جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة"

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

- غوالم أسامة

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

- قدندل هبة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	الصفة
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة 'ب'	رئيسا
قدندل هبة	أستاذة محاضرة 'ب'	مشرفا ومقررًا
العشاب إيمان	أستاذة محاضرة 'ب'	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة"

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

- غوالم أسامة

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

- قدندل هبة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	الصفة
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة 'ب'	رئيسا
قدندل هبة	أستاذة محاضرة 'ب'	مشرفا ومقررًا
العشاب إيمان	أستاذة محاضرة 'ب'	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

إهداء

إلى من أُفضِّلها على نفسي ؛ فلقد ضحَّت من أجلي

ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام (أُمِّي الحبيبة)

و أبي العزيز الذي يساندني في الصغيرة قبل الكبيرة و يقف بجانبي دائما

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليَّ طيلة حياته (والدي العزيز).

و أخي العزيز الذي أحبه من صميم قلبي

و أخيرا إلى الزوجة الكريمة التي ساندتني معنويا و عمليا

و كانت دائما هناك بجانبي "معا إلى الأبد"

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

وفي أصعدة كثيرة

أقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.

rawpixel



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله،
فله الحمد أولاً وأخيراً.
ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة،
وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة
الأستاذة الدكتورة **هبة قدندل**

الذي لم تدَّخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادتها مع كل طلبة العلم،
كانت تحثّني على البحث، وترغِّبني فيه، وتقوّي عزيمتي عليه
وكانت من أفضل الأساتذة الذين مروا علي في مسيرتي الدراسية
فلها من الله الأجر ومني كل تقدير حفظها الله ومتّعها بالصحة والعافية ونفعت بعلومها.
كما أشكر القائمين على جامعة يحيى فارس بالمدية
ووفقهم لكل خير لما يبذلون من اهتمام

وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة عامة
وطلاب جامعة يحيى فارس بالمدية بصفة خاصة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري من خلال بعدي (**النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي**)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع الاستبانة على عينة من 40 فرد من موظفين بمؤسسة سونطراك بالجزائر، تم استرجاع منها 30 استمارة منها قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استخدام البنامج الإحصائي Spss .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

- ✓ تؤثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛
- ✓ لا يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛
- ✓ يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، أنماط القيادة، الإبداع الإداري.

Résumé:

Cette étude visait à connaître l'effet des styles de leadership sur la créativité administrative à travers deux dimensions (style de leadership autocratique, style de leadership démocratique), où l'approche descriptive a été utilisée et le questionnaire a été distribué à un échantillon de 40 salariés de la Fondation Sonatrach en Algérie, à partir de laquelle 30 formulaires ont été récupérés, dont peuvent être analysés Et un traitement statistique, et à la lumière de cela, des données ont été collectées et analysées, et des hypothèses ont été testées en utilisant le programme statistique Spss.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont

- ✓ Les styles de leadership affectent l'atteinte de la créativité administrative à la Fondation Sonatrach à Alger;
- ✓ Le style de leadership autocratique n'affecte pas l'atteinte de la créativité administrative à la Fondation Sonatrach à Alger;
- ✓ Le style de leadership démocratique affecte l'atteinte de la créativité administrative à la Fondation Sonatrach à Alger;

Mots-clés : leadership, leadership autocratique, leadership démocratique, styles de leadership, créativité administrative.

Abstract:

This study aimed to know the effect of leadership styles on administrative creativity through two dimensions (autocratic leadership style, democratic leadership style), where the descriptive approach was used and the questionnaire was distributed to a sample of 40 employees of the Sonatrach Foundation in Algeria, from which 30 forms were retrieved, of which can be analyzed And statistical treatment, and in light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested by using the statistical program Spss.

The study reached a number of results, the most important of which are

- ✓ Leadership styles affect the achievement of administrative creativity at the Sonatrach Foundation in Algiers;
- ✓ The autocratic leadership style does not affect the achievement of administrative creativity at the Sonatrach Foundation in Algiers;
- ✓ The democratic leadership style affects the achievement of administrative creativity at the Sonatrach Foundation in Algiers;

Keywords: leadership, autocratic leadership, democratic leadership, leadership styles, administrative creativity.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول والأشكال	V
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية القيادة	03
المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة.	03
المطلب الثاني: مصادر القيادة.	05
المطلب الثالث: أدوار القيادة وأهميتها.	08
المبحث الثاني: الأنماط القيادية الإدارية	10
المطلب الأول: ماهية النمط القيادي	10
المطلب الثاني: الأنماط القيادية	11
المطلب الثالث: المقارنة بين الأنماط القيادية	18
المبحث الثالث: أثر القيادة الفعالة على الإبداع الإداري	19
المطلب الأول: المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة	19
المطلب الثاني: عوامل فاعلية القيادة	22
المطلب الثالث: أثر السلوك القيادي على الإبداع الإداري	23
خلاصة	25

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري	
تمهيد	28
المبحث الأول: ماهية الإبداع	29
المطلب الأول: تعريف الإبداع وأهميته	29
المطلب الثاني: عناصر عملية الإبداع	32
المطلب الثالث: أنواع الإبداع	34
المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري	37
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري	37
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإبداع الإداري ومبادئه	40
المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري	43
المبحث الثالث: أسس الإبداع الإداري	47
المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري	47
المطلب الثاني: مكونات الإبداع الإداري ومراحله	50
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري و آليات التعامل معها	54
خلاصة:	58
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من عمال سونطراك بالجزائر	
تمهيد	60
المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر	61
المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سوناطراك	61
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك	68
المبحث الثاني: منهجية دراسة الاستبيان واختيار المجتمع والعينة	75
المطلب الأول: تحديد المجتمع، عينة، وحدود الدراسة	75
المطلب الثاني:أدوات الدراسة الميدانية	75
المطلب الثالث: وصف خصائص العينة	75

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	85
المطلب الأول: التحليل الإحصائي لنتائج دراسة المحور الأول	85
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لنتائج دراسة المحور الثاني	89
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات	91
خلاصة	97
خاتمة	99
قائمة المراجع	102
الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	18
1-3	سلم (Likert)الخماسي	76
2-3	قياس ثبات الاستبيان	78
3-3	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة	78
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	80
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	81
7-3	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	82
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	83
9-3	درجات الموافقة على عبارات البعد الأول	85
10-3	درجات الموافقة على عبارات البعد الثاني	86
11-3	ترتيب الأهمية النسبة للأبعاد المحور الأول	88
12-3	درجات الموافقة على عبارات المحور الثاني	89
13-3	نتائج اختبار الفرضية الأولى	91
14-3	نتائج اختبار الفرضية الثانية	93
15-3	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	95

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك	69
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	81
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	82
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	83
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	84
7-3	ترتيب الأهمية النسبة للأبعاد المحور الأول	88

مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المستجدات والتغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة وتزايد وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من متغيرات سريعة لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات بل أصبحت مجبرة على تطوير وتحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومطالبة بالعمل المبدع الذي يعد حقيقة لا مناص منها وسمة من سمات المؤسسات المعاصرة حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح .

ولكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه البيئة، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم إلتزام قوي في البحث عن أساليب وإستراتيجيات جديدة ومتطورة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك، حيث يعد الإبداع أداة المؤسسة التكيف مع تلك المتغيرات ويساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، لما له من دور مهم و حاسم في بقاء المؤسسات وتطورها .

إن الإبداع يعد مطلبا رئيسيا لأي مؤسسة، لأن المؤسسة التي لا تبدع في وقتنا الحاضر سوف تواجه مصيرا يسوده التخلف والزوال، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني والثورة الرقمية المذهلة، غير أنه من الملاحظ في بعض المؤسسات وجود الرتابة والروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم إبداع وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، و بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المؤسسة وتتطور، لأن المؤسسة مهما تطورت تقنيا أو امتلكت قدرات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها. وتمثل القيادة الإدارية أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تألق المؤسسة وريادتها .

ولأن نجاح القائد يتوقف أساسا على مدى تأثيره على العاملين فإن اعتماد النمط القيادي المناسب يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع، لأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد وإشعاره بالدور الذي يقوم به وإعطائه التقدير اللازم ومنحه الفرصة لتقديم أفكاره. وكل هذه عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع، الذي يعد من أهم المؤشرات التي تدل على تقدم المؤسسة وبقائها وتطورها .

من هنا أصبح لزاما على القيادات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع الإداري لدى العاملين وتنمية روح الإبداع لديهم، وإتاحة الفرصة لاستخدام قدراتهم الإبداعية للمساهمة بما لديهم في الارتقاء بالمؤسسات إلى مستويات أداء أفضل، يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية .

ومع علمنا أن موضوع الإبداع الإداري تتحكم فيه عوامل متعددة ومتداخلة، إلا أننا سوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على إحدى هذه العوامل التي نرى أن لها أهميتها الخاصة، ألا وهي أنماط القيادة، حيث أن نجاح القائد يتوقف إلى حد بعيد على استخدامه النمط القيادي الملائم والمؤثر على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين تحت إشرافه.

إشكالية

ما مدى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو الإبداع الإداري؟ وفيما تتمثل أبعاده؟

- ما هي القيادة؟ وفيما تتمثل أدوارها؟

- ما هي أهم الأنماط القيادية؟

- هل يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؟

- هل يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؟

فرضيات الدراسة

- الإبداع الإداري هو إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وله عدة أبعاد من بينها الطلاقة، الأصالة والمرونة؛

- القيادة هي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛ ومن ابرز أدوار القائد أن يكون معلمًا أو مستشارًا؛

- من بين أنماط القيادة: القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية؛

- يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛
- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة.

مبررات اختيار الموضوع:

لعل من بين أسباب اختيارنا لهاذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به الباحثين حول موضوع الإبداع الإداري، مع محاولة توضيح أهميته داخل المؤسسة من خلال الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري، يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- اهتمانا الشخصي بموضوع القيادة بجميع أنماطها والأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة بالنسبة لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة؛
- لفت اهتمام القادة والمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير الإبداع الإداري؛
- إبراز أهمية الإبداع الإداري لكل من الفرد والمؤسسة؛
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال.

أهمية الدراسة:

باتت حاجة المؤسسات إلى الإبداع حاجة ملحة إذ يتوجب على القادة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين، ومن هنا تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري من خلال أنماطها المختلفة، وقد تسهم نتائج البحث في إلقاء المزيد من الضوء على مستوى الإبداع والقيادة لدى مختلف المؤسسات وإبراز أهميته في تطوير واستمراية المؤسسات.

أهداف الدراسة:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم القيادة والتعرف على الأنماط القيادية
- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع الإداري
- التعرف على الأنماط القيادية، قياس مدى تأثيرها على الإبداع الإداري.
- إبراز أهمية ودور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.
- الخروج ببعض النتائج والمقترحات التي من شانها تنمية ثقافة أهمية الابداع لدى المؤسسات

حدود الدراسة:

- الحدود الزمية:02 ماي 2021 الى 03جوان 2021
- الحدود المكانية: مؤسسة سونطراك الجزائر العاصمة

المنهج المتبع:

بناءا على طبيعة الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وقصد الإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، سنحاول استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة خاصة في جانبه النظري، من خلال معرفة مختلف جوانب الدراسة وتحديد دور الأنماط القيادية على الإبداع الإداري بالإضافة إلى عرض مختلف المفاهيم، الأبعاد واستراتيجيات أمن المعلومات، كما يمكن من خلال هذا المنهج الكشف عن مدى مساهمة القيادة في تعزير من ثقة الموظفين لتحقيق الابداع الاداري بمختلف المؤسسات والإدارات، كما اعتمدنا دراسة حالة في الشق التطبيقي وهذا بغية اسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي لعاملي مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة بهدف معرفة درجة تاثير الانماط القيادية على الابداع الاداري

الدراسات السابقة:

- دراسة **خالد بوجعدار** و **دريوش شهيناز**، مقال علمي بعنوان **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد32/ 2013 .

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديموقراطي على تنمية الإبداع، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة كما أن التمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

- دراسة **محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري**، مقال علمي بعنوان **تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية الآراء القيادات العليا في جامعة دياني**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011.

هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري

صعوبات البحث :

تتجلى صعوبات البحث فيما يلي:

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع من مكتبة الجامعة في ضل تفشي فيروس كورونا
- ✓ تحفظ بعض أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الإستمارة من جهة وتقديم معلومات وبيانات تتعلق بموضوع الدراسة من جهة أخرى .
- ✓ صعوبة في استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تعلق الفصل الأول بـ الإطار النظري للأنماط القيادة وتضمن ثلاث مباحث، جاء الأول بعنوان: ماهية القيادة، الثاني: الأنماط القيادية الإدارية والثالث: أثر القيادة الفعالة على الإبداع الإداري. أما الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري، وجاء بثلاث مباحث الأول جاء بعنوان ماهية الإبداع. أما الثاني ماهية الإبداع الإداري.و الثالث أسس الإبداع الإداري. والفصل الأخير تضمن الدراسة التطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة والذي تضمن بدوره كذلك ثلاث مباحث حيث الأول جاء بعنوان التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر أما الثاني فكان عنوانه تحديد المجتمع، عينة، وحدود الدراسة والثالث كان عنوانه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الفصل الأول:

الإطار النظري للأنماط القيادية

تمهيد:

إذا كان للقيادة أهمية منذ القدم التاريخ ،فقد ازدادت تلك الأهمية في العصر الحديث، مع التغيرات التي أحدثتها التطورات العالمية الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية ،في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، خاصة خلال مراحل التحرر الوطني والبناء الاجتماعي في العالم العربي، والتي طالت الأنماط تفكيرهم و ترتيباتهم الإدارية، وبني منظماتهم الحكومية وغير حكومية.

وإزاء الأهمية التي تحظي بها موضوع القيادة علي المستويين المحلي والدولي، قام الباحثون والإداريون ببذل جهود كبيرة للتمكن من ضبط مهارات القيادة ومضمونها وتأثيراتها علي أهداف المؤسسة وأوضاع العاملين فيها . كما أولى علماء الإدارة خاصة ،اهتماما خاصا بالقيادة باعتبارها علما وفنا، و لهذا كشفت كثيرة من الدراسات الخاصة بشخصيات القادة الإداريين الناجحين عن اختلاف في الطرق التي يلجأن أليها في تعريف القيادة وتثمين أهميتها.

وهذا ما سنتطرق إليه بشي من التفصيل في هذا الفصل ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: الأنماط القيادية الإدارية

المبحث الثالث: أثر القيادة الفعالة على الإبداع الإداري

المبحث الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة عملية إدارية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة.

للقيادة عدة مفاهيم وخصائص سنوجز بعضها فيما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة.

1. **لغةً:** حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.[1]

2. **اصطلاحاً:** القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.[2]

وتعرف أيضاً بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.[3]

---

[1] ابن منظور ، **لسان العرب**، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر،2001 ، ص 315.

[2] د. كامل المغربي، وآخرون ، **أساسيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 163-164.

[3] شفيق رضوان ، **السلوكية الإدارية**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994، ص 81.

كما تعرف القيادة بأنها عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن لرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما أن بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير.[1]

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه.[2]

أما هالين فقد نظر إلى القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل المرفقية المتصلة بها، ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة.[3]

فالقيادة إذاً هي ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عندا تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتهم، وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر:

- الإتباع من حيث صفاتهم وقدرتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.
- المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.[4]

ثانياً: خصائص القيادة.

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

[1] كامل، محمد المغرب، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004، ص 199.

[2] هاشم حمدي، رضا، **مهارة الاتصال والقيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية، 2001، ص 140-151.

[3] ماهر، محمد حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 19.

[4] معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 136.

1. **المهارات الذاتية والشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية، قدرة الفرد المتصل=ة بالثروة البدنية، العصبية، قوة التحمل والقدرات العقلية ى(كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء وملكة الابتكار) وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه ون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

2. **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

3. **المهارات السلوكية أو الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

4. **المهارات السياسية والإدارية:** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر المصالح العامة والأهداف وسياسة العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف النظام القائم أو التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.[1]

المطلب الثاني: مصادر القيادة.

إن القيادة تعتمد على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد مستنتجين بذلك أن ذلك الشخص المؤثر يملك القوة، حيث أن القوة ضرورية للتأثير.

[1] عياصرة، مرجع سابق، ص 146-147.

حيث أن قوة التأثير تأتي من عدة عناصر في أثناء تأثيره في الجماعة أو في الأفراد التابعين له فقد تأتي هذه القوة من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له أو من قدرة تأثيره الشخصي وسماته الشخصية التي يتميز بها.

وهذه الأشكال المختلفة لمصادر القوة نستعرضها على النحو التالي:

1. **القوة الشرعية والقانونية:** وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير.

وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن المرؤوس ملزم أن ينفذ.

2. **قوة المكافأة:** وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز والحوافز، وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة..

3. **قوة الإكراه والإجبار:** وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأنيب، وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس لأن المؤثر يملك القدرة على التأنيب والعقاب.

4. **قوة الخبرة:** تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له.

5. **قوة العلاقة أو الإعجاب:** هي القوة التي عن طريق العلاقة والإعجاب وربط العلاقة، وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبيه بقائد جذاب والانقياد وراءه دون إلزام قانوني وهذا الإعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المعية للمرؤوس.[1]

وقد ميز Yukl بين إحدى عشر أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمي، وهذه الوسائل هي:

[1] محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 136-137.

1. **المطلب المشروع:** للرئيس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.
2. **قوة المنفعة، العائد:** يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعمون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة الإذعان.
3. **قوة القهر، الإكراه:** ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه.
4. **الاستمالة القائمة على الرشد:** يلجأ القائد إلى استمالة المرؤوسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.
5. قوة الخبرة.
6. **الإلهام وإلهاب الحماس:** يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها التابع.
7. **تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات:** يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين (الإخلاص والشرف، النزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم.
8. **تطوير القائد للمعلومات:** يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال اتصال القائد مع مرؤوسيه عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.
9. **تطوير ظروف البيئة:** وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط مكان العمل... إلخ أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.
10. **الإعجاب والانتماء الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب التابعين به وانتمائهم لشخصه.
11. **المشاركة في القرار:** فمن خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.[1]

[1] حسن حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 199- 200.

المطلب الثالث: أدوار القيادة وأهميتها.

سنتعرف في هذا المبحث على مختلف أدوار القيادة وتبيان أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً: أدوار القيادة.

من الأدوار التي يقوم بها القائد مستشار، قائد قاضياً، والقائد المتحدث باسم.

1. **القائد معلماً:** يجب على جميع المديرون أن ينجزوا أدوار القيادة التعليمي، ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفية، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، كما يحقق المديرون كثيراً من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم، إن اعداتهم في العمل واتجاهاتهم، ومواقفهم وتصرفاتهم تعد نموذجاً لكل من يلاحظهم.

2. **القائد مستشاراً:** إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار ويتضمن الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين والقيام بحلها في حال حدوثها، إن دور القائد مستشاراً لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية والبحث عن الحلول الممكنة.

3. **القائد قاضياً:** يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات وإقامة العدل وتقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات وتنفيذ القوانين والإجراءات والسياسات فيرتبط بالاتصال والتدريب لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين وإطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة أما وظيفة تسوية النزاعات فيتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها وكذلك فرض العقوبات.

4. القائد المتحدث باسم Spokespesrson: يعمل القادة الناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى: أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.[1]

ثانياً: أهمية القيادة.

- لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة.
- وتكمن أهمية القيادة في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم.
- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.[2]
- كما أن الشاعر العربي كعب بن قانع بن ذي هجن الحميري في قصيدته عن أهمية القيادة. لا يصلح الناس سراة لهم، ولا سراة إذا جهالهم سادوا، ولا يتبنى إلا على عمد، ولا عماد إذ لم ترس أوتاد.[3]

[1] خيري أسامة، **القايادة الإدارية**، الطبعة الأولى، عمان: الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص 23-24.

[2] دودين أحمد يوسف، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012، ص 174.

[3] الهزايمة وصفي، **القيادة وإدارة الأزمات التربوية**، الطبعة الأولى، الأردن: علم الكتب الحديثة، 2004، ص 12.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية الإدارية

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها. و لقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الأساليب القيادية والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، و بالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء وتقييم الإطارات، وفي ترقيتهم وحتى في تكوينهم في مجال القيادة.

المطلب الأول: ماهية النمط القيادي

يمكن تلخيص مفهوم النمط والنمط القيادي من خلال ما يلي:

أولا : مفهوم النمط

هو سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية و غيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الأخر ون ممن يعمل معهم.

ثانيا: تعريف النمط القيادي

هو نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الي تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها .

أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة وانه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة ، سميا طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته و طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة .

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين الإدارة إلى أن النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، وبعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها و التي تعد محددا مهما في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخري، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البايلوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية والموقفية له[1].

المطلب الثاني: الأنماط القيادية

أهم الأنماط القيادية فيما يلي:[2]

أولا : النمط القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويخضع لها الحلول بمفرده ، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم علي التخويف والتهديد.[3]

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلي قمة العمل و التهرب من المسؤولية، وهذه الصفات قيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته[4] .

ويعود تاريخ هذا نمط القيادة إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط علي العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد بآراء العاملين .

---

[1] دينا مناف محمد، **أنماط القيادية ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى**، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05.

[2] طلال عبد الملك شريف، **أنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة المكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، الرياض، 2004، ص70- 60.

[3] محمد عبد الفتاح ياغي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان، الأردن، 1996، ص 126

[4] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، الاسكندرية، 2007، ص 434-435.

وقد وضع علماء الإدارة مثل :ماكر يجور، وليكرت ميررات كثيرة لهذا الأسلوب منها :[1]

أ. أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

ب. أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم و حازم في نفس الوقت.

ج. إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون باء رادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

د. لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية كذلك بالنسبة لأسلوب اللين و بالتالي يتم الجمع بينها من تحريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.

1. أن أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي :[2]

أ. القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة[3] .

ب. القائد الأوتوقراطية الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .

ج. القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم ، وأن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات .[4]

---

[1] النمر محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001، ص 327.

[2] هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 247-248.

[3] محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 145.

[4] نفس المرجع السابق، ص 146.

2. الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشي مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن أثار السلبية التي يتركها علي المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات التالية:[1]

- الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في تصدى لها.
- الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية.
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة التنفيذ العمل.

3. تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي :

- لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد.

- قتل الروح المعنوية لدي المرؤوسين.

- قتل روح المبادرة والإبداع لدي المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم.

- فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين؛
- حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدي المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم .

وأخير فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي علي مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا.[2]

[1] النمر محمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 300.

[2] Redden . William, Managerial Ettectivness . New York. Mc Graw_Hill Book Co . Inc. 1970. p 226.

ثانيا: النمط القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمدا أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم كراماتهم. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة وفي المرؤوسين والاستفادة من أرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبنها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه علي المشكلات التي تواجه المنظمة. [1]

ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطية يحظي برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلي استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها . [2]

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: "مايو، ماسلو، ماكريجوز" بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي :[3]

أ. الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل ، و ليس أسلوب الشدة؛

ب. أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.

ج. إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته الي الانتماء.

د. إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

[1] النمر محمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 327.
[2] النمر محمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 328.
[3] محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع السابق، ص 129.

1. أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي:[1]

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبا.

- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود .

- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص على المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه و إذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله .

- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه و هو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين .

- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

2. الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية: [2]

- تحقيق مزيد من التفاهم و الانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح .

- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، ويدفعهم إلي زيادة إنتاجهم.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم .

[1] كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص 182، 184.
[2] النمر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 304-305.

- زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعي إليه من الرقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

- خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوي إنتاجيتهم .

ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعي إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي:

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين؛
- الموقف الذي يعايش القائد: فقد يتطلب الوضع سرعة انجاز أو السرية ، الي درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.
- نوعية المرؤوسين : قد يفاجأ القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون إلي المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة أعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء إلي العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه؛
- نوعية القائد : من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين .

3. أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي: [1]

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.

[1] النمر محمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 305.

- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.

- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين و أهدافهم علي أهداف التنظيم وهو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل علي أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .

- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية و الظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة و أهدافها .

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من أثار سلبية ومع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة علي غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

ثالثا: النمط القيادة الفوضوية

ويطلق عليها أيضا : "القيادة الحرة " و"غير الموجهة " و"المنطلقة " و"المتساهلة "ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء و فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه و لا يؤثر فيهم. ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد و نشطتاهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلي حد الذي يجعل منه مهجا ثابتا. [1]

1. أشكال القيادة الفوضوية:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يروها ملائمة لانجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات .

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع السابق، ص 132.

- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج .

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يري أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون بحديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف علي ضوء ممارستهم و تجربتهم في العمل .[1]

2. الأثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير محد لكونه يقوم أساسا على الحرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية انجاز العمل علي المرؤوسين دون ضبط سلوكم أو توجيه جهودهم ، يمثل في في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط علي التنظيم والمرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون ، والافتقار إلى الضبط والتنظيم و زيادة الروح الفردية.[2]

[1] كنعان نواف، نفس المرجع السابق، ص 249.
[2] علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص ص 61.

المطلب الثالث: المقارنة بين الأنماط القيادية

جدول رقم (1-1) :أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

الأوتوقراطية (الموجه)	الديمقراطي (المشارك)	القيادة الحرة (المتساهل)
كل السياسات يقررها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة الفرد في اتخاد القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسة لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من البديل.	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور أخر في مناقشات العمل
يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد يميل للذات في اطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطا للمشاركة	القائد موضوعي أو عقلاني الواقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء أو الانتظام في سياق الأحداث

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 80.

المبحث الثالث: أثر القيادة الفعالة على الإبداع الإداري

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ آن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعني آخر أن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة و المردود الإبداعي.

المطلب الأول: المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: القائد، التابعين، والموقف، يلزمه أن يحوز ويكتسب أربع مهارات وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية من ناحية وتحقيق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات كما ذكرها الباحثين هي كما يلي:

أولاً: المهارات الإنسانية:

إن معرفة القائد أبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانيا وهذا الأمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.[1]

فالمهارة الإنسانية، تعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات من جانب القائد وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية: استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته واخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والاتزان في سلوكه كما ينعكس ايجابيا على تعامله مع الأفراد.[2]

[1] ألعديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة، الرياض، 1995، ص226 .

[2] النمر محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 320.

ثانيًا: المهارات الفنية:

المهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم إذا غاب عنهم شيء، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم ، والمهارة الفنية للقائد تختص بالأمور التالية :

- الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة، ولن يكتمل الإيمان بالهدف لدى الجماعة إلا بتوضيح ذلك الهدف ونقله إلى جميع مستويات العاملين ليتبينوا مراميه وليتخذوه قدوة وهدفا أمامهم .
- القدرة على التخطيط والتنظيم، وهي المعيار الذي يميز قائدا عن قائد ، وتقتصر هذه القدرة أن توضح الخطط وترسم السياسات وتوزع الاختصاصات في حدود الإمكانات البشرية المادية المتاحة .
- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف ، من أهم خصائص القائد أنه مختلف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهنته في مثله العليا وفي معاييره ، وحدود طاقاته ، فالقائد رجل لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إلى تقلدها وتحمل تبعاتها ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه ذلك من التضحية ، ويتطلب الالتزام بالمسؤولية والتحمل أن يكون لدى القائد الاستعداد الكامل للبت في المشكلات التي تواجه العمل والشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.
- تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة ، فتطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكره دائما إلى المستقبل ، وأن يرى مالا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج تجاربه ونفاذ بصيرته.[1]

ثالثًا: المهارات الفكرية:

تعني قدرة القائد على نقل الأفكار إلى مرؤوسيه وقدرته على تقبل ونقل الأفكار الجديدة المتطورة بصفة مستمرة وأن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة، والقدرة على التحليل والتفسير والاستنتاج، كما تعني وجوب أن يتمتع القائد بقدر من الذكاء والقدرة على التخيل مما يمكنه من رؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات وتقبل الأفكار الجديدة، وقد كشفت الدراسات الخاصة بالسمات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.[2]

[1] أبوسن أحمد، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996، ص 47 .

[2] stogdill.r. Hand book of Leader ship.asurvey of theory and research. NEW York. 1974.p155.

وينبثق من المهارة الفكرية نوعان :

1. مهارات إدارية :

تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه.

2. مهارات سياسية:

تعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد أي النظر إلى المشكلة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وتتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على رؤية المصالح العامة والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، والربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المنظمة.[1]

رابعًا: المهارات التنظيمية:

تعني أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة، والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، ويدرك جميع اللوائح وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وانجازاته [2]، كما يجب على أي قائد أن تكون لديه القدرة على التخطيط والتقييم والتنظيم ومتابعة وتنسيق العمل وان تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ في الوقت الملائم، وعليه أن يقدم للعاملين التسهيلات التي تمكنهم من أداء أعمالهم في الوقت المحدد، ويرتبط توافر المهارات التنظيمية اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية:

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عادلا بين المرؤوسين .
- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء
- . كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها .

[1] النمر وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص321.

[2] العديلي ناصر محمد مرجع سبق ذكره، ص 226.

- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين
- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة في التنظيم .
- القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم ، وينبثق عن المهارات التنظيمية أربع مهارات فرعية هي : اتخاذ القرار إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات واللجان ، وإدارة التغيير.[1]

المطلب الثاني: عوامل فاعلية القيادة

ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين والبعض يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وسنسلط الضوء على هذه المتغيرات:

1. **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** لكل قائد قدراته واتجاهاته وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه ومما لاشك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

2. **عوامل تتعلق بالجماعة:** يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة الأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوبا معيننا وتنجذب إليه نجد جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه. ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة ، حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها وتضامنها.

3. **موقف العمل:** ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها والأوامر التي يفرضها القائد .

4. **عوامل تتعلق بالمنظمة :** وهي معايير وقواعد المنظمة وثقافتها ، وعدد موظفي المنظمة وحجمها وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والتخطيط وفعالية البناء التنظيمي في المنظمة.

[1] النمر وآخرون ، المرجع السابق، ص321.

5. عوامل بيئية : وهي العوامل الخارجية عن بيئة المنظمة ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع كل هذه العوامل مجتمعة تتفاعل بينها لكي يكون هناك قائد ناجح.[1]

المطلب الثالث: أثر السلوك القيادي على الإبداع الإداري

يعتبر السلوك القيادي واحدا من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات ، وينبع ذلك في الأساس من اثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه. فالقائد يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون ادوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة. بل أن المتفحص الأدبيات الإبداع الإداري، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها .[2]

فمن الأفضل أن يكون القادة و الرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيرا إبداعيا متجددا إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا للتجديد، بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بني المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية ، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العملية المفيدة.

[1] حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1،دار مكتبة الحامد، عمان الأردن، 2006، ص 121

[2] عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 46.

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم فالنظرة الايجابية من قبل الدارة نحو الفرد العامل ، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية ، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع .

كما أن أسلوب القادة والرؤساء في اتخاذهم للقرارات داخل الجهاز ذو اثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين فالطريقة التي يتم بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية العقلية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم. كذلك فان البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملان رئيسيان في خلق بيئة إبداعية تنمي في العاملين روح التفكير وتنمي المهارات الفردية . أما الانفرادية بالقرار في جميع الحالات فإنها تفقد القرار الشروط الأساسية لموضوعيته ، مما يشكل عائقا للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.[1]

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، (والنمط الديمقراطي) ، والنمط الحر (الفوضوي)، كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي كالتالي : الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعمل والعاملين، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك الديمقراطي) ، والايجابي ، والمهتم بالعمل والعاملين معا، هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار .

ومن هذا يتضح أن الأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل أن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنهجا .[2]

[1] سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد117، القاهرة، 1992، ص 66 .

[2] عبد الله السليم، اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض2002 ، ص 30 .

خلاصة:

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية القيادة هي وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا من أجل إتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها .

فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير ولابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من اجل إحداث توافق وتأقلم مع الظروف المتغيرة وبهذا فان المنظمة والبيئة والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

تمهيـــد

تنشط المنظمات في بيئة تعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد؛ والتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، وإلغاء الحواجز التجارية، ففي ضوء هذه التحديات؛ ألزم على المنظمات توفير آليات للأخذ بزمام المبادرة حتى تستطيع البقاء و الاستمرار في ظل هذه التحديات، من خلال التدريب وأساليب قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة ومواكبة متطلبات المرحلة القادمة من حياتها، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية للمنظمات الحديثة.

وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المنظمات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة، حيث توجه بعضها إلى تدريب العاملين على التفكير والممارسة الإبداعية، وإنشاء فروع خاصة تهتم بتشجيع وتنمية الإبداع.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: أسس الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ما هية الإبداع

قد تعدّدت الاتجاهات النظرية التي تناولت مفهوم الإبداع، الأمر الذي أدّى إلى تباين وجهات النظر حول تعريفه، وذلك يعود لتداخل الاعتبارات والحاجات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، واختلاف المعايير والمحكّات التي تعدّ أساساً لاعتبار الفرد مبدعاً أو غير مبدع. على الرغم من ذلك فقد تطورت العديد من النظريات والدراسات والأبحاث في الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

يمكن إيجاز مفهوم الإبداع وأهميته فيما يلي:

أولاً: مفهوم الإبداع

يصنف أرنولد توينبي الأفراد المبدعين بأهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد ألبرت أينشتين الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل ممن يطوعون أيضا المعرفة للتطبيق و يستطيعون النفاذ ببصير قم للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم[1] .

ويعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبدع بمعنى أخترع أو ابتكر على غير مثال سابق.[2]

ويعرف أيضا بأنه "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما.[3]

وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر في أو أسلوب جديد".[4]

---

[1] برافين جوبتا ترجمة د .أحمد المغربي، **الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين** ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،ص 22 .

[2] د.فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع مفهومه، تدريبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 20.

[3] Henry Samier - L'innovation à l'ère des réseaux Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir - - hermes science Lavoisier paris France 2004.p30

[4] د.فتحي عبد الرحمن جروان ، المرجع السابق، ص 20.

و ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "Joseph Schumpeter" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه[1]"، وعرفه "Peter Drucker" بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ".[2]

وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة وتصبح التغييرات التي سيحققها الإبداع ذات دلالة إحصائية عندما تتجاوز 47.5% على الأقل من الخصائص المنشودة.[3]

ويعرف كذلك على أنه: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".[4]

حيث عرف جيلفورد الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب[5]"

ثانيًا: أهمية الإبداع

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات، حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية.

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:

---

[1] Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – **La face cachée du management**- DUNOD Paris 2004 p 197.

[2] بن عنتر عبد الرحمن، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:دراسة ميدانية**، "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية" المجلد 24 العدد الأول 2008 ص 148

[3] برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي، مصدر سبق ذكره ص200.

[4] د.فتحي عبد الرحمن جروان ، المرجع السابق، ص 22.

[5] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة السابقة.

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين.

- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية .[1]

- الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات والإجراءات، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة حاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكييف مع المتغيرات.

يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.[2]

[1] الدباغ عصام عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، دار ظهران للنشر والتوزيع، 2008، ص 176.

[2] www.pdffactory.com,21:23,20/05/2021

المطلب الثاني: عناصر عملية الإبداع

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه "جيلفورد " ومعاونوه للعناصر المختلفة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتفاصيل، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

أولاً عنصر الطلاقة: هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة وتتكون هذه العناصر من:

1. **الطلاقة اللفظية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة.

2. **طلاقة التداعي:** هي إنتاج أكبر عدد من الوحدات الأولية (الأفكار) ذات الخصائص المميزة.

3. **الطلاقة الفكرية:** هي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

4. **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التعبير والصياغة في عبارات مفيدة[1].

ثانيًا: عنصر المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. وللمرونة مظهران هما:

1. **المرونة التلقائية:** وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي تربط بموقف محدد.

2. **المرونة التكييفية:** وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف. [2]

[1]- جمال محمد عبد الله، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2010، ص 169

[2]- عبد المختار، محمد خضر وعدوي، انجي صلاح فريد ، **التفكير النمطي الإبداعي**، ط 1 . مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون. القاهرة، 2011، ص 20 .

ثالثًا: عنصر الأصالة:

المقصود بالأصالة هو الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وهي بهذا تشير إلى القدرة على إنتاج استجابات قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ويعرفها "جيلفورد": بأنها درجة الجدة التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تظهر في استجاباته غير المألوفة والمقبولة في آن واحد، والميل إلى تقديم تداعيات بعيدة وجديدة وماهرة وغير معتادة، وهذا الأمر يرتبط بالضرورة بمرونة التفكير.[1]

رابعًا: القدرة على التحسس بالمشكلات:

تتجسد هذه الفكرة بوصفها عنصر مهم من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، وبغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصددها.

خامسًا: الكم والكيف:

وعليه يجب أن تنتج عددا كبيرا من الأفكار وبالتالي سيتيح لنا ذلك توليد أفكار ذات النوعية الجيدة وفي وقت محدد، ولكن لا بد أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس.

سادسًا: القدرة على التحليل:

يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها.[2]

---

[1] بن غضبان، فؤاد ، **علم اجتماع التنمية**، ط 1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015، ص 46.

[2] موساوي، عمر، **إبداع المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة.** في الصناعة التأمينية ،الواقع العملي، وآفاق التطوير. مجلة علوم التسيير. جامعة سطيف. العدد 10. 2012، ص 11.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى ما يلي:

أولاً: الإبداع الإداري:

هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد و إعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعينة بها المنظمة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضفي على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

1. **الإبداع الإداري العلمي:** والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

2. **الإبداع العلمي العملي :** والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة[1].

ثانيًا: الإبداع التكنولوجي:

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفا مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.[2]

[1] عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد ، **المفاهيم الإدارية الحديثة** ط 1، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 273.

[2] منصور طاهر محسن والخفاجي نعمة عباس ، **نظرية المنظمة الطبعة العربية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 204.

ثالثًا: الإبداع الفني:

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها ...[1]

رابعًا: لإبداع التعبيري:

والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخصاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

خامسًا: الإبداع المركب:

وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعا معينا يستفاد به. [2]

سادسًا: الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية:

يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين في فاعلية وكفاءة الإنتاج.

سابعًا: الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي

يعني الإبداع الراديكالي الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جدا عن الحلول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف، أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبيا أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل[3].

---

[1] حريم حسين، **إدارة المنظمات**، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 305.

[2] عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد، **التطوير التنظيمي**، ط 1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 180.

[3] المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر، **قضايا إدارية معاصرة**، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 348.

ثامنًا: الإبداع الجذري:

يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز هذا العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

تاسعًا: الإبداع المستمر:

يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية[1].

[1] اللامي، غسان قاسم ، **إدار ة التكنولوجيا**، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، ص 129.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

مع تقنية المعلومات وتزايد المنافسة وتنوع الأسواق، أصبحت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبداع، ودوره كنشاط منظم ومنهجي في للوصول إلى منتجات وأسواق وعمليات تقنية وأساليب جديدة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه، حيث تعددت تعاريف الإبداع الإداري واختلفت باختلاف أفكار الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة، وكثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة أخرى.

أولا: تعريف الإبداع الإداري: يعد الإبداع من أهم المقومات التي تساهم في تحسين أداء المنظمات، وفيما يلي عرض لتعريف الإبداع الإداري.

أ.الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب " من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه ".[1]وجاء في المعجم الوسيط "بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والإبداعية هي نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة ".[2]

ب.اصطلاحا: من أهم تعاريف الإبداع الإداري نذكرها كالأتي:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه" مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسن المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا".[3]

[1]- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، **لسان العرب**، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 6.

[2]- إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، طبعة 2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972، ص 43.

[3]- عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي**، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص 208.

- كما يشير إلى "مجموع النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين، والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها".[1]
- كما يعرف على انه" عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة".[2]
- الإبداع الإداري هو" القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".[3]

مما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي، وهو مزيج من القدرات (الفكرية والعقلية) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف طرح حلول مميزة للمشكلات أو إيجاد مفهوم وأساليب عملية وطرق جديدة لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ثانيا: علاقة الإبداع بمفاهيم أخرى: من خلال عرض مفهوم الإبداع الإداري، فإنه لابد من التمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم ذات العلاقة وهي :

1. **الإبداع والاختراع** : يعرف الاختراع بأنه "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية".[4]

يتضح من التعريف السابق أن الاختراع يهتم بالمعارف العلمية والنظرية وقد لا توجه للاستغلال ، أي قد لا يتجسد في شكل سلع وخدمات جديدة في السوق، بينما الإبداع هو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات داخل المنظمة، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية، لذلك نقول أن الإبداع يتضمن الوصول إلى أفكار جديدة في مجالات عديدة، مثل: الإدارة، المنتجات...الخ، أما الاختراع يكون محصور في مجال واحد، وهو المجال التكنولوجي.

---

[1]- حريم،حسين، **السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 55.

[2] - نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 22.

[3]- سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز، مصر القاهر،, بدون طبعة، ص 598.

[4]- نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص17.

2. الإبداع والابتكار: يعني الابتكار بأنه" عرض سلع أو خدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا"،[1] ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

3. الإبداع والذكاء والموهبة: حاول البعض تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى؛ بالقول أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأفراد الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبيا وفي مجالات متعدد، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة.

والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلّم، حيث تم توضيح علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع على أنه لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والموهبة والذكاء فقد:

- لا يبدع الموهوب شيئا، ويبدع الأقل موهبة؛

- لا يبدع الذكي شيئا، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات.[2]

ثالثا: خصائص الإبداع الإداري: يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع الإداري في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد، حيث حدد (Drucker) خمس خصائص للإبداع الإداري هي:[3]

– الإبداع الإداري يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعيه؛

– الإبداع جهد الإداري متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث؛

---

[1]- الداوي الشيخ، **الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة**، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر، ص16.

[2]- توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 19.

[3]- سعود بن العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين**، دراسة ميدانية بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص 17.

– لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة، كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد " هذا أمر بديهي "؛

– الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم؛

– أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة.

- إضافة إلى أهم الخصائص التي تميز الإبداع تتمثل في النقاط الآتية:[1]

– الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة؛

– لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة، أو المنظمة ككل) حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه؛

– يجب على الإبداع أن يكون مقصودا وليس عارضا.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإبداع الإداري ومبادئه

يعتبر الإبداع الإداري سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل ديناميكية بيئة الأعمال والانفتاح على السواق الخارجية، فهناك مجالات متعددة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية تسمح لهذه المنظمات تحقيق أهدافها الإستراتيجية

أولا: أهمية الإبداع الإداري: أصبح محيط المنظمات يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغير في المنظمة، وتظهر أهمية الإبداع الإداري كالآتي:[2]

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والعامل؛

[1]- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

[2]- توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاح؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات.

- ضف إلى ذلك :[1]

- تقصير دورة حياة المنتجات عن طريق إدخال ابتكارات إضافية يمكن استبدالها بأخرى؛
- توسيع العرض من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة؛
- الاستجابة لطلب فئة من العلماء مع تزايد الطلب على الجودة و الخدمات المقدمة؛
- تطوير تقنيات جديدة تقلل التكاليف،
- تحسين تصميم المنتجات؛
- زيادة عدد الأسواق التي يتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة فيها؛

نظرا لأهمية الإبداع الإداري تسعى المنظمات إلى غرس ثقافة الإبداع لدى العاملين وذلك للأسباب الآتية :

- تعتبر عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها؛
- المنظمات الحديثة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإبداع؛
- تزايد المشكلات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛
- تزايد حدة المنافسة؛
- العولمة و التعامل معها يتطلب إدارة إبداعية؛
- للحفاظ على التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

[1] - جمال ايت اعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية- مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2017-2018، ص 7.

ثانيا: أهداف الإبداع الإداري: يسعى الإبداع الإداري إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في النقاط الآتية:[1]

- العمل على زيادة جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وفي مختلف المجلات الفنية والتسويقية؛
- العمل على تحسين جودة المنتجات؛
- المساعدة من تعزيز وخلق صورة ذهنية طبيعية عن المنظمة لدى جماهيرها؛
- المساعدة من تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في ظل مستجدات البيئة الراهنة؛
- ابتكار مختلف الأساليب والطرق لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات؛
- المساهمة في وضع صورة أو رؤية مستقبلية للمنظمة؛
- تقديم منتج جديد من فترة لأخرى؛ مما يسهم في تميز المنظمة من حيث قدرتها من التنافس على أساس الوقت؛
- العمل على ايجاد الحلول للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المؤسسات , والمساهمة في تنمية وتطوير مهارات العاملين و التاثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم؛
- تسهيل العمليات الادارية التي تمكن المنظمات من الاستمرار و مواصلة عملها, و ايجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فعالية.

ثالثا: مبادئ الإبداع الإداري: لتحقيق أهداف الإبداع الإداري يجب توفر بعض المبادئ والمتمثلة كالآتي:[2]

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
- أن العاملين مصدر قوة المنظمات، و الاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل

[1]- عجابي خديجة، **الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة, الجزائر، أيام 18– 19 ماي 2011، ص ص15- 16.

[2]- جمال خير الله، **الابداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن, عمان، ص ص137– 139.

التقدم والنجاح؛

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر العامل بأنه متكامل في عمله وأن العمل ليس وظيفة فقط،بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى الطموح؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز العاملين إلى العمل وبذل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسير ة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة؛
- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخد الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج العامل بالمهام والوظائف.

- و هناك من يرى أن مبادئ الإبداع الإداري يتمثل في النقاط الآتية:[1]
  - تحليل الفرص المتاحة بشكل منتظم؛
  - عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة العملاء والاستفسار منهم والاستماع إليهم؛
  - أن يكون مركزا نحو حاجة محددة؛
  - الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

[1]- جمال ايت اعمر، **مرجع سبق ذكره**،ؤ ص **11.**

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتتمثل هذه المستويات في النقاط الآتية:[1]

1. **الإبداع على مستوى الفردي:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:[2]

- البصيرة الخلاقة: تعني تلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها؛
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: المبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما؛
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: المبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول، وهو أحد أركان الإبداع؛
- القدرة على التكيف، والتجريب، والتجديد، ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر به إلى انه لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق؛ إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الفرد؛
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: تنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم؛
- يتميز الإداري المبدع باستقلالية فردية، إن الفرد المبدع يجب أن لا تفرض عليه سلطة الغير كما لا يفرض سلطته على الآخرين.

2. **الإبداع على مستوى الجماعات:** يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة؛ حيث تتعاون في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغير نحو الأفضل، وذلك من خلال تقديم

[1]- إيمان بقعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الموسم الجامعي, 2017-2016, ص39.

[2]- محمد الصيرفي, **القيادة الإدارية الإبداعية**, دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, مصر, 2006, ص261.

منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، ويعزز الإبداع.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديده بشكل مستمر.

كما تشير الأبحاث إلى وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في إبداع الجماعة، وهي على النحو الأتي:[1]

- جنس الجماعة : الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر الانسجام؛
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة؛
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم من قبل المنظمة بشكل عام. إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة. ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية الآتية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات

الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلّم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛

[1]- علي عبد الرحمان محمد مرعى، **مستوى الإبداع والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية-** محافظة الشرقية – مجلة كلية التربية، العدد15، جامعة بور سعيد، مصر،2014،ص404.

- ضرورة تعلّم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في حل المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات، والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

- وعليه يمكن حصر أهم خصائص التي تميز المنظمات المبدعة كالأتي:[1]
  - تتبنى أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجعها؛
  - تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتصاص الأخطاء؛
  - تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها؛
  - تشجيع ذوي الأفكار وتقديم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها؛
  - قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية؛
  - تشجيع الرأي الآخر والمشاركة فيه؛
  - متحررة من النظرة التقليدية.
- ضف إلى ذلك:[2]
  - تكوين فرق و تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي؛
  - استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة؛
  - توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي؛
  - حرص على إقامة علاقات قوية مع عناصر البيئة الخارجية (المستفيدون من خدمات المنظمة) والعمل على تحقيق رغباتها؛
  - تشجيع المناقشات والحوار بغرض النقد البناء وليس بغرض النقد الهدام.

[1]- سهام عبد الكريم، ريم أكارن، **مداخلة لعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، أيام 12- 13 ماي 2010، ص 10.

[2]- سلام رعد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

المبحث الثالث: أسس الإبداع الإداري

إن القدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، حيث يعتبر أداة ومهارة هامة تمكن العاملين على مستوى المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة، كما يساهم في تعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لديهم.

المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري

أولا - أبعاد الإبداع الإداري:

تكمن أهمية أبعاد الإبداع الإداري في دورها الكبير في تحديد وقياس مستوى السلوك الإبداعي، الفردي منه والجماعي، حيث لا يمكننا الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر هذه الأبعاد ولو بدرجات نسبية متفاوتة، وتتمثل أبعاد الإبداع الإداري في النقاط الآتية:[1]

1. **الطلاقة:** تعني القدرة على خلق أفكار أو بدائل جديدة وبسرعة؛ حيث يمكن استعراض أنواع الطلاقة كالآتي:[2]

- الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب عامل المعني دورا هاما فيها)، مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين؛
- الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة، مثل: إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات؛
- الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل: أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة؛

[1]- سهام عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 6–7.

[2]- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011، ص ص 82-83.

- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان؛

- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جملة تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

2. **المرونة:** تعني قدرة العامل على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة العامل على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، وتتضمن المرونة عاملين هما:

- مرونة التكيف: قدرة الفردعلى تحويل تفكيره إلى اتجاه آخر، ويبدأ الحل بطريقة أخرى قد توصله إلى الحل النهائي؛

- المرونة التلقائية: وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد.

3. **الأصالة:** تعني التميز في التفكير، وقدرة العامل على تقديم أفكار وإعطاء استجابات جديدة ومتنوعة، حيث تعتبر من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي. و الأصالة تشمل ثلاث جوانب أساسة و هي:[1]

- الاستجابة غير شائعة (القدرة على إنتاج أفكار منفردة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

[1]- جمال ايت اعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

وتختلف الأصالة عن كل من الطلاقة و المرونة فيما يأتي :[1]

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار التي يعطيها الفرد في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الفكرة وجديتها؛
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة

4. **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة العامل على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، حيث الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.

5. **التحليل:** الذي يتمثل في عملية تحليل الكل إلى عناصره الأساسية والجزئية؛ والذي يقصد به عمل إبداعي وابتكاري عند تحليل أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة بهدف إعادة تنظيمه. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء ترابط جديد، أو هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

6. **المخاطرة:** يقصد بها عدم التردد في تبني الأفكار الجديدة والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الأفراد ولديهم استعدادات لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

إن مهارات تقبل المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، فإذا كانت المنظمات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقا لظروف السوق المتغيرة، و بالتالي سيكون أداؤها ضعيفا.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص10.

7. مواصلة الاتجاه: التي تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار في الوصول إليه وتحقيقه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل ومعاينتها، فقد يواجه الإفراد أثناء بحثهم صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يسيطر عليه اليأس ويتوقف عن العمل.[1]

المطلب الثاني: مكونات الإبداع الإداري ومراحله

يتناول هذا المطلب المكونات الأربع للإبداع الإداري (البيئة الإبداعية، الإنسان المبدع، العملية الإبداعية، وأخيرا النتاج المبدع) وتحديد أهم المراحل الأساسية التي تمر بها العملية الإبداعية.

أولا - مكونات الإبداع الإداري: تتمثل مكونات الإبداع الإداري في النقاط الآتية:[2]

1.المناخ أو البيئة الإبداعية: يقصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسّر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره، والبيئة الإبداعية هي التي تساعد وتهيئ للإبداع جميع العوامل أو الظروف المحيطة بالفرد (الظروف البيئية) تلك الظروف التي تساعد على نمو الإبداع، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما كالآتي:[3]

- **ظروف عامة:** هي التي ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات التي تتميز بتهيئة الفرصة لأبنائها بالتجريب، وتشجيع عليه، وتسمح بالاحتكاك الثقافي، والتفاعل بين الثقافات المختلفة، ووجود التحديات الخارجية للثقافة التي تدفعها نحو مزيد من التقدم والتطور، وتعريض الفرد للعديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجيع على نقد الأفكار وتطويرها، والتوليف بين التجديد والتقدم في كل ما يستجد.

[1]- سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، بدون نشر، العراق، فلسطين، 2017، (على الخط) متاح على: http://igzeraa.gov.ip/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf، تاريخ الاطلاع:15-03-2019.

[2]- سالم بن سيف بن ناصر الحارثي، **تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس**، رسالة ماجستير مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب, تخصص الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، عمان، 2014، ص ص 14– 15.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص14.

- **ظروف خاصة:** ترتبط بالمناخ التعليمي؛ حيث تعمل على مساعدة المدرسين والمديرين والمشرفين على تنمية الإبداع. فقد أظهرت البحوث والدراسات العديدة أن تنمية الإبداع تستلزم مدرسا يهتم بطلابه كل حسب قدراته واهتماماته، ويشجع حاجات الطلاب المبدعين، أما مدير المدرسة فيشعر مدرسيه بأنه يقدر إنتاجهم الإبداعي من اجل إشباع حاجات الطلبة الإبداعية، ويهيئ الفرص لتجربة الأفكار الجديدة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار و وضع خطة المدرسة.

2. **الشخص المبدع:** يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس، الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ومجال التطوير، فهناك العديد من الصفات التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم حسب المجالات المتمثلة كالآتي:[1]

- **خصائص معرفية:** حددها علماء النفس المعرفي وعلماء علم النفس الشخصي، في العناصر الآتية:
  - الحساسية اتجاه المشكلات؛
  - التكيف الجيد مع المستجدات والمتغيرات غير المألوفة؛
  - الميل للأفكار الغريبة والخيال الخصب؛
  - مقاومة الضغط الخارجي والقيود المفروضة؛
  - الاستقلالية في إصدار الأحكام؛
  - المرونة في اتخاذ القرارات.
- **خصائص الشخصية والدافعية:** يشترك المبدعون بعدد من الخصائص الشخصية والدافعية مع وجود خصوصية في بعض هذه الخصائص لدى بعض المبدعين، ومن هذه الخصائص نجد:
  - الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والقيام بالمخاطرات الذكية؛
  - الانفتاح على الخبرات الجديدة؛
  - الانضباط في العمل والانتماء إليه؛
  - القدرة على التأثير في الآخرين؛

[1]- محارب علي محمد الصمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات فوق المعرفية**، دار قنديل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص 56–58.

- الاهتمام الزائد بالعمل.

- **خصائص تطورية:** يتصف المبدعون بخصائص ذات علاقة بالخبرات ومراحل النمو المختلفة ونذكر منها:
  - الأجواء الأسرية للمبدعين تتميز بالحرية والانفتاح على الأفكار الإبداعية؛
  - المبدعون لديهم اتجاهات ايجابية نحو المدرسة منذ الصغر؛
  - يمارسون العديد من الهوايات؛
  - يتأثرون بدون القدوة أو المعلم في حياتهم؛
  - يطورون عادات عمل مميزة ويحفظون ليها؛
  - التعرض للتجارب في سن مبكرة.

3. **العملية الإبداعية:** تشير العملية الإبداعية إلى" عملية تحسّس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، والتوصل إلى النتائج"[1]. فمجرد الشعور بوجود نقص أو خلل بسبب الشعور بالتوتر والضيق، ولذلك تبدأ مرحلة البحث والتقصي، وطرح الأسئلة ومعالجة الأشياء، وإعادة اختبارها للوصول إلى إنتاج أو اكتشاف شيء جديد ومحدد.

4. **الإنتاج الإبداعي:** يعرف الإنتاج الإبداعي بأنه:"ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات، أو إنتاج جديد مقبول ونافع ويحقق رغبة مجموعة من الناس في فترة زمنية معينة". ويؤكد الباحثون على أهمية الإنتاج الإبداعي في تقييم العملية الإبداعية على أساس نتائج عملية تقييم الإنتاج الإبداعي، ويتم الاهتمام بالناتج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها، وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الإبداعية من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالبا ما اتخذت الأصالة والملاءمة معيارين للحكم على النواتج الإبداعية.

[1] . جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

ثانيا: مراحل الإبداع الإداري: لا يوجد اتفاق بين الباحثين على خطوات (مراحل) الإبداع الإداري، فقد ظهرت العديد من النماذج بشأن مراحل عملية الإبداع الإداري، وبصفة عامة تمر عملية الإبداع الإداري من خلال أربعة مراحل والمتمثلة كالآتي:[1]

1- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة، بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فان التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمتطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة وفي معظم الأحيان، تتطلب مرحلة الإعداد انجاز خطوتين أساسيتين هما:

- التحديد الواضح للمشكلة التي يتطلب حلها؛
- جمع و تنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة.

2- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تختص هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه الحالة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق الناجح.وتتسم هذه المرحلة بإمكانية وجود مقاومة للفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معية بحيث تصبح جزءا من ممارسة الإعمال اليومية والإجراءات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

4- **مرحلة الثبات:** هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من عمل الإدارة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة، وتعتمد عوامل النجاح في هذه المرحلة على قدرة المناخ التنظيمي في توفير الفرص لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا. وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين؛ يرون أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية؛ بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي

[1]- سلام رعد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص16.

ذلك أهمية إدراك أن العمل الجماعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، حيث أنه لابد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري و آليات التعامل معها

يعتبر الإبداع الإداري ركيزة أساسية بالنسبة لمنظمات القرن ال22، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحدّ من الإبداع وتحول دون تنميته.

أولا: معوقات الإبداع الإداري: إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات كالآتي:[1]

- **المعوقات الفردية:** يقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالشخص نفسه والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه، ومن أهمها ما يلي:
  - الإحساس بعدم الأمان؛
  - عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
  - الخوف من الوقوع في الخطأ؛
  - الرغبة في تجنب الفشل؛
  - القلق على السمعة في حالة الفشل؛
  - القلق والخوف من الرؤساء؛
  - الميل إلى الاعتماد على الغير.

[1]- جمال خير الله، **مرجع سبق ذكره**، ص 226.

- **المعوقات التنظيمية:** يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات وقيادتها وجماعاتها، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي له، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه المعوقات في النقاط الآتية:
  - المركزية الشديدة؛
  - الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
  - الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
  - النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
  - التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق؛
  - التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
  - الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.
- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تقتل الطموح لدى أبناء المجتمع، وتتمثل هذه المعوقات كالآتي:[1]
  - انتشار الفساد الإداري والأمراض الاجتماعية مثل الرشوة، الوساطة، الاختلاس، التزوير والنهب؛
  - التمسك بالقيم والعادات والتقاليد البالية التي تقف حجر عثرة أمام قيام المنظمة بتطوير أدائها؛
  - هدر الوقت والروتين والبيروقراطية في الإدارة؛
  - انتشار السلبية واللامبالاة؛
  - ضعف الولاء والانتماء إلى المنظمة؛
  - غياب المشاركة الاجتماعية والتكامل؛
  - الرغبة في الوصول إلى كرسي السلطة.
- **المعوقات البيئية:** هي المعوقات الناتجة من البيئة، كما تعبر عن جملة من الظروف الخاصة التي تحيط بالعاملين وتؤثر في تحديد أهدافهم وتوجه سلوكياتهم، مع ملاحظة أن أثر البيئة على العاملين نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى، ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع كالآتي:[2]

---

[1]- عجابي خديجة، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

[2]- أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 78.

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي؛
- رداءة الجو الإداري؛
- عدم كفاية الموارد والمصادر؛
- انخفاض مستوى التعليم والثقافي؛
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير؛
- عدم تقبل الإدارة للأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل؛
- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة؛
- عدم الالتفات أو الإنصاف لأفكار العاملين وآرائهم.

مما سبق نقول أن كل هذه المعوقات؛ سواء الفردية أو التنظيمية أو الاجتماعية أو غيرها من المعوقات الأخرى كلها تساهم في اندثار ثمرة الإبداع واجتثاثه من جذوره قبل بروزه.

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري: يعد التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، وذكر الباحثون بأن الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق أهدف الإبداع؛ فإذا لم يكن الإبداع الإداري مبرمجا تصبح إستراتيجية تفعيله فوضوية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمة إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات لغرض التنفيذ، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

تتعدد وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها مع البعض، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات:[1]

1.إستراتيجية التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرائق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرائق

[1]- مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، **دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة**، [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/5.pdf، تاريخ الاطلاع: 11-04-2019.

جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية وعلى سبيل المثال قيم الأفراد والعلاقات بينهم. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعد إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تقبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويح صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، كما يمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2. **إستراتيجية التخصص الوظيفي:** قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وبهدف الترويج للإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية.

3. **الإستراتيجية الدورية:** القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية:

أ- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة؛

ب- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية؛

ج- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

خلاصة:

يعتبر الإبداع الإداري أحد التطورات الفكرية التي تسمح للمؤسسات بتحقيق التفوق في ظل المستجدات البيئية الراهنة؛ حيث أن الإبداع الإداري يعد عنصرا مهما في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، فعلى ضوئه تتحدد درجة تقدم وتطور المنظمات، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الإبداعية القادرة على حل المشكلات ومواكبة التطورات والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة لكل فرد للبحث عن كل ما هو جديد، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين لأنه يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- الإبداع الإداري هو استخدام مجموعة من المهارات الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة لإيجاد حلول لمشكلة ما؛
- يحمل الإبداع الإداري مجموعة من المضامين و التفسيرات تدخل فيها العديد من العوامل تضم السمات الشخصية و المهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها.
- للإبداع الإداري مجموعة من الأبعاد أهمها: الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، التحليل.
- تتعدد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية باختلاف توجهات الباحثين نحو الإبداع الإداري.
- على المنظمات تبنّي مجموعة من الاستراتيجيات لتحفيز أفرادها على الإبداع والتحديث المستمر لأنظمتها بما يتوافق و متطلبات الألفية الثالثة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من عمال سونطراك بالجزائر العاصمة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصلين النظريين لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الأنماد القيادية بمختلف أبعادها والإبداع الإداري سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر

المطلب الأول: تحديد المجتمع، عينة، وحدود الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر

تعبر شركة سوناطراك عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من انجازات وإمكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها، ولذلك فسنتطرق خلال هذا المبحث إلى إطار عام يوضح التطور التاريخي لهذه الشركة وأهدافها ، فالتعريف بأهم منتجاتها وعملائها ، ثم دراسة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سوناطراك

يعكس هذا المدخل التطور التاريخي لسوناطراك وأهدافها، كما يتم خلاله التعريف بمنتجات الشركة وعملائها.

أولاً: التطور التاريخي لسوناطراك وأهدافها:

يعتبر دراسة التطور التاريخي لسوناطراك من الأهمية بما كان لفهم الأنشطة المتنوعة و الوحدات الفرعية المتعددة لهذه الشركة العملاقة ، و من ثم استعراض أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في هذا الإطار.

1. التطور التاريخي لسوناطراك :

يقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر قبل الاستقلال، والمكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري، أنشأت الحكومة الجزائرية باستقلالها إدارة للطاقة والمحروقات، تضمن مراقبة وتسيير هذا القطاع ، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة ، ومن أجل دعم هذه الإدارة صدر المرسوم التنفيذي رقم: 491/63 الصادر في: 1963/12/31، المقرر لإنشاء الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات (SONATRACH).

وانطلاقا من الاتفاق الجزائري - الفرنسي الناتج عن مفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات وتطوير الصناعة الجزائرية، تم استبدال قانون النفط الصحراوي باتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل و تسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر، و ينهي احتكار الشركات الفرنسية لها. لينتقل هذا الدور انطلاقا من القرار رقم : 292/66 الصادر بتاريخ : 1966/09/22 من النقل والتسويق إلى شركة وطنية للبحث، إنتاج، نقل، تحويل، وتسويق المحروقات .

أما في 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية ، فأصبحت سوناطراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع . وفي 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها، بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية .

وقد توالت التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقوي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني والدولي (105مؤسسة على المستوى الوطني و49 على المستوى الدولي) ، حاضرة في العديد من الدول ، من أهمها: البيرو، انكلترا ، اسبانيا ، ايطاليا، مالي، النيجر، مصر، وليبيا[1].

كما يقدر حجم عمالة مجمع سوناطراك بحوالي 120 ألفا ، و يحتل الصدارة عالميا من خلال كونه:[2]

أ- أول شركة نفطية و غازية في أفريقيا.

ب- أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط.

ج- ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع(GPL) .

د- رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع(GNL) .

هـ - خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي.

و -سادس شركة عالميا من حيث احتياطات وإنتاج الغاز الطبيعي.

ز -في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية ، و الخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين.

إلا أن مهامها استمرت ، كما يلي:

أ- تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.

[1] SONATRACH : SONATRACH an Integrated Oil and Gas Company , BAOSEM , Alger , 2013,P:08.

[2] سوناطراك: التعريف بالمؤسسة، متاح في: http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html تاريخ الزيارة : 2021/06/25 على الساعة: 19:15

ب- تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة و الغازية و الطاقة عامة.

ج- ضمان تنمية صناعة المحروقات (شرط استمراريتها).

2. أهداف سوناطراك:

لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:

أ- الإبقاء على نمو سوناطراك وتعزيز قيادتها في الجزائر وفريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.

ب- الإسراع و الإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد(07/05) للتقدم إلى المعايير العالمية.

ج- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

د- الاستمرار في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سوناطراك، و محور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج .

هـ - تنويع أنشطة المصب (AVAL) ورفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها.

و- الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء: الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا، وقائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطية، وفي الصدارة العالمية.

ثانيًا: التعريف بمنتجات سوناطراك و عملائها:

تتميز سوناطراك بكونها مجمع طاقوي له العديد من المنتجات التي يتم تسويقها وطنيا ودوليا، مما يستوجب في هذا الإطار التعريف بأهم بمنتجات هذا المجمع، وبأسواق هذه المنتجات.

1. التعريف بمنتجات سوناطراك:

لسوناطراك مجموعة من المنتجات تتنوع ما بين المحروقات ومشتقاتها، كهرباء و اتصالات، مياه البحر المحلاة، خدمات مالية وبيئية، ومنتجات منجمية، إلا أنها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية وأساس نشاطها، والتي تتمثل فيما يلي:

- **النفط (البترول):** كلمة النفط هي فارسية الأصل (نافاتا) تعني القابلية للسريان. أما كلمة البترول (PETROLEUM) فهي لاتينية الأصل تتألف من مقطعين، هما PETR عني الصخر، و OLEUM التي تعني زيت، وبذلك تعني في مجملها (البترول) زيت الصخر.[1]

يتكون النفط عبر مراحل متتالية بصورة تدريجية بطيئة ، ففي أولى مراحله تتحول البقايا العضوية عبر ملايين السنيين بفعل مستوى الضغط و الحرارة التي تنشط البكتيريا المساعدة على تحليلها إلى ما يعرف بالكيروجين، وهي مادة هلامية تمثل النفط غير التام، و يبدأ هذا الأخير في التكون بتحول الكيروجين إلى أسفلت (أردء أنواع النفط لأنه أقلها نضجا) الذي يتحول بدوره إلى النفط الثقيل ثم الخفيف و تزداد درجة خفته بطول فترات تكونه، و يتسرب النفط من خلال الطبقات الأرضية المسامية التي تتسم بارتفاع نسبة الرمل و الجير بها، ليتجمع في النطاقات المعروفة "بمصايد النفط" ، وتتحدد درجة جودته من خلال معياري (ثقله أو خفته / مرارته أو حلاوته) ، حيث يتحدد معيار الثقل أو الخفة تبعا لكثافته ، أما معيار المرارة أو الحلاوة فتبعا لكمية عنصر الكبريت فيه، فأجودها الخفيف الحلو (قليل الكبريت). و للنفط أكثر من 150 نوعا، و يدخل في إنتاج أكثر من 400 ألف منتوج.

- **الغاز الطبيعي:** بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعا لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر إلى أن يتحول إلى غاز طبيعي، يكون إما مصاحبا للنفط في مصايده ، و إما يكون في مصايد نفطية تم تحولها كليا إلى غاز طبيعي .

أ- مراحل الإنتاج: تمر عملية إنتاج المحروقات بالمراحل التالية:[2]

[1] محمد خميس الزوكة: جغرافيا الطاقة (مصادر الطاقة بين الواقع و المأمول) ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 1200 ، ص: 71.
[2] المرجع السابق نفسه ، ص: 74 .

- **التنقيب:** و تتم من خلال :

الكشف الجيولوجي: عند البحث عن النفط في منطقة ما يجري أولا الكشف الجيولوجي، لمعرفة مدى مساعدة الظروف التي كانت سائدة خلال الأزمنة الجيولوجية القديمة على تكوينه ، و تتم هذه المرحلة عن طريق رسم خريطة للصخور، ليجري بعد ذلك البحث عن التكوينات الأرضية التي يحتمل أن يتجمع فيها.

الكشف الجيوفيزيقي: إذا تعذر استخدام الكشف الجيولوجي لرسم خريطة تفصيلية للتكوينات الصخرية الموجودة تحت سطح الأرض تستخدم طريقة الكشف الجيوفيزيقي والتي تشمل:

- طريقة قياس الجاذبية: عن طريق أجهزة خاصة لقياس الاختلافات في قوة الجاذبية.

- طريقة قياس المغناطيسية: عن طريق تحديد الخواص المغناطيسية لكل نوع من الصخور.

-طريقة قياس الاهتزازات: بإحداث هزات أرضية اصطناعية وتحديد عن طريق أجهزة خاصة طبيعية المكونات الأرضية تبعا لرصد هذه الاهتزازات .

- **الحفر:** وهي المرحلة الثانية بعد التنقيب ، حيث أنه رغم تعدد طرق التنقيب عن النفط وتطورها إلا أنه لا يمكن إثبات وجوده إلا بعملية الحفر و الوصول إلى مصايده، ليحدد بعد ذلك جدوى هذا البئر تبعا للتكنولوجيا المتاحة وكميات النفط أو الغاز بهذه المصايد، وعمقها، والسعر الحالي له.

- **الاستخراج :** وهي المرحلة النهائية لإنتاج المحروقات الخامة ، ويتم الاستخراج عن طريق التدفق الذاتي للآبار انطلاقا من الضغط المتوافر، أو عن طريق مضخات تساعد على استخراجه ، ليتم نقله عادة عبر الأنابيب إلى العملاء مباشرة (بالنسبة للغاز الطبيعي) أو إلى موانئ ليتم نقله إلى العملاء أو تخزينه (بالنسبة للنفط)، أو يتم نقله عبر هاته الأنابيب إلى معامل التكرير و الفصل إذا كان نفطا، و إلى مركبات التمييع عادة إذا كان غازا طبيعيا .

-**معالجة المحروقات الخامة:** تختلف معالجة النفط عن الغاز الطبيعي، حيث أنه يمكن معالجة كل منهما عامة كما يلي:

معالجة النفط : يتم معالجة النفط عن طريق تكريره بما يعرف بنظام التقطير، فبعد فصل عنصري الماء والأملاح من النفط الخام، تتم المعالجة بالحرارة للمزيج المتبقي ليترسب كل نوع من المشتقات تبعا لدرجة الحرارة المتعرض إليها، ويتحصل بذلك على المشتقات ، التي تختلف بنسبها من نفط لآخر، فمثلا برميل النفط الجزائري صحاري البلند (الخفيف - الحلو) يمكن أن يشتق منه بعد تكريره:[1]

- نافتا: 34 %
- مازوت: 25 %
- رزيديس: 25 %
- كيروسين: 12 %
- غاز البترول المميع: 04 %

تساهم كل من هذه المشتقات في صناعات أخرى كمواد أولية مثل صناعة البتروكيماويات ، أو كوقود بعد إعادة تحسينها.

معالجة الغاز الطبيعي: من أهم أساليب معالجة الغاز الطبيعي هي عملية تمييعه وذلك لتسهيل نقله في خزانات (عن طريق بارجات النقل ، الشاحنات) ، في حين الغاز بصورته الطبيعية لا يمكن تخزينه أو نقله بغير الأنابيب، وتتم عملية التمييع عن طريق آلية خفض درجة حرارته إلى ما دون الصفر بعشرات الدرجات الفهرنهايتية ، كما يمكن أن يعالج أيضا بفصل مشتقات غازية لا سيما في المصاحب للنفط.

ب- إنتاج سوناطراك من المحروقات:

تنتج سوناطراك إضافة إلى المحروقات الخامة (النفط و الغاز) تشكيلة متنوعة من مشتقات المحروقات الخامة، حيث يمكن توضيح بصفة عامة إنتاج سوناطراك من خلال سنة 2013 كما يلي:[2]

[1] SONATRACH - Activité Commercialisation : SAHARA Blend , Publications Périodique , Décembre 2004 ,P:06.
[2] SONATRACH: Rapport Annuel 2013, BAOSEM , Alger , 2014, pp:15-26.

- **النفط الخام** : 49.4 مليون طن مكافئ للبترول (لسوناطراك طاقة إنتاجية تقدر بـ 1,4: مليون برميل يوميا).

- **المكثفات** : 6.6 مليون طن مكافئ للبترول .

- **الغاز الطبيعي**: 127.2 مليار م^3

- **الغاز الطبيعي المميع**(GNL) : 25 مليون م^3

-**غاز البترول المميع**(GPL) : 7.3 مليون طن مكافئ للبترول.

- **منتجات مكررة**: 23.8 مليون طن مكافئ للبترول.

2. عملاء سوناطراك:

يتنوع عملاء سوناطراك لتنوع أنشطتها ومنتجاتها، إلا أنها تركز على عملاء منتجاتها الرئيسية (المحروقات)، وتقسمهم ما بين السوق الوطنية والسوق الدولية، لذلك فهم يتوزعون على المستويين التاليين: [1]

أ- السوق الوطنية: تعطي سوناطراك لتلبية طلب السوق الوطنية الأولوية لا سيما في الغاز الطبيعي ، حيث وجهت خلال سنة 2013 إليها ما يلي:

-نفط خام: 330 ألف طن مكافئ للبترول .

- الغاز الطبيعي: 33376 مليون سم^3

-**غاز البترول المميع**: 1,9مليون طن مكافئ للبترول .

-**منتجات مكررة** 10,15 : مليون طن مكافئ للبترول.

ب- السوق الدولية: تسعى سوناطراك إلى تلبية حاجيات السوق الدولية من المحروقات الخامة و مشتقاتها ، حيث صدرت في 2013 ما قيمته 63.5 مليار دولار أمريكي ، من خلال:

[1] SONATRACH: Rapport Annuel 2013, op, p:29.

- 28.4 مليون طن متري من النفط الخام صدرت إلى مختلف القارات .

- 5.4 مليون طن مكافئ للبترول من المكثفات.

- 32,7 مليار سم^3 من الغاز الطبيعي.

- 24.4 مليون م^3 من الغاز الطبيعي المميع.

- 5.3 مليون طن مكافئ للبترول من غاز البترول المميع .

- 12.8 مليون طن مكافئ للبترول منتجات مكررة.

وتتوزع صادرات محروقات سوناطراك جغرافيا كما يلي: [1]

- أوروبا : 69%.

-أمريكا : 17%

-آسيا وأوقيانيا : 10%

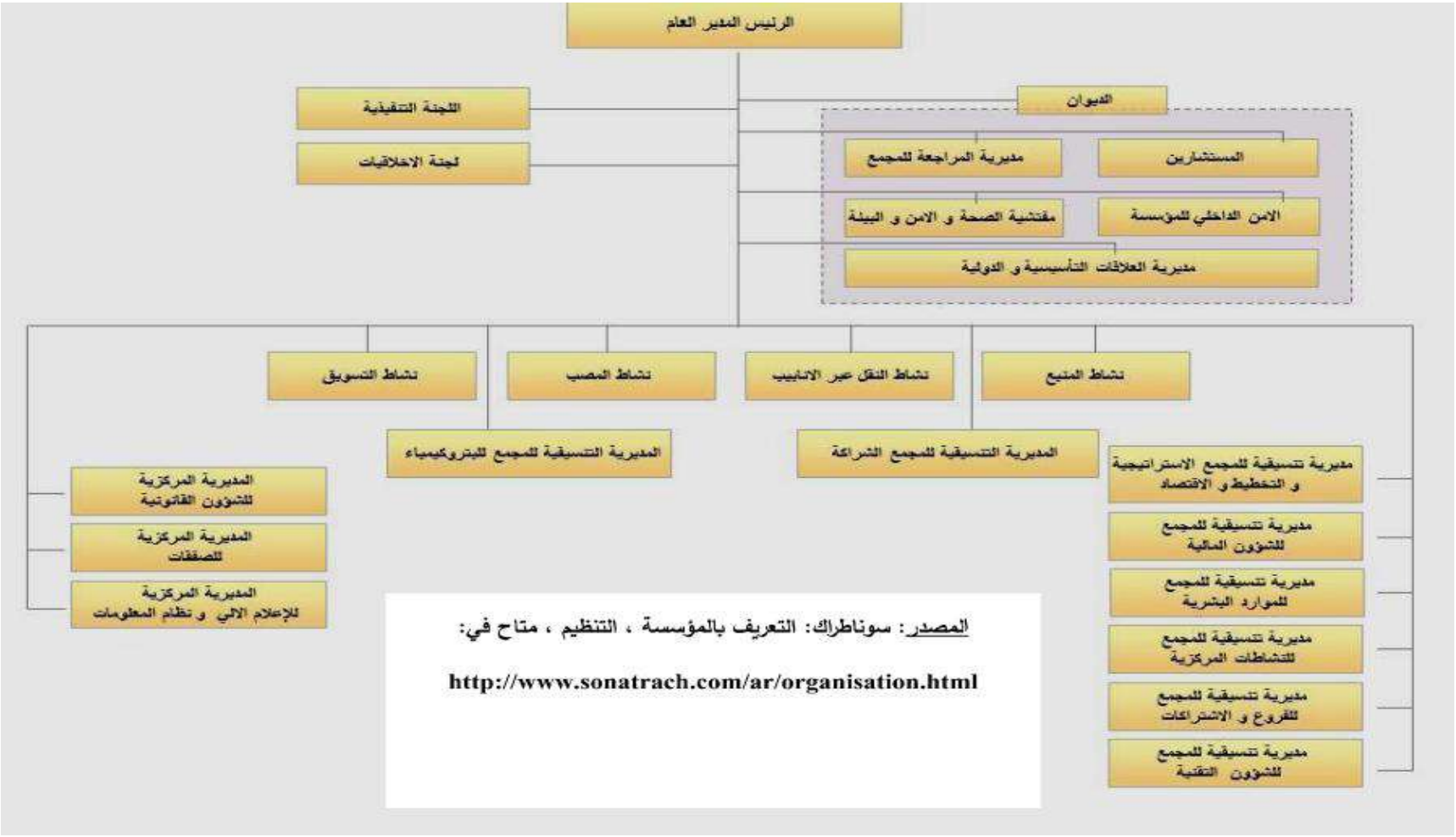
- إفريقيا (تونس، المغرب، مصر) : 4 %

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

تتم دراسة الهيكل التنظيمي الإداري لمجمع سوناطراك انطلاقا من التطرق إلى تنظيم المجمع العام ، ثم استعراض الهيكل التنظيمي له و شرحه.

[1] Ministère de L'énergie : Bilan des Réalisations du secteur de L'énergie et des Mines année 2013 , BAOSEM , Alger, 2014 ,p:27.

الشكل رقك (3-1): الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك



أولاً: التنظيم العام لمجمع سوناطراك:

و هو يعكس أهم الهيئات العليا بالمجمع، والمتمثلة فيما يلي:

1.**الجمعية العامة ومجلس الإدارة** :هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة والإستراتيجية للمجمع، لها اجتماعات دورية منتظمة وأخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة، يمكن توضيحها كما يلي:

أ- **الجمعية العامة:** وهي أعلى هيئة بالنسبة للمجمع وأقواها سلطة، تتكون من أربعة 04 أعضاء ورؤساء هم:

- وزير الطاقة (رئيسا)
- وزير المالية (عضوا)
- محافظ بنك الجزائر (عضوا)
- مندوب التخطيط (عضوا)
- ممثل رئاسة الجمهورية (عضوا)

ب- **مجلس الإدارة:** وهي الهيئة الثانية من حيث السلطة، يتم على مستواها اتخاذ القرارات، وتحديد التوجهات انطلاقا من توجيهات الجمعية العامة، ويتكون هذا المجلس من 12 عضوا ورئيسا، هم :

- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك
- ممثلان لوزارة المالية (عضوان)
- ممثل لبنك الجزائر (عضوا)
- ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوان)
- شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز) ويكون من خارج المجمع (عضوا)

-أربع ممثلين لمجمع سوناطراك (أعضاء)

-ممثلان لعمال المجمع (عضوان)

2. **المجلس التنفيذي:** وهو الهيئة التنفيذية للمجمع ، يضطلع بدور التسيير المباشر، ويرفع تقاريره إلى كلا من مجلس الإدارة والجمعية العامة، حيث يتكون هذا المجلس من:

أ- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك

ب -نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع (AMONT)

ج -نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب (TRC)

د- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب (AVAL)

هـ- نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية (COM)

و- المدير التنفيذي للمالية

ز -المدير التنفيذي للفروع و المساهمات

ح- المدير التنفيذي للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد

ط- المدير التنفيذي للشؤون القانونية

ك -المدير التنفيذي للشراكات

ل - المدير التنفيذي للموارد البشرية

ثانيًا: شرح الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك:

الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و العلاقات بالمجمع، و التي هي كما يلي:

- **الرئيس المدير العام:** هو أعلى سلطة تنفيذية بالمجمع، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام.

- **الديوان:** له دور التسيير الإداري للمجمع، ومتابعة مختلف الشؤون الإدارية .

- **اللجنة التنفيذية:** وهي لجنة تضطلع بتسيير المجمع، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة، و إلى الجمعية العامة إذا لزم الأمر .

-**لجنة الأخلاقيات:** مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة .

- **مديرية المراجعة للمجمع:** تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الأنشطة والمستويات.

-**المستشارين:** لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات، وتيسير فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المجمع.

- **الأمن الداخلي للمؤسسة:** له دور متابعة و تسيير الأمن داخل المجمع، سواء الموفر ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة.

- **مفتشية الصحة والأمن والبيئة:** تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة و أمن الأفراد داخل المجمع وخارجه، وكذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة والمستويات ومراقبتها.

- **مديرية العلاقات التأسيسية والدولية:** تشرف على مختلف العلاقات التأسيسية و الدولية التي يقوم بها المجمع .

-**نشاط المنبع (AMONT) :** يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي و تساعد على استخراج المحروقات الخامة، من البحث والتنقيب إلى صيانة الآبار و استخراج النفط . و قد جمعت سوناطراك كل هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية (SPP) ، هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك بمجموعة من المؤسسات المملوكة لها كليا أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، أهمها:

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGE0) ، والتي تمتلكها سوناطراك بالكامل.
- المؤسسة الوطنية للحفر(ENAFOR)، والتي تمتلكها أيضا سوناطراك كليا.
- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) ، والتي ترجع ملكيتها أيضا كليا للمجمع.

- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCB) ، والتي تمتلكها سوناطراك كليا.

- **نشاط النقل عبر الأنابيب (IRC):** يشمل الأنشطة التي تعمل وتساعد على ضمان نقل منتجات المجمع عبر الأنابيب، و قد جمعت سوناطراك أيضا هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار والمساهمة (SIP) ، والتي تضم بدورها حصص مجمع سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى، و من أهم مكونات هذه المحفظة:

- شركة نفل المحروقات (STH) ، حيث تصل حصة سوناطراك إلى 60%

- الشركة الجزائرية لانجاز المشاريع الصناعية(SARPI) ، حيث تمتلك سوناطراك 50 % منها.

- **نشاط المصب (AVAL):** ويشمل الأنشطة التي تساهم في معالجة الخامات وتحويلها، وقد جمعت سوناطراك كذلك هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للتكرير وكيمياء المحروقات (RCH) ، والتي تضم حصص المجمع في مجموعة من المؤسسات التي تمتلكها بالكامل أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، و التي من أهمها:

- المؤسسة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEC) ، و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل.
- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياويات(ENTP) ، و التي تمتلكها سوناطراك بنسبة 100 %.

- **نشاط التسويق :** ويشمل جميع الأنشطة التي تساهم في تسويق منتجات مجمع سوناطراك، والتي جمعت في سوناطراك القابضة لتقييم المحروقات (SVH) ، هذه الأخيرة التي تضم حصص المجمع في مؤسسات تنوعت ملكيتها ما بين الملكية الكاملة ، وبين الشراكة مع مؤسسات أخرى ، وتتمثل أهم مؤسسات هذه المحفظة فيما يلي:

- المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات النفطية (NAFTAL) ، والتي يمتلكها المجمع بالكامل.
- مؤسسة النقل البحري (HYPROC) ، والتي يمتلكها المجمع كليا.
- شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية(COGIZ) ، و التي ترجع ملكيتها بالكامل للمجمع .
- الشركة الجزائرية للطاقة(AEC) ، والتي يمتلك مجمع سوناطراك حصة 50 % منها.
- الشركة الجزائرية للطاقة المتجددة(NEAL) ، و التي ترجع ملكية 45 % منها للمجمع.

-**المديرية التنسيقية للمجمع للشراكة :** تهتم بمتابعة أنشطة المشاركات، في أنشطة المنبع بمراعاة المسائل العملية، الإستراتجية والمالية لسوناطراك.

- **المديرية التنسيقية للمجمع للبيروكيمياء :** تهتم بمتابعة أنشطة البيتروكيماويات.

المديرية التنسيقية للمجمع الإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد: تشرف على صياغة واختيار إستراتيجية المجمع بالتنسيق مع مختلف الأنشطة ،كما تعمل على تقييم مشاريعه و صياغة سياساته العامة.

- **المديرية التنسيقية للمجمع للشؤون المالية:** و هي المديرية المسؤولة عن مختلف العمليات المالية للمجمع .

- **المديرية التنسيقية للمجمع للموارد البشرية:** تساهم هذه المديرية بصياغة السياسات والإستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمجمع ومتابعتها .

- **المديرية التنسيقية للمجمع للأنشطة المركزية :** تشرف على مختلف الأنشطة التابعة إلى المديرية العامة مباشرة .

-**المديرية التنسيقية للمجمع للفروع والمساهمات:** تعمل على ضمان التنسيق، المتابعة ومراقبة ميزانية الفروع والمشاركات في الجزائر وفي الخارج، كما تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتجية سوناطراك و لاسيما في الجوانب الإستراتجية، التخطيط ، المالية ، الموارد البشرية ، الشؤون القانونية والتدقيق .

-**المديرية التنسيقية للمجمع التقنية :** تعمل على توحيد و تنسيق جميع موارد الشركة و كذا جعلها مركز تفوق و تؤهلها للتحكم بالتكنولوجيات ، تطوير الخبرة و البحث و التنمية .

- **المديرية المركزية للشؤون القانونية :** لها دور متابعة كل التغيرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المجمع ، لتقوم بكشفها وتوضيحها لمختلف المستويات و الأنشطة ،كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة والمستويات، ومتابعة ذلك.

- **المديرية المركزية لصفقات:** تهتم بمختلف الشؤون المتعلقة بصفقات المجمع.

- **المديرية المركزية للإعلام الآلي ونظام المعلومات:** تشرف على تسهيل الاتصال داخل المجمع وتبادل المعلومات بين مختلف الأنشطة والمستويات، و كذلك تطوير الأنظمة المعلوماتية و التقنية .

المبحث الثاني: منهجية دراسة الاستبيان واختيار المجتمع والعينة

في هذا المبحث سنقوم بتناول كل من مجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة المبحوثة، كما سنقوم باستعمال كل المصادر والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: تحديد المجتمع، عينة، وحدود الدراسة

أولا: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة، أما عينة الدراسة تتكون من30 موظف من مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من خلال توزيع الاستبيان بشكل ورقي حيث تم توزيع 40 استمارة لتسترجع 38 استمارة منها 8 تالفة وهي ملغاة أم 30 استمارة المتبقية فهي قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية

ثانيا: حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** تمتد الفترة الزمنية لبحثنا بشقيه النظري والميداني خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021، ابتداء بتحضير الإطار النظري للدراسة وصولا إلى إعداد نموذج أولي للاستبيان ثم مرحلة التحليل واستخلاص النتائج.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت دراستنا على عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة.

المطلب الثاني:أدوات الدراسة الميدانية

سنقوم فيما يلي بتفصيل مختلف الأدوات التي اعتمدنا عليها في معالجتنا الإحصائية وهي:

أولا: أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغاية تحليل البيانات فقد تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS) إصدار 25، وتماشيا مع إشكالية وفرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات لفقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجات الموافقة على عبارات الاستبيان
- معامل الارتباط لبيرسون R لمعرفة وقياس اتجاه ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط وذلك لاختبار أثر أنماط القيادة (النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي)بالمؤسسة في تحقيق الإبداع الإداري.

تم الاعتماد على سلم (Likert) الخماسي (Likert Scale) في تحديد الإجابات في الاستبيان، وهو أكثر المقاييس شيوعا، حيث يطلب فيه من المستجوَب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالبا ما يتكون من خمسة خيارات متدرجة ما بين 05 درجات ودرجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي[1]:

جدول رقم (3-1): سلم (Likert)الخماسي

	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي: 5-1=4، حيث أن عدد الفئات هو 5.

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي 5/4= 0.8، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

- 1+0.8= 1.80؛ أي من 1 إلى1.80 تمثل غير موافق بشدة، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة جدا؛

[1] ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. SPSS.23- محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام**

- 1.80+0.8= 2.60؛ أي من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛
- 2.60+0.8= 3.40؛ أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل محايد وهو ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة؛
- 3.40+0.8= 4.20؛أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة العالية؛
- 4.2+0.8= 05؛ أي من 4.21 إلى 05 تمثل موافق بشدة وهو ما يقابل درجة الموافقة العالية جدا.

تبسيطا لعملية التحليل تم تجميع هذه الفئات في ثلاثة فئات كالتالي:

- من 01 إلى 2.60 تمثل درجة الموافقة المنخفضة،
- من 2.61 على 3.4 تمثل درجة الموافقة المتوسطة؛
- من 3.41 إلى 05 تمثل درجة الموافقة مرتفعة.

ثانيا: قياس ثبات الأداة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة،وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات (Cronbach's alpha) الذي يستخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الأداة.

لقد تبين أن معامل الثبات يساوي 0.782 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل0.60، حيث كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن 0.60 واقترب من (1)، كلما دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس. لتحقيق درجة أعلى من التأكد، تم حساب معامل الثبات (Cronbach'salpha) لكل محور من محاور الاستبيان كمايلي:

جدول رقم (3-2): قياس ثبات الاستبيان

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: الأنماط القيادية بالمؤسسة	15	0.716
المحور الثاني: الإبداع الإداري	15	0.737
الاستبيان ككل	30	0.782

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0.782) وهو معامل ثبات جيد، لأنه يتجاوز0.6 ويقترب من (1) هو يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

كما أن كل معاملات الثبات الخاصة بكل محور على حدا أيضا جميعها تجاوز0.60 ما يؤكد درجة الثبات العالية لجميع عبارات محاور الاستبيان.

ثالثا: الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع أبعاد هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة مع الاستبيان ككل من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول التالية

الجدول رقم (3-3): يوضح الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان	الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	
	Pearson Correlation	**Sig**
البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي	0.631**	0.000
البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي	0.776**	0.001
المحور الأول: الأنماط القيادية بالمؤسسة	0.761**	0.001
المحور الثاني: الإبداع الإداري	0.673**	0.000
دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه لأبعاد المحور الأول الأنماط القيادية (النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من أبعاد المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ومن خلال نفس الجدول يتبين لنا أن المحور الثاني الإبداع الإداري تمتاز عبارته بالاتساق حيث أظهرت النتائج معامل الارتباط أقل (**0.673) من مستوي المعنوية المفروض وعليه المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: وصف خصائص العينة

بهدف تحليل خصائص العينة محل الدراسة، سنقوم بتحليل متغيراتها من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، سنوات الخبرة.

1. حسب متغير الجنس

الجدول رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	16	%53,3
انثى	14	%46,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المستجوبة تتقارب في العدد من ناحية الجنس، إذ يمثل عنصر الذكور مجموع 16 مستجوبا ما يمثل نسبة 53.3%، أما فئة الإناث فتمثل ما مجموعه 14 مستجوبة بنسبة مئوية تمثل 46.7 % ويمكن لنا تمثيلها بيانيا كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم(3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

2. حسب متغير العمر

سنقوم فيما يلي بتحليل أفراد العينة من ناحية العمر، وهو ما يمثله الجدول التالي.

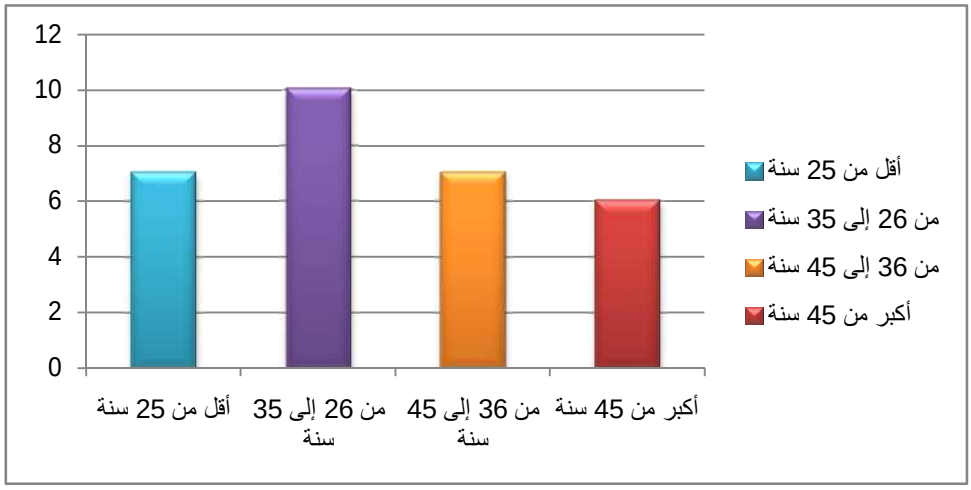
جدول رقم(3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	7	%23,3
من 26 إلى 35 سنة	10	%33,3
من 36 إلى 45 سنة	7	%23,3
أكبر من 45 سنة	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن هناك تنوعا في توزيع أفراد العينة حسب العمر، لكن تتركز غالبيتها بين 26إلى 35 سنة بنسبة مئوية تقدر ب 33.3 %، لتليها الفئة العمرية كل من أقل من 25 سنة ومن 36 إلى 45 سنة بنسب متساوية على التوالي:23,3% أما الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بعدد 6 ونسبة 20%، وهو ما تم تمثيله بيانيا في الشكل التالي.

الشكل رقم(3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

3. حسب المستوى التعليمي

سنقوم بتحديد كيفية توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، وفق الجدول التالي.

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

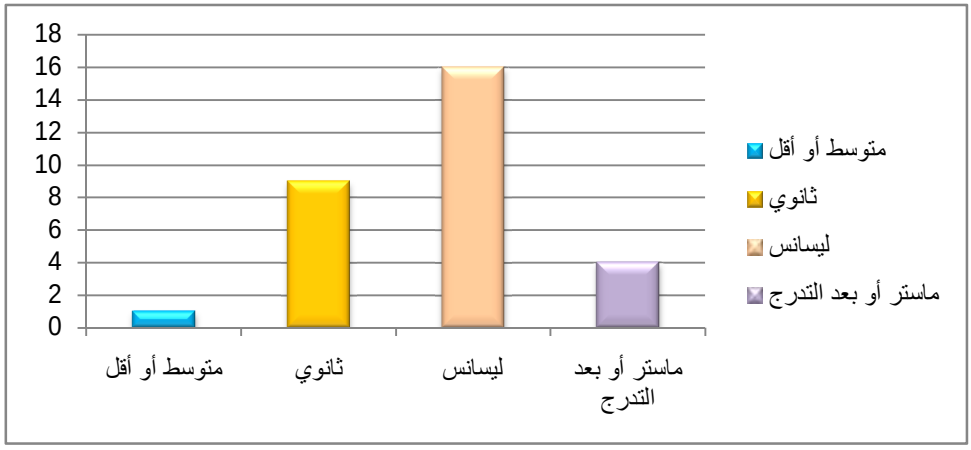
المستوى	العدد	النسبة المئوية (%)
متوسط أو أقل	1	3,3%
ثانوي	9	30%
ليسانس	16	53,3%
ماستر أو بعد التدرج	4	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

إذا ما لاحظنا الجدول، نجد أن غالبيتها ذو مستوى دراسي جامعي" ليسانس" ما يمثل 16 فردا وهذا بنسبة مئوية قدرت ب 53.3%، تليها الفئة مستوى ثانوي، إذ تمثل 9 أفراد من المستجوبين وبنسبة قدرت بـ 30 %، ثم تليها فئة الحاصلين على مستوى ماستر أو بعد التدرج وفئة مستوى المتوسط بنسبة 13.3%

و3.3 % على التوالي، ما يظهر لنا أيضا أن المستجوبين قدموا معلومات دقيقة وصحيحة إلى حد بعيد، نظرا لفهمهم لعبارات الاستبيان المقدمة، وبالتالي الوصول إلى نتائج دقيقة و مضبوطة، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم(3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

4. حسب متغير التصنيف المهني

في هذا الإطار سنقوم بتوزيع أفراد العينة بحسب المهنة التي يزاولونها، مثلما يوضحه الجدول التالي.

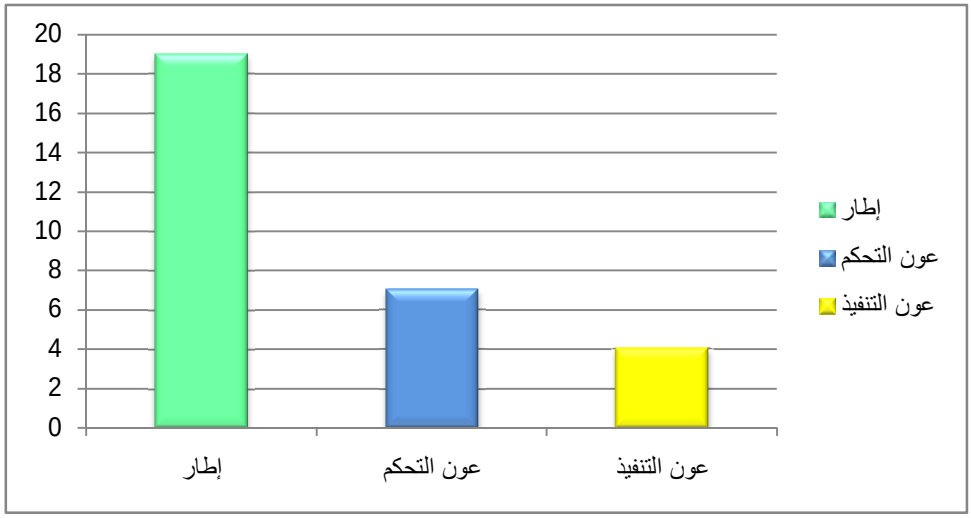
الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المهنة

التصنيف	العدد	النسبة المئوية (%)
إطار	19	%63,3
عون التحكم	7	%23,3
عون التنفيذ	4	%13,3
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم العينة المستجوبة تزاول مهنتها من فئة الإطارات وذلك بنسبة قدرت بـ 63,3% يليها فئة عون التحكم بعدد 7 ونسبة 23,3%أما عون التنفيذ فلا يمثلون سوى 13,3%. كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

5. سنوات الخبرة

سنقوم فيما يلي بتحليل أفراد العينة المستجوبين من خلال متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

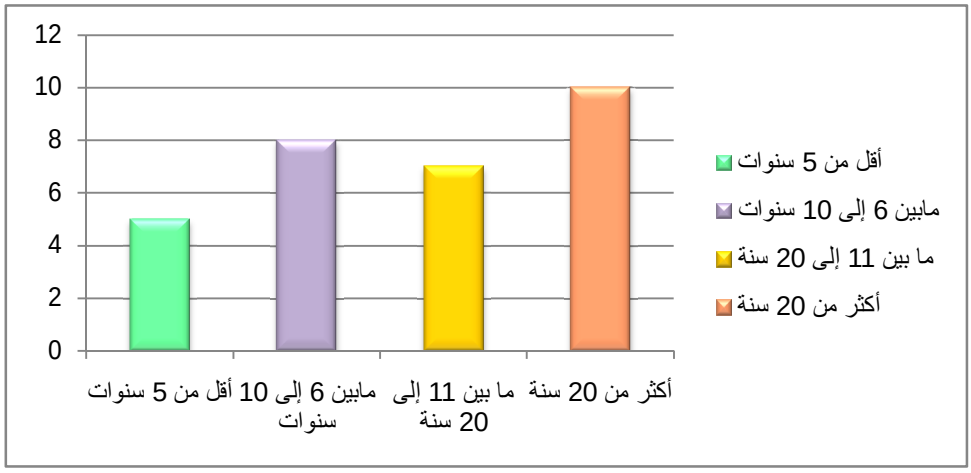
الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

السنوات	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	5	%16,7
مابين 6 إلى 10 سنوات	8	%26,7
ما بين 11 إلى 20 سنة	7	%23,3
أكثر من 20 سنة	10	%33,3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى فئة من ناحية سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة تمثل نسبة 33.3% من خلال مدة تزيد عن أكثر من 20 سنة، لتليها فئة المستجوبين الذين لديهم أقدمية بين 6 سنة إلى 10 سنوات بنسبة 26.7 %، لتليها فئة من لديهم خبرة بين 11إلى 20 سنة بنسبة 23.3%، وأخيرا من لديهم أقل من5 سنوات بنسبة 16.7%، وهذا ما يبين أن أكثر من ثُلث (3/1) المستجوبين لديهم أقدمية في التعامل مع المؤسسة محل الدراسة لأكثر من 10 سنوات.كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تم من خلال هذا المبحث وصف وتقييم درجات الموافقة على عبارات محاور الاستبيان، من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة حول كل الأنماط القيادية والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لنتائج دراسة المحور الأول

يحتوي هذا المطلب على وصف وتقييم درجات الموافقة على المحور الأول المتعلق بالأنماط القيادية، وفقا للعبارات من 01 إلى العبارة رقم 15.

1- درجات الموافقة على البعد الأول النمط القيادي الأوتوقراطي

يوضح الجدول التالي درجات الموافقة لإجابات الأفراد المستجوبين العبارات المتعلقة بالبعد الأول النمط القيادي الأوتوقراطي كما يلي:

الجدول رقم (3-9): درجات الموافقة على عبارات البعد الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه	3,4667	0,89955	**مرتفعة**
02	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الإثراء مضيعة للوقت يعطي القائد التعليمات والأوامر	3,7000	0,95231	**مرتفعة**
03	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	3,7000	0,65126	**مرتفعة**
04	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	3,5667	1,33089	**مرتفعة**
05	يتهرب القائد من تقييم مستوى أداء العاملين	3,3000	1,34293	**متوسطة**
البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي		**3,1467**	**0,80161**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

نستنتج من خلال هذه النتائج أن النمط القيادي الأوتوقراطي بالمؤسسة محل الدراسة مطبق بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط العام لمجموع عبارات هذا البعد 3.14، الذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة متوسطة بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.80، وهو ما يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين فيما يخص النمط القيادي الأوتوقراطي، إذ نجد العبارة رقم 03 بالمرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 3.70 بانحراف معياري 0.65، أي ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.95 ما يؤكد على أن القائد يعتبر المناقشة وتبادل الإثراء مضيعة للوقت يعطي القائد التعليمات والأوامر، في حين العبارة رقم 04 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري1.33أي يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل، كما نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي3.46 وانحراف معياري 0.89ما يدل على أن القائد يحتكر جميع السلطات بنفسه، وأخيرا نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.34 أي يتهرب القائد من تقييم مستوى أداء العاملين.

2- درجات الموافقة على البعد الأول النمط القيادي الديمقراطي

يوضح الجدول التالي درجات الموافقة لإجابات الأفراد المستجوبين العبارات المتعلقة بالبعد الثاني النمط القيادي الديمقراطي كما يلي:

الجدول رقم (3-10): درجات الموافقة على عبارات البعد الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل مفرد	3,5667	0,85836	**مرتفعة**
07	يتمتع القائد بثقة ذاتية عالية	4,2000	0,66436	**مرتفعة**
08	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل	4,1333	0,50742	**مرتفعة**
09	يشجع القائد العاملين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه .	4,2333	0,72793	**مرتفعة**
10	يشجع القائد العاملين على الإبداع	4,1667	0,83391	**مرتفعة**

11	. يثق المدير في العملين معه	4,2333	0,62606	**مرتفعة**
12	يعتمد القائد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإجبار	4,1000	0,84486	**مرتفعة**
13	يسمح القائد المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4,0333	0,92786	**مرتفعة**
14	يقدر القائد مجهودات الآخرين و يعترفا بها	4,0000	0,90972	**مرتفعة**
15	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	3,9667	0,96431	**مرتفعة**
البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي		**4,0633**	**0,34887**	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسة محل الدراسة مطبق بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام لمجموع عبارات هذا البعد الثاني 4.06، الذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة مرتفعة بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.34، وهو ما يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين فيما يخص النمط القيادي الديمقراطي، إذ نجد العبارة رقم 11 بالمرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 4.23 بانحراف معياري 0.62، أي يثق المدير في العملين معه، تليها العبارة رقم 09 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.72 ما يؤكد على أن القائد يشجع العاملين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه .، في حين العبارة رقم 07 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.66أي يتمتع القائد بثقة ذاتية عالية ، كما نجد العبارة رقم 10 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي4.16 وانحراف معياري 0.83ما يدل على أن القائد يشجع العاملين على الإبداع ،أما العبارة رقم 12 بالمرتبة الخامسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي 4.10 حيث يعتمد القائد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإجبار، كما احتلت العبارة رقم 08 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.13يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ونجد العبارة رقم 13 بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.92 أي يسمح القائد المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، أما العبارة "يقدر القائد مجهودات الآخرين و يعترفا بها" جاءت بالمرتبة الثامنة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 4.00وانحارف معياري 0.90، وجاءت العبارة رقم 15 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.96 ما يدل على أنه يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات، وأخيرا نجد العبارة رقم 06 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.85 أي يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل مفرد.

وفي ما يلي جدول يلخص ترتيب الأبعاد حسب أهميتها بالمؤسسة محل الدراسة.

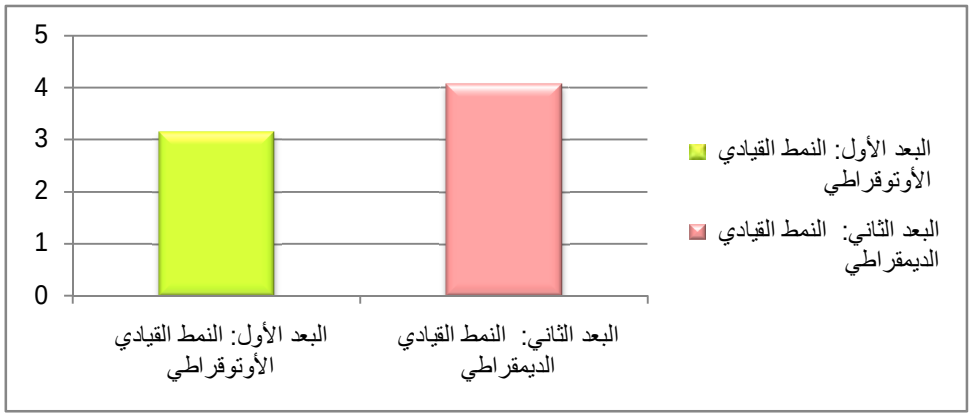
الجدول رقم (3-11): ترتيب الأهمية النسبة للأبعاد المحور الأول

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي	3,1467	0,80161	**02**
البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي	4,0633	0,34887	**01**
المحور الأول: الأنماط القيادية بالمؤسسة	**3,8911**	**0,34463**	//

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع المجال مرتفع لجل أبعاد ، حيث نجد بعد النمط القيادي الديمقراطي أكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,0633) وانحراف معياري قدر بـ (0,34887)، يعليها بعد النمط القيادي الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.1467) وانحراف معياري(0.80161) . أما المتوسط الحسابي العام لأنماط القيادة بالمؤسسة قد بلغ (3.8911) وانحراف معياري قدره (0.34463)، ومنه نستنتج أن مستوى تطبيق الأنماط القيادية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع . كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (3-7): ترتيب الأهمية النسبة للأبعاد المحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لنتائج دراسة المحور الثاني

يحتوي هذا المطلب على وصف وتقييم درجات الموافقة على المحور الثاني المتعلق الإبداع الإداري بمؤسسة سوناطراك

الجدول رقم (3-12): درجات الموافقة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يوظف المدير طرقاً غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية	3,5000	0,97379	**مرتفعة**
17	يزود المدير العاملين معه بحلول إبداعية للمشكلات في العمل	3,9000	0,75886	**مرتفعة**
18	بتعد المدير عن الملل و الروتين في العمل	4,0000	0,64327	**مرتفعة**
19	يقدم مدير الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	4,1333	0,73030	**مرتفعة**
20	يقترح المدير الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	4,2000	0,66436	**مرتفعة**
21	يستثمر المدير الخبرات السابقة للعاملين في التعامل مع مواقف جديدة	4,4000	0,67466	**مرتفعة**
22	يعدل المدير أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث في العمل	4,1667	0,74664	**مرتفعة**
23	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه والاستفادة منه	4,1667	0,69893	**مرتفعة**
24	يرغب المدير في تحقيق الأهداف بكفاءة	4,0333	0,71840	**مرتفعة**
25	يتمتع المدير بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	3,9000	0,75886	**مرتفعة**
26	لد ى المدير درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل	4,3333	0,75810	**مرتفعة**
27	يعد المدير خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	4,1667	0,53067	**مرتفعة**
28	يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3,7667	0,85836	**مرتفعة**
29	يعبر المدير بكل صراحة عن وجهة نظره	3,9667	0,71840	**مرتفعة**
30	لدى المدير القدرة لقدرة على التحليل والربط	3,9667	0,99943	**مرتفعة**
المحور الثاني: الإبداع الإداري		**4,0400**	**0,35041**	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن النمط مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ، إذ بلغ المتوسط العام لمجموع عبارات المحور الثاني 4.06، الذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة مرتفعة بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.35، وهو ما يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين فيما يخص محور الإبداع الإداري ، إذ نجد العبارة رقم 21 بالمرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 4.40 بانحراف معياري 0.67، أي يستثمر المدير الخبرات السابقة للعاملين في التعامل مع مواقف جديدة ، تليها العبارة رقم26 بمتوسط حسابي 4.33 بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها النسبية أي لد ى المدير درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل،أما العبارة رقم 20 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20وانحراف معياري 0.66 ما يؤكد على أن المدير يقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، في حين العبارة رقم 23 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.69أي يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه والاستفادة منه ،كما نجد العبارة رقم 27 بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي4.16 وانحراف معياري 0.53ما يدل على أنه المدير يعد خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل ،أما العبارة رقم 22 بالمرتبة السادسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.74حيث يعدل المدير أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث في العمل ،كما احتلت العبارة رقم 19 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.13 يقدم مدير الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة ، ونجد العبارة رقم 24 بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.71أي يرغب المدير في تحقيق الأهداف بكفاءة ، أما العبارة " بتعد المدير عن الملل و الروتين في العمل " جاءت بالمرتبة التاسعة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 4.00والانحراف معياري 0.64وأخيرا نجد العبارة رقم 16 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.97 يوظف المدير طرقاً غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب الإجابة على الفرضيات الثلاث التالية

- ✓ تؤثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة
- ✓ يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة
- ✓ يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

أولا: نتائج اختبار الفرضية الأولى: سيتم من خلال هذا العنصر الإجابة على الفرضية التي مفادها:

"تؤثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة "

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا تؤثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة
- ✓ H_1: تؤثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

سيتم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يعمل على قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومنه سنعمل على معرفة أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك

إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS :V25 تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار الفرضية الأولى

النموذج	القيمة	F	درجات الحرية	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط	0,642[a]	41,072	29	0.009	الباقي الثابت b	4,638	2,985	0,000
معامل التحديد	0,637				أنماط القيادة	0,757	1,035	0,009

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- معامل الارتباط R= 0.642 وهذا يفسر أن الأنماط القيادية بالمؤسسة محل الدراسة ترتبط إيجابيا وبدرجة مرتفعة بالإبداع الإداري وهذا يدل على أن أي تغير بالإيجاب لقيم متغيرات الأنماط القيادية، يؤدي إلى زيادة مرتفعة أيضا في مستوى تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة

- **تفسير قيمة معامل التحديد** $R^2=0.637$:يتبين بأن الأنماط القيادية تساهم بنسبة % 63.7في التغيرات التي تحدث في تحقيق الإبداع الإداري أما باقي لنسبة فقد ترجع لعوامل أخري.

- مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (دلالة الإحصائية للعلاقة) وهذا من خلال اختبار فيشر F (F-test):

حيث أن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، يدل على معنوية العلاقة وصلاحية النموذج الانحدار الخطي ، وعليه إحصائيا يجب تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين ومن ثم التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط وإمكانية تفسير نتائجه.

ومن فحص قيمة F (F-test): نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F=41.072) وهي دالة إحصائيا لأن أن قيمة Sig =0.009 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (الأنماط القيادية والإبداع الإداري) ومنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائيا بين متغيرات الدراسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الأولى

❖ **وعلية نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: تؤثرالأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة**

- تفسير قيمة التأثير(معامل الانحدارB): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل(الأنماط القيادية)بلغ قيمة (B=0.757) وهي قيمة دالة إحصائيا وموجبة (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن أي الزيادة في مستوى تطبيق الأنماط القيادية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحقيق الإبداع الإداري حسب وجهة نظر عينة المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.757) وحدة وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على أهمية تطبيق أنماط القيادة و أثرها في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدارسة

ومنه النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق بدراسة: الأثر بين (الأنماط القيادية والإبداع الإداري)عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر عينة من المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة هو:

$$Y=4,638+0,757x_1+ei$$

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية: سيتم من خلال هذا العنصر الإجابة على الفرضية التي مفادها:

"يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك الجزائر العاصمة "

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة
- ✓ H_1: يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

سيتم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يعمل على قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومنه سنعمل على معرفة أثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS :V25 تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار الفرضية الثانية

النموذج	القيمة	F	درجات الحرية	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط	0,265[a]	2.123	29	0.156	الباقي الثابت b	4,452	15,384	0,000
معامل التحديد	0.070				النمط القيادي الأوتوقراطي	0,116	1,457	0,156

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- معامل الارتباط $R= 0.265$ وهذا يفسر أن النمط القيادي الأوتوقراطي بالمؤسسة محل الدراسة يرتبط بدرجة منخفضة بالإبداع الإداري لأن $R\leq0.3$ وهذا يدل على أن أي تغير لقيم متغير النمط القيادي الأوتوقراطي، لا تؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة
- **تفسير قيمة معامل التحديد** $R^2=0.637$: يتبين بأن النمط القيادي الأوتوقراطي لا يساهم بنسبة في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لكون النسبة جد ضئيلة قدرت بـ **7%.**
- مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (دلالة الإحصائية للعلاقة) وهذا من خلال اختبار فيشر F (F-test):

حيث أن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات،لا يدل على معنوية العلاقة وصلاحية النموذج الانحدار الخطي ، وعليه إحصائيا يجب تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين ومن ثم التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط وإمكانية تفسير نتائجه .

ومن فحص قيمة F (F-test): نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F=2.123) وهي ليست دالة إحصائيا لأن أن قيمة Sig = 0.156 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى عدم معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري) ومنه لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائيا بين متغيرات الدراسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الثانية

❖ **وعلية نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة:** لا يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

✓ **عدم وجود أثر دال إحصائيا بين متغيرات الدراسة وعدم قبول الفرضية يؤدي بنا إلى عدم إكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي.**

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة : سيتم من خلال هذا العنصر الإجابة على الفرضية التي مفادها:

" يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة "

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة
- ✓ H_1: يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

سيتم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يعمل على قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومنه سنعمل على معرفة أثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة

إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج SPSS :V25 تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

النموذج	القيمة	F	درجات الحرية	Sig	معلمات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط	0,738[a]	23,547	29	0.000	bالباقي الثابت	3,475	4,533	0.000
معامل التحديد	0,519				النمط القيادي الديمقراطي	0,839	1,739	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V25

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- معامل الارتباط$R=0.738$ وهذا يفسر أن النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسة محل الدراسة ترتبط إيجابيا وبدرجة مرتفعة بالإبداع الإداري وهذا يدل على أن أي تغير بالإيجاب لقيم متغير النمط القيادي الديمقراطي ، يؤدي إلى زيادة مرتفعة أيضا في مستوى تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة
- **تفسير قيمة معامل التحديد** $R^2=0.519$:يتبين بأن النمط القيادي الديمقراطي يساهم بنسبة 51.9%في التغيرات التي تحدث في تحقيق الإبداع الإداري أما باقي لنسبة فقد ترجع لعوامل أخري.

- مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (دلالة الإحصائية للعلاقة) وهذا من خلال اختبار فيشر F (F-test):

حيث أن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، يدل على معنوية العلاقة وصلاحية النموذج الانحدار الخطي ، وعليه إحصائيا يجب تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين ومن ثم التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط وإمكانية تفسير نتائجه.

ومن فحص قيمة F (F-test): نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F=23,547) وهي دالة إحصائيا لأن أن قيمة Sig =0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري) ومنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائيا بين متغيرات الدراسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الثالثة

❖ **وعلية نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة.**

- **تفسير قيمة التأثير(معامل الانحدارB):** يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل(النمط القيادي الديمقراطي)بلغ قيمة (B=0.839) وهي قيمة دالة إحصائيا وموجبة (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن أي الزيادة في مستوى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحقيق الإبداع الإداري حسب وجهة نظر عينة المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.839) وحدة وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على أهمية تطبيق النمط القيادي الديمقراطي و أثره في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدارسة

ومنه النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق بدراسة: الأثر بين (النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري)عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر عينة من المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة هو:

$$Y=3,475+0,839x_3+ei$$

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبين مدى تأثير الأنماط القيادية على تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك وذلك من خلال التطرق لتعريفها وهيكلها التنظيمي تقسيماتها، ثم طرح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة لنخلص في الأخير لاختبار الفرضيات حيث توصلنا إلى أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري من خلال النمط القيادي الديمقراطي في حين النمط القيادي الأوتوقراطي ليس له أثر في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت و لا تزال تحظى باهتمام الباحثين فيها، لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض وعاملا مهما في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أن تقدم المجتمعات و تطور مؤسساتها و استمرارها يعتمد وبشكل أساسي على أنماط القيادات التي تديرها و ترسم خطط سياساتها، في ظل بيئة ترتكز على التجديد والابتكار والإبداع الذي أضحى ضرورة ملحة و مطلبا أساسيا لكل المؤسسات حتى تتمكن من تحقيق الاستمرار و التكيف .

ويعدا لإبداع نشاطا من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة، فلم يعد تشجيع الإبداع و التدريب عليه أمرا اختياريا بل ضروريا، فهو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة و تحقيق الميزة التنافسية، لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة تكمن في أفكار كل الأفراد الفاعلين في هاو الاعتراف بمعارفهم و مهاراتهم و أفكارهم حتى يكتب لها البقاء و الاستمرار بنجاح، و هذا ما يدعو القيادات الإدارية إلى وضع إطار مرجعي لتنمية القدرات الإبداعية بل و رعاية المبدعين وتشجيعهم لتقديم أفكارهم الجديدة، حيث أن نجاح المؤسسات يقاس بما تملكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيدها، لا بما تملكه من موارد مادية فقط، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية و مهارة قابلة للنمو و التطوير تحتاج من القيادات الإدارية أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته و تطويره لدى الأفراد .

هذا و تختلف أنماط القيادة التي يتبعها قادة المؤسسات، كما أن النمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي لمرؤوسيه، و لقد ركزنا في دراستنا هذه على أهم الأنماط القيادة، إن الإبداع يعد شرطا أساسيا و عاملا حاسما في قدرة المؤسسات على البقاء، إذ أن المؤسسات التي تبدع تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي، فيلقى على عاتق القادة تعزيز القدرات الإبداعية لعامليها وزيادة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير التي تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع.

نتائج الدراسة

أولا: النتائج النظرية

- المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و الاهتمام الإنساني بالفرد و الإبقاء على المناخ الديمقراطي و عدم استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع؛
- يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات،
- الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري –دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- تؤثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛
- لا يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛
- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؛

الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ارتأينا إلى طرح التوصيات التالية :

- العمل على تعزيز روح التعامل كجماعة بين العاملين لتحقيق الاستفادة من الخبرات المتبادلة فيما بينهم؛
- ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين بالمؤسسة ؛
- تقديم الحوافز والمرايا للأفراد المبدعين بالمؤسسة كأداة تشجيعية بينهم؛
- نقديم الدعم المادي والمعنوي والتشجيع على القيام بالمشاريع والأعمال الإبداعية بالمؤسسة ؛

- توفر التدريب اللازم والمستمر المختلف المستويات الإدارية من أجل صقل المهارات وتنميتها.

آفاق الدراسة:

وفيما يلي نعرض مجموعة من الأفكار المرتبطة بالدراسة الحالية، يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ودراسات أخرى أهمها:

- دراسة مقارنة بين الإبداع الإداري في القطاع العام و الخاص؛
- معوقات الإبداع في المؤسسات العمومية و سبل إزالتها؛
- إدارة الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي.؛

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

I/ الكتب:

1. إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، طبعة 2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972.

2. ابن منظور ، **لسان العرب**، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر،2001 .

3. أبوسن أحمد، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996.

4. ألعديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة، الرياض، 1995

5. برافين جوبتا ترجمة د .أحمد المغربي، **الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين** ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

6. بن غضبان، فؤاد ، **علم اجتماع التنمية**، ط 1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015.

7. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، **لسان العرب**، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990.

8. جمال خير الله، **الابداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن, عمان.

9. جمال محمد عبد الله، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2010.

10. حريم حسين، **إدارة المنظمات**، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

11. حريم،حسين، **السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

12. حسن حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، عمان: دار الحاماد للنشر والتوزيع، 2009.

13. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1،دار مكتبة الحامد، عمان الأردن، 2006.

14. خيري أسامة، **القايادة الإدارية**، الطبعة الأولى، عمان: الراية للنشر والتوزيع، 2013.

15. د. كامل المغربي، وآخرون ، **أساسيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.

16. د.فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع مفهومه، تدريبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

17. الدباغ عصام عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، دار ظهران للنشر والتوزيع، 2008.

18. دودين أحمد يوسف، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012.

19. سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز، مصر القاهر،, بدون طبعة.

20. شفيق رضوان، **السلوكية الإدارية**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994.

21. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011.

22. عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد، **التطوير التنظيمي**، ط 1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

23. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، الاسكندرية، 2007.

24. عبد المختار، محمد خضر وعدوي، انجي صلاح فريد ، **التفكير النمطي الإبداعي**، ط 1 . مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون. القاهرة، 2011.

25. عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد ، **المفاهيم الإدارية الحديثة** ط 1، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

26. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.

27. كامل، محمد المغرب، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004.

28. كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002.

29. اللامي، غسان قاسم ، **إدار ة التكنولوجيا**، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن.

30. ماهر، محمد حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014.

31. محارب علي محمد الصمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات فوق المعرفية**، دار قنديل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

32. محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

33. محمد الصيرفي, **القيادة الإدارية الإبداعية**, دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, مصر, 2006.

34. محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

35. محمد خميس الزوكة: **جغرافيا الطاقة (مصادر الطاقة بين الواقع و المأمول)** ، دار المعرفة، الإسكندرية، 1200 .

36. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.

37. محمد عبد الفتاح ياغي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان، الأردن، 1996.

38. المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر، **قضايا إدارية معاصرة**، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

39. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.

40. منصور طاهر محسن والخفاجي نعمة عباس ، **نظرية المنظمة الطبعة العربية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

41. موساوي، عمر، **إبداع المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة.** في الصناعة التأمينية ،الواقع العملي، وآفاق التطوير. مجلة علوم التسيير. جامعة سطيف. العدد 10. 2012.

42. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

43. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

44. النمر محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.

45. هاشم حمدي، رضا، **مهارة الاتصال والقيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية، 2001.

46. هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

47. الهزايمة وصفي، **القيادة وإدارة الأزمات التربوية**، الطبعة الأولى، الأردن: علم الكتب الحديثة، 2004.

II/ رسائل وأطروحات:

1. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013،

2. إيمان بقعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم . التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الموسم الجامعي, 2017-2016.

3. توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009،.

4. جمال ايت اعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية- مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2017-2018.

5. سالم بن سيف بن ناصر الحارثي، **تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس**، رسالة ماجستير مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، تخصص الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، عمان، 2014.

6. سعود بن العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين**، دراسة ميدانية بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

7. طلال عبد الملك شريف، **أنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة المكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**، الرياض، 2004.

8. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

9. عبد الله السليم، اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض2002 .

III/ المجلات:

1. بن عنتر عبد الرحمن، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:دراسة ميدانية، "**مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية" المجلد 24 العدد الأول 2008 .

2. الداوي الشيخ، **الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة**، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر.

3. سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد117، القاهرة، 1992.

4. عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي**، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013.

5. علي عبد الرحمان محمد مرعى، **مستوى الإبداع والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية-** محافظة الشرقية – مجلة كلية التربية، العدد15، جامعة بور سعيد، مصر،2014.

IV/ الملتقيات والندوات

1. سهام عبد الكريم، ريم أكارن، **مداخلة لعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، أيام 12- 13 ماي 2010.

2. عجابي خديجة، **الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام 18– 19 ماي 2011.

3. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13-14 ديسمبر 2011.

V/ المواقع الإلكترونية

1. سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، بدون نشر، العراق، فلسطين، 2017، (على الخط) متاح على: http://igzeraa.gov.ip/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf
2. سوناطراك: التعريف بالمؤسسة، متاح في: http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html
3. مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، **دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة**، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/5.pdf
4. www.pdffactory.com,

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Henry Samier **- L'innovation à l'ère des réseaux Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir -** - hermes science Lavoisier paris France 2004.
2. Ministère de L'énergie : **Bilan des Réalisations du secteur de L'énergie et des Mines année 2013** , BAOSEM , Alger, 2014 .
3. Redden . William, **Managerial Ettectivness** . New York. Mc Graw_Hill Book Co . Inc. 1970.
4. SONATRACH - Activité Commercialisation : SAHARA Blend , Publications Périodique , Décembre 2004 .
5. SONATRACH : SONATRACH an Integrated Oil and Gas Company , BAOSEM , Alger , 2013.
6. SONATRACH: **Rapport Annuel 2013**, BAOSEM , Alger , 2014.
7. stogdill.r. Hand book of Leader ship.asurvey of theory and research. NEW York. 1974.
8. Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – **La face cachée du management**- DUNOD Paris 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان أداة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري –دراسة تطبيقية على عينة من عمال سونطراك بالجزائر-، أمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وألتمس عدم ترك أي عبارة دون الإجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية للبحث، وتتوقف على صحة النتائج التي سنتوصل إليها للدراسة مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقًا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

إعداد الطالب:

- غوالم أسامة

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- قدندل هبة

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى 

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة  من 26 إلى 35 سنة 

من 36إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة 

3. المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل  ثانوي 

ليسانس  ماستر أو بعد التخرج 

4. الصنف المهني:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ 

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  ما بين 6 و10 سنوات 

ما بين 11 و20 سنة  أكثر من 20 سنة التخرج 

المحور الأول : الأنماط القيادية

العبارة	درجة الموافقة				
	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا
البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي					
2.يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه					
3يعتبر القائد المناقشة وتبادل الإثراء مضيعة للوقت يعطي القائد التعليمات والأوامر					
9ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة					
13. يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل					
15. يتهرب القائد من تقييم مستوى أداء العاملين					
البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي					
1. يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل مفرد					
4. يتمتع القائد بثقة ذاتية عالية					
5. يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل					
6. يشجع القائد العاملين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه .					
7. يشجع القائد العاملين على الإبداع					
8. يثق المدير في العملين معه					
10. يعتمد القائد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإجبار					
11. يسمح القائد المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
12. يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها					
14. يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات					

المحور الثاني: الإبداع

العبارة	درجة الموافقة				
	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1. يوظف المدير طرقاً غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية					
2. يزود المدير العاملين معه بحلول إبداعية للمشكلات في العمل					
3. بتعد المدير عن الملل و الروتين في العمل					
4. يقدم مدير الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة					
5. يقترح المدير الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
6. يستثمر المدير الخبرات السابقة للعاملين في التعامل مع مواقف جديدة					
7. يعدل المدير أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث في العمل					
8. يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه والاستفادة منه					
9. يرغب المدير في تحقيق الأهداف بكفاءة					
10. يتمتع المدير بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها					
11. لد ى المدير درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل					
12. يعد المدير خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل					
13. يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
14. يعبر المدير بكل صراحة عن وجهة نظره					
15. لدى المدير القدرة لقدرة على التحليل والربط					

الملحق رقم (02): نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	30

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	15

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	15

الملحق رقم (03): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Correlations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الأول_المحور	الثاني_المحور	ككل_الاستبيان
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	-,054	,914**	-,265	,631**
	Sig. (2-tailed)		,777	,000	,156	,000
	N	30	30	30	30	30
الثاني_البعد	Pearson Correlation	-,054	1	,357	,138	,576**
	Sig. (2-tailed)	,777		,053	,466	,001
	N	30	30	30	30	30
الأول_المحور	Pearson Correlation	,914**	,357	1	-,192	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,053		,309	,001
	N	30	30	30	30	30
الثاني_المحور	Pearson Correlation	-,265	,138	-,192	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,156	,466	,309		,000
	N	30	30	30	30	30
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	,631**	,776**	,761**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمرية_الفئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	7	23,3	23,3	23,3
	سنة 35 إلى 26 من	10	33,3	33,3	56,7
	سنة 45 إلى 36 من	7	23,3	23,3	80,0
	سنة 45 من أكبر	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو متوسط	1	3,3	3,3	3,3
	ثانوي	9	30,0	30,0	33,3
	ليسانس	16	53,3	53,3	86,7
	التدرج بعد أو ماستر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المهني_التصنيف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	19	63,3	63,3	63,3
	التحكم عون	7	23,3	23,3	86,7
	التنفيذ عون	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	5	16,7	16,7	16,7
	سنوات 10 إلى 6 مابين	8	26,7	26,7	43,3
	سنة 20 إلى 11 بين ما	7	23,3	23,3	66,7
	سنة 20 من أكثر	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
b1	30	3,5667	,85836
b2	30	3,4667	,89955
b3	30	3,7000	,95231
b4	30	4,2000	,66436
b5	30	4,1333	,50742
b6	30	4,2333	,72793
b7	30	4,1667	,83391
b8	30	4,2333	,62606
b9	30	3,7000	,65126
b10	30	4,1000	,84486
b11	30	4,0333	,92786
b12	30	4,0000	,90972
b13	30	3,5667	1,33089
b14	30	3,9667	,96431
b15	30	3,3000	1,34293
الأول_المحور	30	3,8911	,34463
v1	30	3,5000	,97379
v2	30	3,9000	,75886
v3	30	4,0000	,64327
v4	30	4,1333	,73030
v5	30	4,2000	,66436
v6	30	4,4000	,67466
v7	30	4,1667	,74664
v8	30	4,1667	,69893
v9	30	4,0333	,71840
v10	30	3,9000	,75886
v11	30	4,3333	,75810
v12	30	4,1667	,53067
v13	30	3,7667	,85836
v14	30	3,9667	,71840
v15	30	3,9667	,99943
الثاني_المحور	30	4,0400	,35041
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأول_البعد	30	3,1467	,80161
الثاني_البعد	30	4,0633	,34887
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,642[a]	,637	,612	,34998

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,131	1	1,131	41,072	,009[b]
	Residual	3,430	28	1,122		
	Total	4,561	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,638	,581		2,985	,000
	الأول_المحور	,757	,752	,642	1,035	,009

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,265[a]	,070	,037	,34382

a. Predictors: (Constant), الأول_البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,251	1	,251	2,123	,156[b]
	Residual	3,310	28	,118		
	Total	3,561	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,452	,289		15,384	,000
	الأول_البعد	,116	,080	265	1,457	,156

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738[a]	,519	,516	,35318

a. Predictors: (Constant), الثاني_البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,068	1	1,068	23,547	,000[b]
	Residual	3,493	28	1,125		
	Total	4,561	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني_البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,475	,767		4,533	,000
	الثاني_البعد	,839	,188	,738	1,739	,000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور