ، ولذلك فقد قامت الطالبة إلى جانب الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية على عينة من موظفي بلدية قصر البخاري.

وقد تم الحصول على بيانات الدراسة التطبيقية اللازمة من خلال توزيع استبانه تم إعدادها لهذا الغرض، وبعد ذلك قامت الطالبة بجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية، بمساعدة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ثم قامت بعد ذلك باختيار فرضيات هذه الدراسة واستخلاص النتائج.

الفرع الثاني: البيانات الدراسية:

اعتمدت الطالبة في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهي كما يلي:

أولا- البيانات الثانوية: وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة، حيث قامت الطالبة حسب استطاعتها وما توفرت لها من وسائل بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المنشورة في مجال القيادة الإدارية واللإبداع الإداري. وتمثلت هذه البيانات في مجموعة

الكتب والدراسات المنشورة، وأطروحات الدكتوراه ورسائل ماجستير ومقالات علمية .. الخ، كما تم الاستعانة بالشبكة العنكبوتية (الانترنت)، للمنظمات المهنية والهيآت المهتمة بتنظيم وتطوير القيادة الإدارية واللإبداع الإداري، وهي تغطي الجانب النظري من الدراسة.

ثانيا-البيانات الأولية: هي بيانات الجاني التطبيقي من الدراسة، والتي تم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، لذلك فقد قام طالبة بجمع البيانات الأولية عن طريق أسلوب الاستقصاء وذلك بعد تصميم وتطوير أداة الدراسة، ثم تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، لمعرفة اجاباتهم حول العلاقة الإدارية واللإبداع الإداري.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية قصر البخاري ولاية المدية، والبالغ عددهم () حسب ما هو مسجل في وثائق البلدية.

الجدول رقم (06): يوضح عدد موظفي بلدية قصر البخاري

الوظيفة	العدد
عون اطار	19
اطار سامي	14
رئيس قسم	6
مدير	1
المجموع	40

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي بلدية قصر البخاري بمختلف وظائفهم الإدارية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 60 استمارة نظرا للظروف التي تمر بها البلاد، وهي تمثل نسبة

من مجتمع الدراسة البالغ. وبعد عملية التجميع الكلي للاستبيانات والقيام بالفرز، تم اعتماد الاستبيانات الصالحة كعينة للدراسة والبالغ عددها 40 استبانة من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي بلدية قصر البخاري الحسابات، وهذا بعد ما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات والتي استبعدت للنقص أو للتضارب الموجود في الإجابات. والجدول التالي يوضح ذلك:

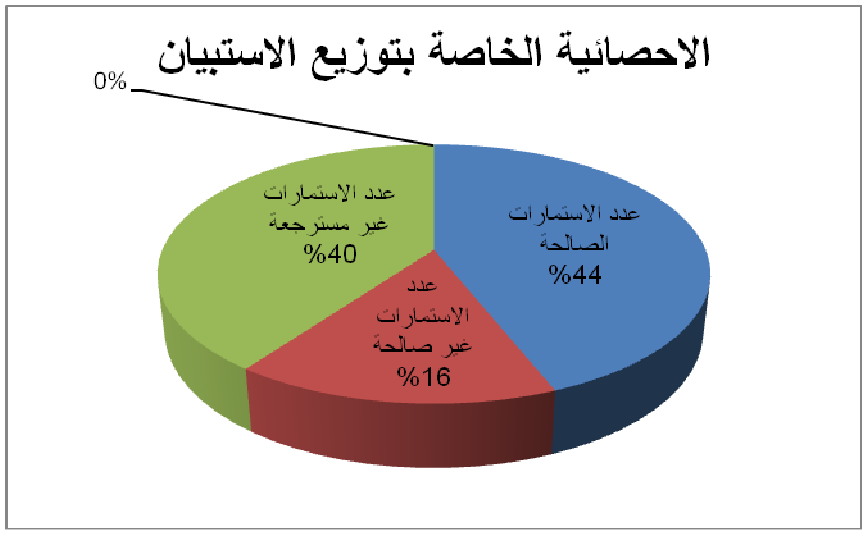
الجدول رقم (07): الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	60	%100
عدد الاستمارات الصالحة	40	%44
عدد الاستمارات غير صالحة	08	%16
عدد الاستمارات غير مسترجعة	12	%40

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج فرز البيانات

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن عينة الدراسة تمثلت في (40) موظف من موظفي بلدية قصر البخاري، وهي تمثل عدد الاستمارات التي تم إدخال بياناتها إلى البرنامج الإحصائي بهدف معالجتها، وتحليل ومناقشة ما جاء فيها، والشكل الموالي يمثل ذلك.

الشكل رقم (06): يوضح الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثالث: حدود الدراسة ومتغيراتها

الفرع الأول: حدود الدراسة

أولا-الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في دائرة قصر البخاري ولاية المدية بالجزئر لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري

ثانيا-الحدود الزمنية:استغرق إعداد الدراسة التطبيقية بدا بإعداد الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه ثم معالجة البيانات المجمعة من خلاله مدة 3 أشهر (من شهر ماي 2020 إلى غاية نهاية شهر جويلية 2020).

الفرع الثاني: متغيرات الدراسية

هذه الدراسة تحت العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري وبالتالي نحاول من خلالها دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري ، وتم إجراء الدراسة التطبيقية على عينة من موظفي بلدية قصر البخاري في ولاية المدية.

أولا- المتغير المتنقل:المتغير المتنقل في هذه الدراسة هو القيادة الإدارية وتطرقنا الى أربعة أبعاد له وهي:

- **البعد الأول:** وضوح الأهداف

- **البعد الثاني:** التمكين
- **البعد الثالث:** سعة الاتصالات
- **البعد الرابع:** الدعم المعنوي والمادي

ثانيا- المتغير التابع: المتغير التابع في هذه الدراسة هو اللإبداع الإداري.

المبحث الثالث: طريقة واجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: إعداد الاستبيان وطرق توزيعه

تم إعداد وتجهيز هذا الاستبيان ليكون قابلا للتوزيع على عدة مراحل وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: إعداد الإستبيان:

الغرض إجراء هذه الدراسة فقد تم بناء استبيان، تم تحميله على ورق عادي (Format A4) وهذا فيما يخص التسليم المباشر، أو على حامل الكتروني عبر (Word) وهذا فيما يخص التسليم عن طريق البريد الالكتروني، كما قام الطالبان بإعداد استمارة الكترونية "formulaire en ligne" بالاعتماد على موقع Google drive" والذي يتيح إمكانية الحصول على موقع انترنت مجاني للاستبيان كما يتيح استقبال الإجابة منظمة في ورقة اكسل Excel".

وقد تضمن الاستبيان توضيحا لموضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها، كما تضمن الاستبيان أيضا على (40) سؤالا (بعد التحكيم)، توزعت على قسمين رئيسيين، الأول يشتمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وتضمن خمسة أسئلة ، أما القسم الثاني فيضم محورين واحد يتعلق بموضوع الدراسة تشتمل على 35 سؤالا. كما اعتمدت الطالبة نوع الأسئلة المفتوحة في محور من محاور الثاني من الاستبيان، وذلك للوقوف على وجهات نظر أفراد العينة حول القضايا المرتبطة بالموضوع، وفيما يلي تفاصيل الاستبيان:

- **القسم الأول:** يتكون هذا القسم من البيانات الشخصية (البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية) لعينة

الدراسة والتي تضمنت الجنس، االوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، مستويات الخبرة.

❖ **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم خمسة محاور وهي كما يلي:

- **المحور الأول:** بعد وضوح الأهداف
- **المحور الثاني:** بعد التمكين
- **المحور الثالث:** بعد سعة الاتصال
- **المحور الرابع:** بعد الدعم المعنوي والمادي
- **المحور الخامس:** اللإبداع الإداري

وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لمعرفة مدى الالتزام لاجراءات المتضمنة في عبارات الاستبيان.

جدول رقم(08): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

ولتفسير هذه الأرقام يعطي للمتوسط الحسابي النظري مدلولا، وذلك للاستفادة منه عند تحليل النتائج، ويتم حساب المدى من خلال حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات (خيارات الاجابة) كما يليm

(5-1=4) ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم طول المدى على عدد الفئات كما يلي: (5/4=0.66)، ثم يتم اضافة طول المدى (0.8) الى رموز الفئات بالتدرج ابتداءا من أصغر فئة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): فئات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 الى 1.80	1.81 الى 2.60	2.61 الى 3.40	3.41 الى 4.20	4.21 الى 5

من خلال اللجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و 2و3و4و5، والتي فيما بينهم مسافتين، وقد اعتمدت الطالبة عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بي: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند تقييمهم لعلاقة القيادة الإدارية باللإبداع الإداري وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي المرح الأساس} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{15}{5} = 3$$

الفرع الثاني: طرق توزيع الاستبيان

اعتمدت الطالبة في توزيع الاستبيان على عدة طرق، فرضها تواجد أفراد عينة الدراسة في مناطق مشتتة جغرافيا. وهذه الطرق هي:

- طريقة التسليم المباشر من اليد إلى اليد في غالب الأحيان.
- الاستعانة ببعض الأقارب والأصدقاء.
- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب التحقيق.
- استعمال البريد الالكتروني لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: اختيار صدق وثبات الاستبيان

بهدف التأكد من سلامة قائمة الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة التطبيقية، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ونجاح الأداة المستخدمة في قياس الشيء المراد قياسه، فإنه ينبغي التحقق من صلاحية قائمة الاستبيان وموضوعيتها قبل توزيعها على عينة الدراسة من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات كما يلي:

الفرع الأول: اختبار صدق الاستبيان

قبل توزيع الاستبيان فقد تم عرضه على عدد من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجال ادارة الأعمال ومنهجية البحث العلمي والإحصاء في جامعة يحيى فارس بالمدية، وذلك بغرض تحكيم قائمة الاستبيان والتأكد من سلامة بنائها من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وتحديد مدى السلامة في صياغة العبارات ووضوحها.
- مدي شمولية الاستمارة.
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لهدف الدراسة.
- الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وقد تمحورت معظم الملاحظات في ما يلي:

- حذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة أخرى لعدم وضوحها.
- إضافة بعض الأسئلة التي هي على صلة وثيقة بموضوع الدراسة.
- اختيار سلم ليكارت الخماسي.

وفي ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون، قامت الطالبة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون بحذف وتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد أداة الدراسة وضوحا وملاءمة لقياس ما وضعت من أجله، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

الفرع الثاني: تجريب الاستبيان

تم تجريب الاستبيان على عينة مكونة من 12 موظف من موظفي بلدية قصر البخاري، للتعرف على درجة وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المدققين، وهذا لتفادي تأويلات خاطئة حول الأسئلة المطروحة، لهذا تم إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحا، ثم تم اعتماد الاستبيان وتوزيعه على العينة النهائية.

الفرع الثالث: اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة ما إذا تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، أي أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعه على نفس عينة الدراسة. ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يوجد ثبات في البيانات المكونة للاستمارة، فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، بالتالي أي زيادة في قيمة معامل ألفا كرنباخ" تعني زيادة في مصداقية البيانات، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان المعد لهذه الدراسة قامت الطالبة باختبار أداة القياس باستخدام اختبار ألفا كرنباخ (Alpha Cranbach) من خلال برنامج SPSS والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (10): معاملات الثبات لعبارات الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرنباخ
المحور الأول	05	0.812
المحور الثاني	07	0.756
المحور الثالث	06	0.788
المحور الرابع	06	0.814

المحور الخامس	11	0.818
دراسة	35	0.80

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Spss شاهد الملحق رقم

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل "ألفا كرنباخ" قد بلغت (0.80)، ويمكن اعتبارها نسبة عالية لأنها تزيد عن النسبة المقبولة احصائيا والبالغة (0.60)، مما يدل على أن الاستبيان مقبول لإجراء الدراسة التطبيقية.

الفرع الرابع: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في الحكم على دقة القياس، وتحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد اثباتها، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي اليه هذه العباراة، وسنقوم في هذا الجزء بقياس الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له من أجل تحديد العبارات التي اذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للمحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة كما يلي:

أولا-صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الأولى:

يبين الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الفرعية الأولى والفرضية ككل، والمتمثلة في: **"لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين وضوح الأهداف واللإبداع الإداري".**

جدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الأولى

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-يوجد رؤية واضحة وواقعية	0.731	0.000
2-يوجد أهداف واضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها	0.843	0.000
3-العمل على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام	0.477	0.02
4-جعل العاملين شركاء لرؤية المؤسسة من خلال ايصالها لهم بطريقة مشوقة	0.656	0.000
5-التقويم المستمر للرؤية والعمل على تطويرها	0.618	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الفرعية الأولى وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أنمستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.005)، ومنه فان عبارات الفرضية الفرعية الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا-صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الفرعية الثانية

يبين الجدول رقم(18) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الفرعية الثانية والفرضية ككل، والمتمثلة في: **"لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين سعة التمكين واللإبداع الإداري".**

جدول رقم(12):صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى الرئيس	0.865	0.000
2-دوما مستعد لبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	0.869	0.000
3-أشعر أنني دائما أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة	0.616	0.000
4-عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من كفاءة	0.633	0.000
5-اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب أكثر	0.523	0.01
6- هناك خطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية	0.733	0.000
7-لدى العاملين في المؤسسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	0.647	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الفرعية الثانية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات الفرضية الفرعية الثانية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا-صدق الاتساق الداخلي للفرضية الثالثة

يبين الاجدول رقم (19) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرعية الثالثة وبين المعدل الكلي لعباراتها، والمتمثلة في: **" لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين سعة الاتصال والابداع والإداري".**

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات	0.993	0.000
2-تعيين الادارة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم	0.553	0.000
3-يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار	0.491	0.001
4-التواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة	0.507	0.001
5-تشجيع العمل بروح الفريق	0.783	0.000
6-التواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي	0.451	0.03

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الفرعية الثالثة وبين المعدل الكلي لعباراتها، حيث أن معامل الارتباط "بيرسن" في كل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات الفرضية الفرعية الثالثة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الرابعة

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات لعبارات الفرضية الرابعة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-يكثرون في المدح والثناء على أعمالكم داخل المؤسسة	0.768	0.000
2-يتبعون أسلوب الاقناع والتوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء	0.487	0.01
3-تكافئ المؤسسة أصحاب الأفكار الابداعية	0.916	0.000
4-تتم عملية الترقية في هذه المؤسسة على الأساس الكفاءة والإبداع	0.772	0.000
5-يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع	0.535	0.000
6-تقديم حوافز مادية ومعنوية مغرية	0.891	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الفرعية الرابعة وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومن فان عبارات الفرضية الفرعية الرابعة صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول رقم (21) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الرئيسية الثالثة وبين النعدل الكلي لعباراتها، والمتمثلة في: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات الفرضية الرئيسية الثالثة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-تنتبه المؤسسة للمميزات الإدارية لدى عامليها	0.451	0.03
2-تشجيع المؤسسة عميليها على تجريب الأفكار الابداعية	0.502	0.01
3-تخصيص نسبة كافية من موازنة المؤسسة للبحث والتطوير	0.535	0.000
4-تعتبر جودة أداء العاملين من أوجه الابداع المؤسسي	0.654	0.000
5-تحفيز العمل الابداعي للمرؤوسين	0.764	0.000
6-تشجيع المرؤوسين على المبادرة الفردية	0.654	0.000
7-تجسيد الأفكار الابداعية في العمل	0.799	0.000
8-هناك تطلع دائم من قبل المديرين في المؤسسة نحو التغيير	0.621	0.000
9-تفصيل الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تعتبر من المرؤوسين في العمل	0.695	0.000
10-تقوم قيادة الفرع بتشجيع روح الابداع والابتكار من خلال اقامة الحلقات النقاشية بين العاملين	0.799	0.000
11-يتميز قادة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد	0.515	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة يالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل عبارة من عبارات الفرضية الرئيسية الثالثة وبين المعدل الكلي لعباراتها، حيث أن معامل الارتباط "بيرسن" في كل الحالات هو أكبر من الصفر،كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات الفرضية الرئيسية الثالثة صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد عملية جمع البيانات والمعلةمات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم تفريغها ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) قصد معالجتها احصائيا، والذي تم باستخدام العديد من الأساليب والمقاييس الإحصائية هي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** وهذا من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة ولتحديد اجابات أفرادها اتجاه المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** نهدف من استخدامه معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما نهدف من استخدامه ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي
- **الانحراف المعياري:** وهذا من أجل معرفة مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الذي تضمنه الاستبيان، فكلما اقتربت من الصفر كلما دل ذلك على تركز الاجابات وانخفاض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات عند تساوي المتوسطات الحسابية وذلك لصالح العبارة الأقل تشتتا.
- **اختبار توزيع الطبيعي "اختبار كولمجروف-سمرنوف (sample kolmogrov-smirnov):** يتم تطبيق هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى تكون نتائجها صحيحة

- اختبار الفرضيات من خلال استخدام الاختبار الاحصائي (one sample T-Test) لعينة واحدة لاختبار الفرضيات

المبحث الرابع: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تعتبر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ذات دور كبير وهام في تحديد مستوى ادراك أفراد العينة لأسئلة وطبيعة الدراسة المنفذة، حيث تساهم في تفسير نتائج الدراسة وتحديد مدى امكانية الاعتماد على اجابات أفراد هذه العينة، وبالتالي تزيد من فعالية النتائج التي يتم التوصل اليها، ونعرض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ايتنادا على اجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن القسم المتعلق بالجوانب الشخصية، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم:

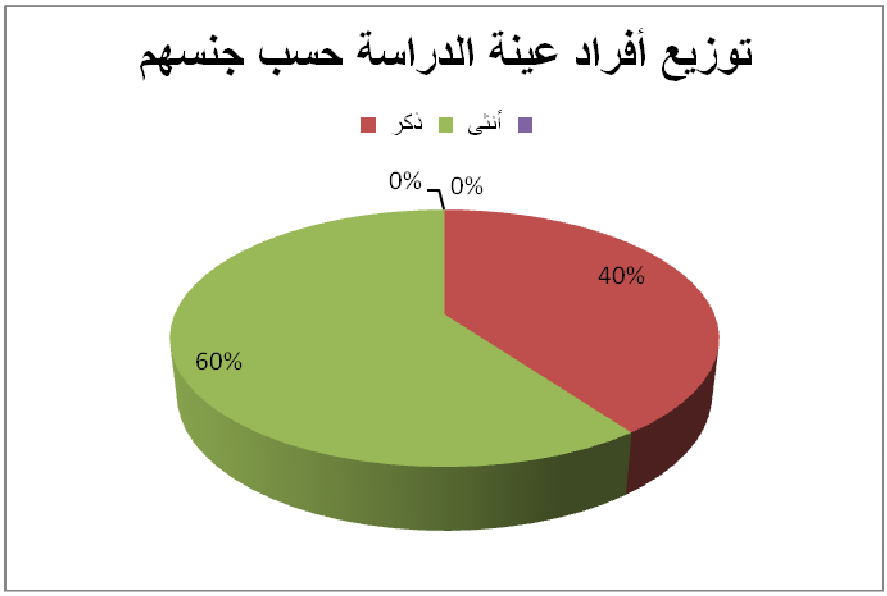
جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	16	40
أنثى	24	60
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم، حيث نجد 60% من أفراد عينة الدراسة اناث بينما نسبة الذكور تقدر بي 40%، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم

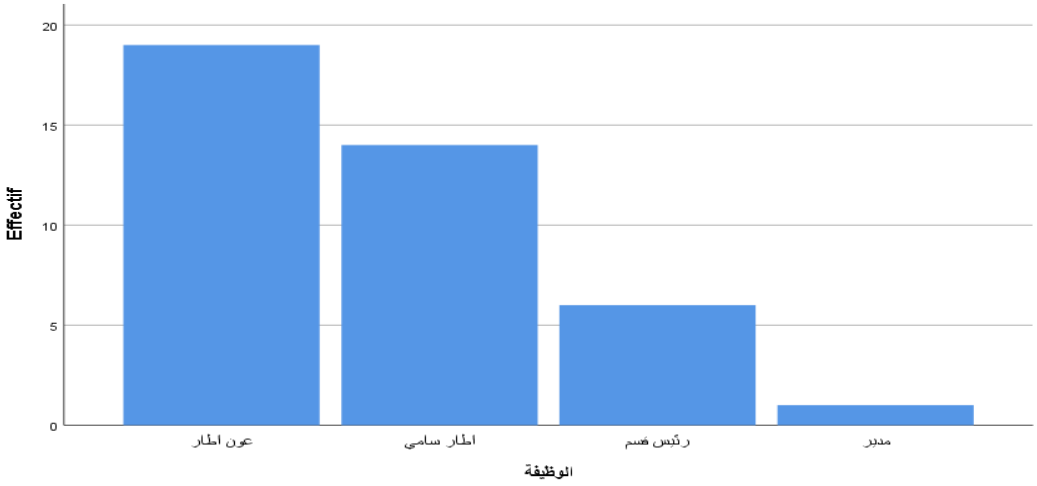
الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون اطار	19	%47.5
اطار سامي	14	%35
رئيس قسم	06	%15
مدير	01	%2.5
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة عون اطار بنسبة 47.5%، ثم تليها وظيفة اطار سامي بنسبة 35%، ثم رئيس قسم بنسبة 15%، وفي الأخير وظيفة مدير بنسبة 2.5% وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

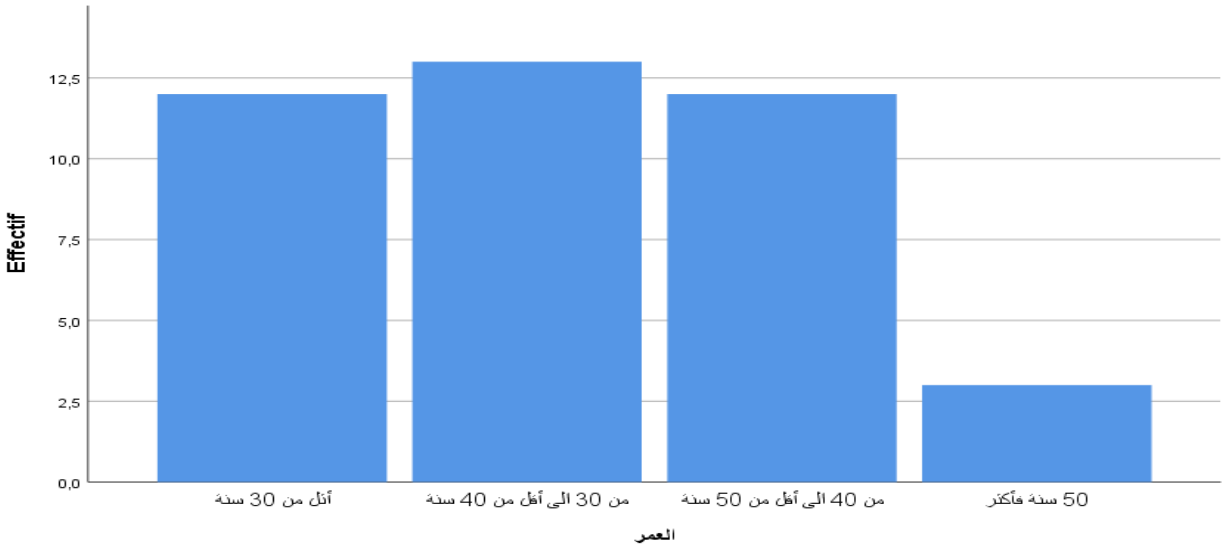
الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	%30
من 30 الى أقل من 40 سنة	13	%32.5
من 40 الى أقل من 50 سنة	12	%30
50 سنة فأكثر	03	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول تنوع في أعمار عينة الدراسة، حيث كانت أكبر نسبة ب 32.5 %من فئة 30 الى أقل من 40 سنة، ثم تليها فئة 40 الى 50 سنة فئة أقل من 30 سنة بنسبة 30%، وأخيرا نسبة 50 سنة فأكثر بنسبة 7.5%، حيث نلاحظ هناك مزيج يساعد في حصول على وجهات نظر مختلفة في الدراسة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

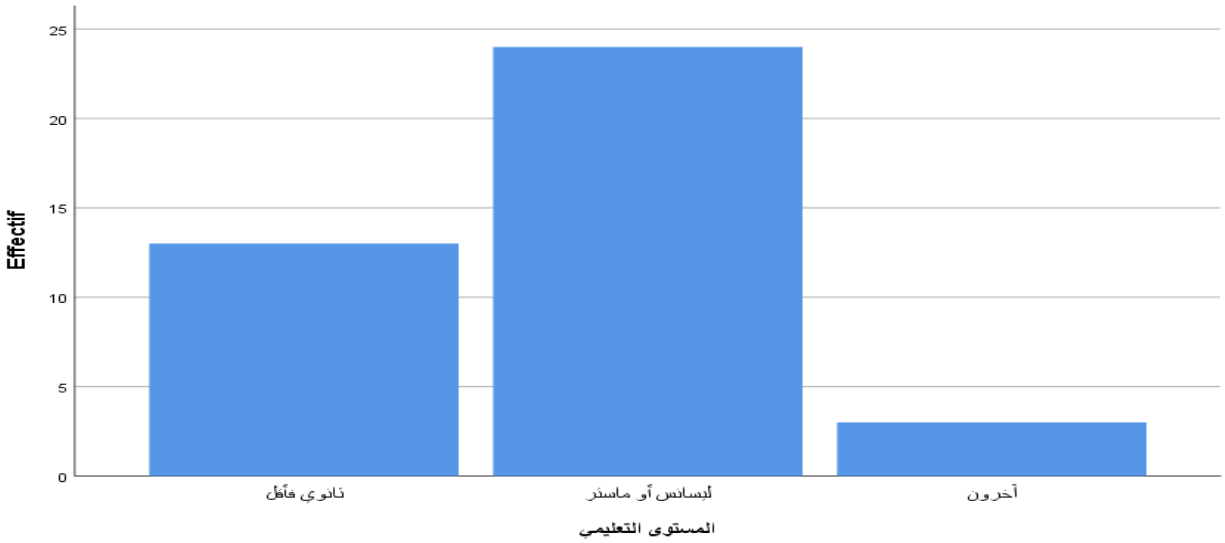
الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	13	%32.5
ليسانس أو ماستر	24	%60
آخرون	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي حيث قدرت نسبتهم بي 60%، ثم تليها نسبة 32.5% لفئة ثانوي فأقل، وفي الأخير فئة آخرون بنسبة 7.5%، ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة ليدها مستوى تعليمي مقبول وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة

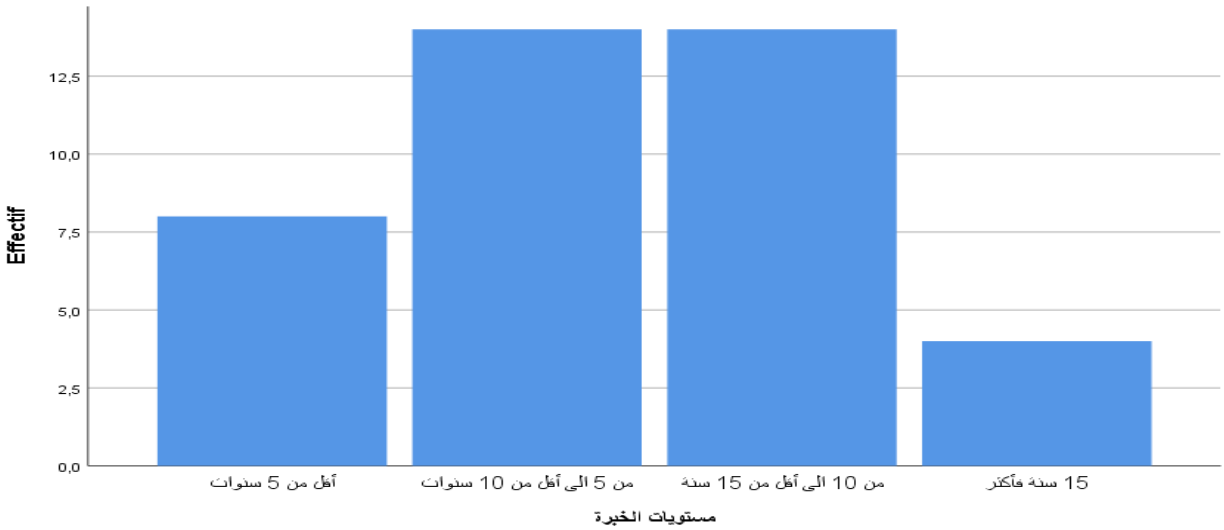
مستويات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	%20
من 5 سنوات الى 10 سنوات	14	%35
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	14	%35
15 سنة فأكثر	04	%10

المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم أفراد عينة دراسة لديهم خبرة بين 5 الى 10 سنوات و10 الى أقل من 15 سنة بنسبة 30%على التوالي، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20 %وفي الأخير فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 10%

وهو ما يوضحه **الشكل التالي:**



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل الاحصائيات لنتائج اجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض اجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الاستبيانات المستلمة في شكل تكرارات ونسب، من أجل أخذ صورة أولية عن الاجابات ، واستنتاج الاتجاه العام لاجابات موظفو بلدية قصر البخاري (أفراد عينة الدراسة)، وتحقق من الفرضيات المصاغة من عدمها، وهذا قبل اجراء الاختبارات الإحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

الفرع الأول: عرض نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة

أولا-نتائج محور وضوح الأهداف

الجدول رقم (21): نتائج أفراد عينة الدراسة على محور وضوح الأهداف

العبارات	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-يوجد رؤية واضحة وواقعية	ت	28	12	00	00	00
	%	70	30	00	00	00
2-يوجد أهداف واضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها	ت	15	21	2	2	00
	%	37.5	52.5	5	5	00
3-العمل على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام	ت	34	00	3	3	00
	%	85	00	7.5	7.5	00
4-جعل العاملين شركاء لرؤية المؤسسة من خلال ايصالها لهم بطريقة مشوقة	ت	25	12	3	00	00
	%	62.5	30	7.5	00	00
5-التقويم المستمر للرؤية والعمل على تطويرها	ت	34	00	2	4	00
	%	85	00	5	10	00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والمتعلق بوضوح الأهداف، قد توزعت حول درجات الاجابة المحددة حسب مقياس ليكارت الخماسي ما عدا درجة الاجابة "غير موافق بشدة" بالنسبة لكل العبارت، ودرجة اجابة "محايد"

بالنسبة للعبارة رقم (1) و درجة "غير موافق" بالنسبة للعبارة (1)، كذلك العبارة رقم (5) لم تشمل على درجة اجابة "موافق بشدة".

ثانيا-نتائج محور التمكين

الجدول رقم (22): نتائج أفراد عينة الدراسة على محور التمكين

العبارات	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى الرئيس	ت	12	12	00	16	00
	%	30	30	00	40	00
2-دوما مستعد لبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	ت	24	12	3	1	00
	%	60	30	7.5	2.5	00
3-أشعر أنني دائما أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة	ت	36	00	2	2	00
	%	90	00	5	5	00
4-عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من كفاءة	ت	00	36	2	2	00
	%	00	90	5	5	00
5-اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب أكثر	ت	00	33	3	4	00
	%	00	82.5	7.5	10	00

6- هناك خطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية	ت	00	00	00	40	00
	%	00	00	00	100	00
7-لدى العاملين في المؤسسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	ت	00	2	3	31	4
			5	7.5	77.5	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم اجابات أفرا العيينة توزعت حسب درجات الاجابة المحددة وفق مقياس ليكارت الخماسي، ماعدا بعض العبارات التي لم تحصل على اجابات.

ثالثا-نتائج محور سعة الاتصالات

الجدول رقم (23): نتائج أفراد عينة الدراسة على محور سعة الاتصالات

العبارات	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير	غير موافق
1-الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات	ت	00	36	2	2	00
	%	00	90	5	5	00
2-تعيين الادارة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم	ت	31	4	2	3	00
	%	77.5	10	5	7.5	00

3-يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار	ت	00	00	40	00	00
	%	00	00	100	00	00
4-التواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة	ت	00	40	00	00	00
	%	00	100	00	00	00
5-تشجيع العمل بروح الفريق	ت	35	5	00	00	00
	%	87.5	12.5	00	00	00
6-التواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي	ت	00	2	4	34	00
	%	00	5	10	85	00

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن اجابات أفراد العينة تمثلت في درجات الاجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي، ما عدا درجة "غير موافق بشدة" بالنسبة لكل العبارة.

رابعا-نتائج محور الدعم المعنوي

الجدول رقم (24): نتائج أفراد عينة على محور الدعم المادي و المعنوي

العبارات	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير	غير موافق
1-يكثرون في المدح والثناء على أعمالكم داخل المؤسسة	ت	00	00	12	28	00
	%	00	00	30	70	00
2-يتبعون أسلوب الاقناع	ت	28	12	00	00	00

والتوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء	%	70	30	00	00	00
3-تكافئ المؤسسة أصحاب الأفكار الابداعية	ت	28	12	00	00	00
	%	70	30	00	00	00
4-تتم عملية الترقية في هذه المؤسسة على الأساس الكفاءة والإبداع	ت	29	9	2	00	00
	%	72.5	22.5	5	00	00
5-يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع	ت	16	24	00	00	00
	%	40	60	00	00	00
6-تقديم حوافز مادية ومعنوية مغرية	ت	00	00	4	24	12
	%	00	00	10	60	30

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول، أن اجابات أفراد العينة كانت حسب درجات الاجابة الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي، كما أنه هناك عبارات لم تشمل على درجات اجابة.

الفرع الثاني: التحليل الاحصائي لنتائج اجابات أفراد عينة

أولا- التحليل الاحصائي للمحور الأول

يلخص الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة وهذا استنادا الى درجات مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان من أجل معرفة الاتجاه العام للعينة.

الجدول رقم (25): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1-يوجد رؤية واضحة وواقعية	4.7	0.464	موافق بشدة
2-يوجد أهداف واضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها	4.23	0.768	موافق بشدة
3-العمل على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام	4.63	0.925	موافق بشدة
4-جعل العاملين شركاء لرؤية المؤسسة من خلال ايصالها لهم بطريقة مشوقة	4.55	0.639	موافق بشدة
5-التقويم المستمر للرؤية والعمل على تطويرها	4.60	0982	موافق بشدة
المتوسط العام للعبارات	4.76	0.198	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.76)، كما أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الخامسة [4.21-5]حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة تشير الى درجة "موافق بشدة"، وكذلك الانحراف المعياري اذا يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.31) وهي نسبة تعتبر جيدة وهو ما يدل على أنه هناك علاقة احصائية طردية بين بعد وضوح الأهداف والقيادة الإدارية

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصل اليه قمنا بتحليلهاحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات وهي كما يلي:

- **العبارة رقم (01): يوجد رؤية واضحة وواقعية**

بلغ المتوسط الحاسبي لهذه العبارة (4.7)، وهو الذي يندرج ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي ، والذي يشير الى درجة اجابة "موافق بشدة"، وهذا ما يدل أن معظم أفراد العينة موافقون بالاجماع على أنه هناك رؤية واضحة وواقعية في بلدية قصر البخاري.

- **العبارة رقم (02): يوجد أهداف واضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها**

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.23) وهو الذي يقع ضمن فئة[4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو يوافق درجة اجابة موافق بشدة، حيث يرى أفراد العينة أنه توجد أهداف واضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- **العبارة رقم (03): العمل على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام**

حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.63) وهو ضمن فئة [4.21-5] حسب فئات مقياس ليكارت الثلاثي، وهو ما يشير الى درجة اجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد المؤسسة يوافقون بشدة على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام.

- **العبارة رقم (04): جعل العاملين شركاء لرؤية المؤسسة من خلال ايصالها لهم بطريقة مشوقة**

من الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.55) ، والذي ينتمي الى فئة [4.21-5]

حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهم ما يدل على درجة اجابة موافق "بشدة"، وهذا يدل على أن أفراد العية يوافقون بالاجماع على أن جعل العاملين شركاء لرؤية المؤسسة من خلال اصالها لهم بطريقة مشوقة .

➢ **العبارة رقم (05): التقويم المستمر للرؤية والعمل على تطويرها**

بلغ متوسط هذه العبارة**(4.60)**والذي ينتمي الى الفئة الثالثة[4.21-5] والمعبرة عن درجة اجابة **"موافق بشدة"**، حيث يعتقد أفراد العينة على أن أن التقويم المستمر للرؤية والعمل على تطويرها.

ثانيا-التحليل الاحصائي للمحور الثاني

يلخص الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة وهذا استنادا الى درجات مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان من أجل معرفة الاتجاه العام للعينة.

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1-امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى الرئيس	3.5	1.3	موافق
2-دوما مستعد لبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	4.48	0.751	موافق بشدة
3-أشعر أنني دائما أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة	4.75	0.776	موافق بشدة
4-عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من كفاءة	3.85	0.483	موافق
5-اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب أكثر	3.73	0.64	موافق
6- هناك خطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية	2	0.616	غير موافق

7-لدى العاملين في المؤسسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	3.85	0.483	موافق
المتوسط العام للعبارات	3.60	0.181	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60)، والذي يقع ضمن الفئة [3.41-4.20] من فئات ليكارت الخماسي، وهي فئة تشير الى درجة "موافق "، وكذلك الانحراف المعياري اذا يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.181) وهي نسبة تعتبر جيدة وهو ما يدل على أنه هناك علاقة احصائية طردية بين بعد التمكين والقيادة الإدارية

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصل اليه قمنا بتحليلها حسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات وهي كما يلي:

- **العبارة رقم (01): "امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى الرئيس"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.5)وهو الذي ينتمي الى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تسير الى درجة اجابة "موافق"، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على امتلاك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى الرئيس.

- **العبارة رقم (02): "دوما مستعد لبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية"**

كان المتوسط الحاسبي لهذه العبارة (4.48)، وهو الذي يقع ضمن فئة[4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يوافق درجة اجابة "موافق بشدة"، أي أن أفراد العينة دوما مستعدون لبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية.

- **العبارة رقم (03): "أشعر أنني دائما أشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة"**

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.75)** وهو الذي يقع ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يشر الى درجة اجابة **"موافق بشدة"**، حيث يرى أفراد العينة أنهم يشعرون دائما بالمشاركة الفعالة في تحقيق نتائج المؤسسة.

- **العبارة رقم (04): "عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من كفاءة"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(3.85)** والذي ينتمي الفئة الخامسة [3.41-4.20] والمعبرة على درجة اجابة **"موافق"**، حيث يعتقد أفراد العينة أن العمل في المؤسسة يتطلب درجة كفاءة.

- **العبارة رقم (05):"اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب أكثر"**

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(3.73)** والذي بدوره يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير الى درجة اجابة **"موافق"**، وحسب أفراد عينة الدراسة أنه كلما تلقيت تدريب أكثر تكتسب مهارات جديدة.

- **العبارة رقم (06): "هناك خطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2) وهو أصغر من المتوسط الحسابي الأساس للدراسة (3) وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على وجود خطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية.

- **العبارة رقم (07):لدى العاملين في المؤسسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(3.85)** والذي يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20]، والتي تدل على درجة اجابة **"موافق"**،وهو ما يدل على أن عمال بلدية قصر البخاري موافقين على فكرة أنه يوجد عاملين في بلدية يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثا-التحليل الاحصائي للمحور الثالث

يلخص الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة وهذا استنادا الى درجات مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان من أجل معرفة الاتجاه العام للعينة.

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1-الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات	3.85	0.483	موافق
2-تعيين الادارة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم	4.58	0.903	موافق بشدة
3-يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار	3	0.000	محايد
4-التواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة	4	0.000	موافق
5-تشجيع العمل بروح الفريق	4.88	0.335	موافق بشدة
6-التواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي	2.20	0516	غير موافق
المتوسط العام للمحور	3.83	0.000	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.83)، كما أن

المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الرابعة[3.41-4.20] من فئات ليكارت الخماسي، وهي فئة تشير الى درجة "موافق "، وكذلك الانحراف المعياري اذا يظهر درجة ونسبة التقارب كلي في الأجوبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.000) وهي نسبة تعتبر جيدة وهو ما يدل على أنه هناك علاقة احصائية طردية بين بعد سعة الاتصال والقيادة الإدارية

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصل اليه قمنا بتحليلها حسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات وهي كما يلي:

العبارة رقم (01): "الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات"كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.85)، والذي ينتمي الى فئة [3.41-4.20]والتي تشير الى درجة اجابة "موافق"، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات.

- **العبارة رقم (02): "تعيين الادارة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم"**

نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.58)، والذي يقع في فئة[4.21-5]، والتي توافق درجة اجابة "موافق بشدة"،وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فكرة تعيين بلدية قصر البخاري قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم.

- **العبارة رقم (03): "يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3)، وهم المتضمن في الفئة [2.61-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير الى درجة اجابة "محايد"، حيث تم مقارنة المتوسط الحاسبي للعبارة مع معدل الفئة، وتحصلنا على أن عمال بلدية قصر البخاري غير موافقين على فكرة أنه يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار وهذا ما يدل على أن هناك تسيير فردي في بلدية قصر البخاري.

- **العبارة رقم (04): "التواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4)، والذي يشر الى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تعن درجة اجابة "موافق"، وهو ما يدل على أن عمال بلدية قصر البخاري موافقين على طرح أن بلدية قصر الخاري تتواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة.

- **العبارة رقم (05): "تشجيع العمل بروح الفريق"**

حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.88)-، والذي يقع ضمن فئة[4.21-5] حسب مقياس ليكارات الخماسي، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة من طرف أفراد عينة الدراسة على تشجيع العمل بروح الفريق.

- **العبارة رقم (06): "التواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي"**

بلغ المتوسط الحاسبي لهذه العبارة (2.20)، والذي ينتمي الى فئة [1.81-2.60] حسب مقياس ليكارت الخماسي،حيث أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على التواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي.

رابعا-التحليل الاحصائي للمحور الرابع

يلخص الجدول التالي اجابات أفراد عينة الدراسة وهذا استنادا الى درجات مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1-يكثرون في المدح والثناء على أعمالكم داخل المؤسسة	2.30	0.464	غير موافق
2-يتبعون أسلوب الاقناع والتوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء	4.70	0.464	موافق بشدة
3-تكافئ المؤسسة أصحاب الأفكار الابداعية	4.70	0464	موافق بشدة
4-تتم عملية الترقية في هذه المؤسسة على الأساس الكفاءة والإبداع	4.68	0.572	موافق بشدة
5-يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع	4.40	0.496	موافق بشدة
6-تقديم حوافز مادية ومعنوية مغرية	1.80	0.608	غير موافق بشدة
المتوسط العام للعبارات	3.79	0.310	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(3.79)**، كما أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي فئة تشير الى درجة **"موافق "**، وكذلك الانحراف المعياري اذا يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي **(0.31)** وهي نسبة تعتبر متوسطة وهو ما يدل على أنه هناك علاقة احصائية طردية بين بعد الدعم المعنوي والمادي والقيادة الإدارية

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصل اليه قمنا بتحليلها حسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات وهي كما يلي:

- **العبارة رقم (01): "يكثرون في المدح والثناء على أعمالكم داخل المؤسسة"**

بلغ المتوسط الحسابي **(2.30)**وهو أصغر من المتوسط الأساس المرجح (3) وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أنه هناك مدح وثناء على أعمالهم داخل المؤسسة وهذا يدل على وجود نقاط ضعف في نظام الداخلي لبلدية قصر البخاري تتمثل في غياب حوافز.

- **العبارة رقم (02): "يتبعون أسلوب الاقناع والتوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.70)** والذي يقع في فئة[4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يدل على أن عمال بلدية قصر البخاري يوافقون بشدة على فكرة أنهم يتبعون أسلوب الاقناع والتوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء.

- **العبارة رقم (03): "تكافئ المؤسسة أصحاب الأفكار الابداعية"**
- بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.70)** والذي يقع ضمن فئة [4.21-5] حسب مجالات مقياس ليكارت الخماسي،وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن بلدية قصر البخاري تكافئ أصحاب الأفكار الابداعية.
- **العبارة رقم (04): "تتم عملية الترقية في هذه المؤسسة على الأساس الكفاءة والإبداع"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة**(4.68)** والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي [4.21-5]،مما يعني أن هناك اجماع كلي من طرف عمال بلدية قصر البخاري بموافقة بشدة على أن عملية الترقية في بلدية قصر البخاري تتم على أساس الكفاءة والإبداع.

- **العبارة رقم (05): "يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(4.40)** والذي ينتمي الى فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون على أنه هناك جو نفسي ملائم للإبداع.

- **العبارة رقم (06): "تقديم حوافز مادية ومعنوية مغرية"**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **(1.80)** وهو يندرج ضمن فئة[4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث يرى أفراد عينة الدراسة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية تقدم لهم مقابل الجهد المبذول.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب الى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ثم اختبار صحة فرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي sample kolmogrov-smirnov

الجزء	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
جميع عبارات الاستبيان	34	1.139	0.149

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة (0.149) المسترخرجة من البينانات الميدانية لمحاور الاستبيان أكبر من (0.05) وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن اجراء الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: اختبار one sample T-test

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمت الطالبة اختبار (T-test) لعينة واحدة لتحليل عبارات الاستبيان، يحث يقوم بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الحسابي الفرضي (3)

ويقوم هذا الاختبار بمقارنة متوسط الحسابي للمحور بقيمة الافتراضية () وعند مستوى دلالة (à0.05 وتكون قاعدة اتخاذ القرار بالشكل التالي:

- رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) اذا كانت القيمة المطلقة ل (T) المحسوبة أكبر من القيمة (T) الجدولية أو اذا كانت (sig<0.05)
- قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1) اذا كانت القيمة المطلقة ل (T) المحسبوبة أصغر من القيمة (T)الجدولية واذا كانت (0.05<sig).

أولا-اختبار (T-test) للفرضية الأولى:

يهدف اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة والتي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين وضح الأهداف واللإبداع الإداري، قامت الطالبة بإجراء اختبار (T-test) على عبارات الفرضية الأولى، وتمت صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **الفرضية العدمية H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين وضح الأهداف واللإبداع الإداري
- **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين وضح الأهداف واللإبداع الإداري

الجدول رقم (30): نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
محور	4.76	0.198	39	43.02	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الفرعية الأولى قد بلغ (4.76) وقيمة T المحسوبة (43.02) عند درجة حرية (39) ومستوى دلالة (0.00) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة عمال بلدية قصر البخاري أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة (3) وهو اشارة على وجود علاقة بين وضوح الأهداف واللإبداع الإداري، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الأهداف واللإبداع الإداري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

ثانيا-اختبار (T-test) للفرضية الثانية:

يهدف اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين التمكين واللإبداع الإداري، قامت الطالبة بإجراء اختبار (T-test) علرى عبارات الفرضية الثانية، وتمت صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **الفرضية العدمية H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين التمكين واللإبداع الإداري
- **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين التمكين واللإبداع الإداري

الجدول رقم (31): نتائج اختبار T-Test للفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
محور	3.60	0.18	39	6.657	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الأولى قد بلغ (3.60) وقيمة T المحسوبة (6.657) عند درجة حرية (39) ومستوى دلالة (0.00) وهذا يعني أن متوسط درجة أستجابة عمال بلدية قصر البخاري أكبر من المتوسط الافتراضي (3) للدراسة وهو اشارة على وجود علاقة بين التمكين واللإبداع الإداري، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح التمكين واللإبداع الإداري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

ثالثا-اختبار (T-test) للفرضية الثالثة:

يهدف اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين سعة الاتصالات واللإبداع الإداري، قامت الطالبة بإجراء اختبار (T-test) على عبارات الفرضية الثالثة، قامت الطالبة بإجراء اختبار (T-test) علرى عبارات الفرضية الثانية، وتمت صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **الفرضية العدمية H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين سعة الاتصالات واللإبداع الإداري
- **الفرضية البديلة H1:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين سعة الاتصالات واللإبداع الإداري

الجدول رقم (32): نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
محور	3.75	0.17	39	12.43	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الفرعية الأولى قد بلغ (3.75) وقيمة T المحسوبة (12.43) عند درجة حرية (39) ومستوى دلالة (0.00) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة عمال بلدية قصر البخاري أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة (3)وهو اشارة على وجود علاقة بين سعة الاتصالات واللإبداع الإداري مما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سعة الاتصالاتواللإبداع الإداري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

رابعا- اختبار (T-test) للفرضية الرابعة:

يهدف اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين الدعم المعنوي واللإبداع الإداري، قامت الطالبة بإجراء اختبار (T-test) على عبارات الفرضية الرابعة، وتمت صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **الفرضية العدمية H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين سعة الدعم المعنوي واللإبداع الإداري
- **الفرضية البديلة H1:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين الدعم المعنوي واللإبداع الإداري

الجدول رقم (33): نتائج اختبار T-Test للفرضية الرابعة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
محور	3.79	0.31	39	7.91	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الأولى قد بلغ (3.79) وقيمة T المحسوبة (7.91) عند درجة حرية (39) ومستوى دلالة (0.00) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة عمال بلدية قصر البخاري أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وهو اشارة على وجود علاقة بين الدعم المعنوي واللإبداع الإداري مما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم المعنوي واللإبداع الإداري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

خلاصة الفصل الثالث :

تعرفنا في هدا الفصل على البلدية ودرسنا هيكلتها الداخلية ، ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها داخلها من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة في ما يخص تاثير القيادة الإدارية على الابداع اللإداري تبين ان المتغيرين وحسب نتائج التحليل الاحصائي التي تحصلنا عليها لهما علاقة ببعضهما البعض وهده العلاقة علاقة طردية فقد وجدنا ان كلما كان هناك قيادة جيدة كان ناتجها ابداع من طرف العمال ويرجع دلك الى اهتمامات المؤسسة بجوانب عديدة اهمها العامل التكنولوجي والتمكين في مختلف المجالات، ولا ننسى الاهداف الواضحة الخاصة بالمؤسسة والدعم المقدم لعمالها سواء كان دعما ماديا او معنويا كل هدا يعود على المؤسسة بالايجاب والنتائج الجيدة.


خـــاتـــمـــة

جاءت دراستنا لمعالجة إشكالية العلاقة بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري، وتحديدا في مستوى تأثير كل من بعد وضوح الاهداف وبعد التمكين وبعد سعة الاتصالات وبعد الدعم المعنوي والمادي على اللإبداع الإداري في بلدية قصر البخاري، وكان غرضنا هو توضيح ووصف هده العلاقة في واقع احد المؤسسات القطاع العام بالجزائر.

وللإجابة عن الإشكالية قمنا بإعداد هدا البحث والدي قسمناه الى قسمين رئيسين، قسم خاص بالجزء النظري والدي تم التطرق فيه الى مدخل مفاهيمي في القيادة الإدارية وإبراز أهميته، واهم الأنماط المعتمدة في المؤسسات ، كما تم التطرق أيضا الى اهم محددات ومقومات القيادة الإدارية، وكدا الاطار المفاهيمي لمتغير اللإبداع الإداري حيث حاولنا إبراز كل من مراحله ومستويات وكدا اهم مبادئه وأساليبه كما اشرنا إل علاقته بالمتغير الاول، وحاولنا من خلال الدراسات السابقة نبحث تفسير نظري لتأثير القيادة الإدارية على اللإبداع الإداري . أما الجزء الثاني فخصصناه للجانب التطبيقي والدي تناول الدراسة الميدانية لبلدية قصر البخاري وتحديدا على عينة من العمال ، حيث بعد وصولنا الى البيانات الأولية أخضعناها للتحليل الإحصائي بغرض وصف ايجابيات أفراد العينة وكذلك اختبار فرضياتنا.

وقد توصلنا من خلال هده الدراسة **الى النتائج التالية** :

- بشكل عام تهتم المؤسسة بعنصر القيادة الإدارية داخلها بشكل كبير.
- تهتم المؤسسة بمختلف الأبعاد التي تطرقنا إليها في البحث من سعة الاتصالات،والدعم المعنوي و المادي ،التمكين وبعد وضوح الاهداف بشكل واضح.
- وجود ارتباط بين القيادة الإدارية ومستوى اللإبداع الإداري داخل المؤسسة وهدا الارتباط موجب.
- ترابط القيادة الإدارية واللإبداع الإداري ينعكس إيجابا على المؤسسة,

- تركز المؤسسة محل الدراسة على مبدأ وضوح الاهداف والتمكين وكدا سعة الاتصالات من تكنولوجيات الحديثة في التعامل مع البيانات والمعلومات ولا ننسى الدعم المعنوي والمادي للعمال وهو الأخر يؤثر تأثيرا موجبا على أدائهم.
- تعتبر القيادة الإدارية كجسر للوصول الى اللإبداع الإداري والنتائج الايجابية بالمؤسسة لأنها تسمح باستغلال الكفاءات المجودة بالمؤسسة.
- قوة شخصية القائد سبيل لتحقيق التطوير والتميز وتحقيق مبدأ الابتكار.
- القيادة الناجحة هي التي تستميل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضوح أهدافها وتقديم الدعم المادي والمعنوي.

التوصيات:

بعد ان تم عرض نتائج التي توصلنا إليها، نقوم فيما يلي بتقديم جملة من التوصيات التي تخدم المؤسسة محل الدراسة أو مؤسسات أخرى في التحفيز على اللإبداع الإداري باستغلال القيادة الجيدة داخلها:

- على المؤسسات التي تسعى لزيادة الابداع ضرورة توفير تدريبات لتنمية مهارات القيادة لدى العاملين بها.
- إعادة النظر في اختيار العمال والقادة بحيث يتم اختيار الدين يقومون بتشجيع الابداع.
- عدم الخوف من تطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة لما لهدا الأمر من أهمية بالغة للابداع.
- ضرورة الاهتمام بتدريب العمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال الجديدة لما تقدمه من دعم للابداع .
- ضرورة تدريب العمال قبل وأثناء الخدمة على اكتساب مهارات اللإبداع الإداري.
- تعميق مفهوم الابداع داخل المؤسسات.

أفاق البحث:

- القيادة التحويلية وعلاقتها باللإبداع الإداري.
- القيادة الحرة وأثرها على اللإبداع الإداري.
- القياد الإدارية واتخاذ القرارات .
- اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.
- دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- تأثير الأنماط القيادية على الأداء.
- تأثير القيادة الغير رسمية على المؤسسة.



قائمة المصادر و المراجع

الكتب باللغة العربية:

1.

2. . جوبيتا برافين ،اللإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرون ترجمة المغربي احمد،دار الفجر للنشر والتوزيع ،2008.

3. ، الادارة العامة ،هيكلة الاجهزة وضع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية ،دار المشرق للنشر وتوزيع ،عمان ،الاردن2000.

4. ابن منظور، لسان العرب،دار صادر بيروت، المجلد ثاني عشر 2002

5. ابن منظور،جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب،دار صادم، مجلد 10،طبعة 3 بيروت لبنان،1944 .

6. ابو الفضل، عبد الشافي محمد ابو العينين، القيادة الادارية في الاسلام،ط1، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة،1996 .

7. احمد السيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة 2000.

8. احمد جاد وهاب، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات.

9. بشير العلاق ،اسس الاداره الحديثه نظريات ومفاهيم،ط1، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع عمان،1998.

10. بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان الطبعه الاولى 2010..

11. بلال محمد اسماعيل السلوك التنظيمي النظريه تطبيق الدار الجامعيه الاسكندريه 2005

12. جردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمه محمد الجوهري احمد زايد، المجلد الاول،ط2002.

13. جمال خير الله، اللإبداع الإداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،2009.

14. جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2000.

15. حسن ماهر،القيادة، اساسيات ونظريات ومفاهيم دار التندي 2004.

16. حسين حريم, السلوك التنظيمي لدى الافراد والجماعات في منظمات الاعمال, دار الحامد للنشر و التوزيع,2004.

17. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثهن دار الحامد عماننالطبعه الاولى 2006 ص215.

18. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القياده ،دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري، مؤسسة شباب الجماعة للنشر، الاسكندرية.2010

19. حسين عبد الفتاح، الادارة الفعالة، مطبعة النيل، القاهره،1999.

20. حمود خيضر كاظم والشماع خليل محمد حسن نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة،عمان، الاردن 2000.

21. الخفاق عبد المعطي، مبادئ الدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية،ط1،عمان الاردن،2009.

22. خليل محمد. الشماع. نظرية المخالطة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان الطبعة الثانية. 2005.

23. زاكي محمود هاشم اساسيات الادارة منشورات ذات السلاسل. 2001.

24. سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في الفكرة في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القياده الادارية، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود،2000.

25. سعود بن محمد النمر واخرون،الاداره العامه الاسس والوظائف، مكتبه الشقيرين الرياض،2006.

26. السعود راتب،القيادة التربوية مفاهيم وافاق، عمان دار الصفاء للطباعة والنشر،2012.

27. السلطان، فهد بن صالح ، التحديات الادارية في القرن الواحد العشرين الرياض مطابع خالد للاوسفت،2004.

28. السيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في اطار العقيدة الاسلامية، رابطه العالم الاسلامي، مكة 1986.

29. سيد هواري القائد التحويلي للعبور بالموضه القرن ال21، دار الجبل للطباعة، مصر، الطبعة 2، 1999

30. شوقى طريف،السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة مكتبة الغريب،1992 .

31. صالح العمري واخرون،الاداره والاعمال ،ط1، دار وائل، عمان.

32. صالح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2008.

33. صلاح الدين عبد الباقي مبادئ السلوك التنظيمي الدار الجامعيه الاسكندرية،2005.

34. صلاح عبد القادر شيعيبي، الادارة اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية،2008.

35. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي القاهرة 2006.

36. طريف شوقي، السلوك القيادي فعاليه القياده، دار الغريب، القاهره1992.

37. عامر مصباح، خصائص القياده عند الرسول صلى الله عليه وسلم ،دار هومه الجزائر.ط 2003.

38. عبد الحميد الفتاح المغاربي، الادراة الاصول العلمية والتوجيهات المستقبلية،المكتبةالعصرية،للنشر التوزيع ،المنصورة مصر 2006.

39. عبد الرحمان ادريس جمال الدين محمد المرسي،السلوكالتنظيم،نظريات ونماذج،تطبيق عملي للادارة،السلوك في المنظمة،الدار الجامعية الاسكندرية،2002.

40. عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دار الثقافة للنشر الاسكندرية،2007.

41. عبد المعدلي، محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زمران عمان. 1999.

42. عبد المعطي محمد عساف،السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة،دارزهران،عمان، 1999.

43. عبد الناصر محمود ،علي حموده، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة2005.

44. علاء محمد سيد قنديل،القياده الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان،2010.

45. فتحي عبد الرحمان جيروان ،الابداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه،تدريبه، مراحله، العملية الابداعية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان،الاردن،2002

46. الفرا،ماجد وآخرون، الادارة والمفاهيم والممارسات، كلية التجارة الاسلامية، غزه 2007..

47. كريم ناصر علي واحمد محمد مخلف الدميلي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل ،دار وائل للنشر عمان

48. كنعان نواف، القيادة الادارية عمان دار الثقافة النشر والتوزيع،ط2009.

49. كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبه دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2001

50. اللوزي موسى ،السلوك التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة،ط1، الاردن،دار وائل للنشر،1999.

51. ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الطبعه الاولى، 2013.

52. ماجدة العيطة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان الطبعه الاولى 2018.

53. محمد حسين العجمي،الاتجاهات الحديثه في القيادة الادارية والتنمية البشرية المسيرة، للنشر والتوزيع عمان الاردن،2010.

54. محمد عبد الفتاح ياغي،درجه الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني بعمان الاردن،1996.

55. محمد قاسم القيرواني، السلوك التنظيمي ،دار السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفه، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعه الرابعه.2003.

56. محمود سلمان العمياء ، السلوك التنظبمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.

57. محمود عبد الفتاح العريفي ، الإدارة الرائدة ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2003.

58. مصطفى كامل ابو العزم مقدمة في السلوك التنظيمي المكتب الحديث الاسكندريه بدون سنة نشر .

59. مطاوع ابراهيم، الادارة التربوية في الوطن العربي مكتبة النهضة2003.

60. المعاني احمد اسماعيل وآخرون ، قضايا ادارية معاصرة ط1، عمان الاردن دار وائل للنشر،2011.

61. معن محمود. مروان محمد بن احمد ،القياد، والرقابة، والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان2007..

62. المعهد التطويري للتنمية الموارد البشرية، القيادة الادارية، دار العمورة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعه 1، 2011.

63. المنجد في اللغة والإعلام ، الطبعة الخامسة والعشرون، بيروت دار المشرق، 1981.

64. موفق حديد نبيل حامد مر، القياده الادارية في الدول النامية،المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية،2000.

65. النجار قابز ملكاوي نازم (2010) دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع دراسة ميدانية في شركة التامين الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،الاردن، جامعة جادار.

66. النحقاد عادل (1424) علاقة الانماط القيادية بمستوى الايداع الاداري دراسة مسجلة مع العاملين في المديرية العامة.

67. نشوى ماهر كرم الله، كيف تجعل الابداع عمليا 2003، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

68. نهال مصطفى فريز،نبيلةعباس،اساسياتان الاعمال في ظل العولمة الدار الجامعية الاسكندرية،2006.

69. هشام اتي محمود، الجوانب السلوكيه في الاداره ،الكويت وكالة المطبوعات 1980.

70. هشام زكي محمود ،ادارة السلوك التنظيمي ،مرام للطباعة الالكترونية، الرياض الطبعة الاولى،1980.

71. هشام نور الدين جمجوم سيكولوجيه الادارة، دار الهلال للنصر، بيروت،ط1، 2008.

72. سلطان عبد الرحمان ورأفت عاصي حسين ، تقنية المعلومات وتأثيرها على الابداع التقني تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العراق،2007.

73. حمود خيضر كاظم ، منظمة المعرفة ط1، عمان الاردن، دار الصفاء للنشر،2010 .

74. الباز عفاف محمد، دور القيادة الابداعية في ادارة الازمات، النهظة، 2002.

75. مدحت ابو النصر، ادارة التنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية الطبعه الاولى، 2007.

76. هيجان، عبد الرحمن، المدخل الابداعي، لحل المشكلات، الرياض الحدسيه نايف العربية للعلوم الامنية، مركز الدراسات والبحوث 1999.

77. قاسم عبادي قاسم، عرض لمقال علمي كيف تقتل اللإبداع الإداري 2000.

78. الشمري فهد عايض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته باللإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك في المملكة العربية السعودية.

79. عبد السيد، التحديات التي تواجه الادارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة جامعة الدول العربية 2008.

80. الفاعوري عبير، اثير الصمت، التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، جامعة مؤته، دراسة حالة، مؤتمر للبحوث والدراسات، مجلد19، 2004، العدد2.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Bennis,w, s preitjer,Gcumings, T(2001) the future of landership, tossy-bass.
2. Bolden R and renvero of leadership theoy and competency framework, centere for landership studies, university of Exeter, united Kingdom 2003,p8.
3. Claude lanche, Psychologies sociale des organisations, armcancolin,2eme edition,2007, p122

4. Conger M ledierchip :learning of clear the vision organigational dynamics :wentervol 19 issue 3.2002
5. Dagt.R. (2001) management the dryden pass_ New-York
6. [1]Hunt,jamesghaenson,laryl-(1977).lederchip :the cutting edge- shouthernilliroisunversityptess- corbordale p238.
7. Koofz, harlod,(1980) management, London, mc graw _hiil_ inc_p431.
8. of liferature, journal of qsucholgy_ p(154)
9. Plsek p1999 no Pinne colberette ,pouvoir leaderchip autorite dans les organisation,ed presse de lanivrsite quebec,sd,1995,.
10. Shelley,m C,E (1995) (effectd of coaction, expected évaluation, and goal setting on creativity and prodictivity) Académie of management jornal, vol 38
11. Stagdill,RM(1964), personal factovsasscciatzdoted with leadership:A_1 servey spécial gift meeded generating créative ideas for Heath care organisation health forum 42.
12. Bass B.M. (1985)" Leadership : good better baect " Organisation, dynamique,13
13. Conger, J,A and kanunga, R.B (1988) "the emponoement process: intégration theory and practice, academy of management review, vol 13,issue 3.

14. Politis, D,John (2004)," Transformational and transactional headerchip, predictors of the" Stimulantedetrminants to creativity in organizational work environnement " Électronique journal of knoraledge management

15. Termey,p, framer,s,m etgranen,G,B (1999) An examination of landerchip and emplayee creativity: the relevance of traits and relationships, personal psychology,vol, 52.

16. Velhouse, b,a " Captivité and emporment: a complementary relationship " Review of business,fall 90,vol 12, issue2

الملتقيات والمجلات :

1. بشاري لمياء الابداع في المنظمات، بحث منشور (2008)

السنه الرابعة والثلاثون العدد التسعون-2011.

2. مجلة الادارة والاقتصادthe magazine of économies administration

3. هيجان عبد الرحمان احمد ، معوقات اللإبداع الإداري في المنظمات السعودية مجلة الادارة العامة، ع1ن الرياض، معهد الادارة العامة.

رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه :

1. الجديتاوي،جاد الله، هزاع الابداع في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية حول صفات و معوقات الابداع في الشمال، رسالة ماجستير جامعه اليرموك ،2002 .

2. دروين مروان جمعة الجعبري، عنان (2009) دور الابداع الاداي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

3. السليم عبد الله يوسف 2002، اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى اللإبداع الإداري للعاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة اكادمية نايف، العلوم الامنية، الرياض.

4. شتات ايناس، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك القطرية، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، 2002،.

5. العازمي محمد 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها باللإبداع الإداري دراسة مسجلة على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غ منشورة اكادمية نايف للعلوم الامنية الرياض.

6. العازمي محمد بيزخ حامد، القيادة التحويلي وعلاقتها باللإبداع الإداري (2006)، دراسة مسجلة على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير اكادمية نايف العلوم الادبية، الرياض.

7. علي عبد الله، التحولات الثقافية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة البليدة الجزائر.2001 -2002.

8. قاسم شاهين العمري، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء في محافظة ذي قار،اطروحةالدكتوراة جامعة البصرة، العراق 2009

9. قاسم شاهين برسيم العمري: انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لاراء عينة من المدراء العامين في محافظة ذي قار، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، فلسفة في الادارة العامة، جامعة البصرة العراق. 2009.

10. القحطاني لاحق عبد الله 2007 اللإبداع الإداري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا
11. محمد امل، اسيل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع رسالة ماجستير في علم النفس الجامعة الاسلامية،كلية التربية فلسطين 2009 .
12. مريم حسين 2010، ادارة المنظمات منظور كلي،عمان الاردن دار حامد للنشر والتوزيع.
13. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التحكيم من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف الامنية، الرياض .
14. ناصر ابراهيم مجمعي، انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنسبة للمهني لدى العاملين في المملكة العربي السعودية، رسالة ماجستير اداب في علم النفس كليه التربيه جامعه الملك سعود.2004.

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فراس –المدية-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص : ادارة اعمال

استبيان

سيدي سيدتي.....

تحية طيبة.....

يشرفني أن امنح بين ايديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات التي اقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بعنوان " العلاقة بين القيادة الدارية واللإبداع الإداري " ونأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستمارة بدقة مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها تبقى لإغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة لكم منا فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

من اعداد الطالبة :

*حميدي شيماء

تحت اشراف :

* بسهوة نذير

السنة الجامعية :2019-2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية

من اجل كل سؤال ضع علامة (X) في الخانة التي تراها المناسبة :

1-الجنس

-ذكر ☐ -انثى ☐

2-الوظيفة

عون اطاراطار سامي ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ ☐

3-العمر:

-اقل من 30 سنة ☐ -من 30 الى اقل من 40 سنة ☐

-من 40 الى اقل من 50 سنة ☐ -50 فأكثر ☐

4-المستوى التعليمي

-ثانوي فأقل ☐ -ليسانس او ماستر ☐ -دكتوراه ☐

-دراسات عليا ☐ -آخرون ☐

5-مستويات الخبرة

-اقل من 5 سنوات ☐ -من 5 الى اقل من 10 سنوات ☐

-من 10 الى اقل من 15 سنة -15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: الجزء الخاص بالقيادة الدارية

ضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة في كل العبارات التالية:

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد وضوح الاهداف	يوجد رؤية واضحة وواقعية.					
	يوجد اهداف واضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها.					
	العمل على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام.					
	جعل العاملين شركاء لرؤية المؤسسة من خلال ايصالها لهم بطريقة مشوقة.					
	التقويم المستمر للرؤية والعمل على تطويرها.					

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التمكين	امتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الر رئيس.					
	دوما مستعد لبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية.					
	اشعر انني دائما اشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة.					
	عملي في المؤسسة يتطلب مني درجة من كفاءة.					
	اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريب اكثر.					
	هناك خطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية.					
	لدى العاملين في المؤسسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.					

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد سعة الاتصال	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات والبيانات.					
	تعيين الادارة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم.					
	يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الافكار.					
	التواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة.					
	تشجيع العمل بروح الفريق .					
	التواصل مع العاملين في غير اوقات الدوام الرسمي.					

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الدعم المعنوي والمادي	يكثرون في المدح والثناء على اعمالكم داخل المؤسسة.					
	يتبعون اسلوب الاقناع والتوجيه والإرشاد في معالجة الاخطاء.					
	تكافئ المؤسسة اصحاب الافكار الابداعية.					
	تتم عملية الترقية في هذه المؤسس على اساس الكفاءة والإبداع.					
	يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع.					
	تقديم حوافز مادية ومعنوية مغرية.					

المحور الثالث: الجزء الخاص باللإبداع الإداري

البعد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اللإبداع الإداري	تنتبه المؤسسة للمميزات الإدارية لدى عامليها.					
	تشجيع المؤسسة عميليها على تجريب الافكار الابداعية.					
	تخصيص نسبة كافية من موازنة المؤسسة للبحث والتطوير.					
	تعتبر جودة أداء العاملين من اوجه الابداع المؤسسي.					
	تحفيز العمل الابداعي للمرؤوسين.					
	تشجيع المرؤوسين على المبادرة الفردية.					
	تجسيد الافكار الابداعية في العمل.					
	هناك تطلع دائم من قبل المديرين في المؤسسة نحو التغيير.					
	تفصيل الافكار الجديدة لحل المشاكل التي تعتبر من المرؤوسين في العمل.					
	تقوم قيادة الفرع بتشجيع روح الابداع والابتكار من خلال اقامة الحلقات النقاشية بين العاملين.					
	يتميز قادة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد.					