



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية . تخصص: حوكمة شركات

ب عنوان

القيادة واثارها على التغيير والابداع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة النعام -

تحت إشراف:

وزاني محمد

إعداد الطلبة:

دحاوي حسين

بداوي علاء الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

الأستاذ ممتحنا

السنة الجامعية 2013 . 2014



الإهداء

بعد السجود لله شكرا على إيمانه وتوفيقه في لإتمام هذا العمل المتواضع .

أهدي ثمرة جهدي الى الرسول الكريم

إلى الذين صدق فيما قوله تعالى " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى التي لم تبخل علي يوما بفيض **حنانها** وأنتهت **وقتها** و**عمرها** الكثير وضحكت **بسعادتها**

وتعبت لكي أستريح فأحاطتني بحبها و**دعواتها** التي زادتني عزما وإرادة في النجاح .

إلى التي جعلت الجنة تحت **أقدامها** أغلى وأعز ما أملك في الوجود

أمي

حفظها الله وأطال في **عمرها**.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان وكان لي درع أمان أحتمي

به في نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحزن .

أبي

إلى نبع البركة ودعوات الخير " جدتي الحاجة زانة " أطال الله في **عمرها**.

إلى كل العائلة الكريمة

وبعدها أنتقل من وردة إلى وردة لأهدي هذه الوردة الياضعة إلى أعز أصدقائي ورفقائي

وإلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد



دحاوي حسين





2

الإهداء



لو سألت عن الأسماء فإن القلب لا يعرف إلا هؤلاء .

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وربتني نعم التربية تعلمتني معنى أن أكون للعلم وفيها

والحياة متعطشا فلم أرى أمامي سواها

أمي الغالية

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والعنان وكان لي درع أمان أحتمي

به في ذئاب الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان .

أبي حفظه الله وأطال في عمره

إلى اخوتي : محمد الرحمان ، بوخيّل ، سارة ، إيمان ، والي كل العمامي وعماتي وأخوالي وظلاتي.

بداوي علاء الدين



شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " لأن شكرتم لأزيدنكم "

أولا وقبل كل شيء نحمد الذي أنعم علينا بنعمة العقل وكرمنا به عن خيرنا من المخلوقات وعلى ما وهب لنا من سمع وبصر وحنان ومغفرة وأمانتنا على إنجاز هذا العمل المتواضع بمنه وكرمه سبحانه وتعالى

فالحمد لله أولا و آخر و دائما.

ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صاحب الخلق العظيم صلى الله عليه وسلم الذي أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونحن على ذلك من الشاهدين .

أما بعد :

كما نشكر الأستاذ المؤطر "وزاوي محمد " الذي مد لنا يد العون ولم يبخل علينا بمعلوماته ونصائحه .

كما نشكر كل الأسرة الجامعية من مؤطرين وعمال

ونشكر كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة سواء بالقول أو بالعمل ومد لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد وله منا كل التقدير .

المقدمة..... أ

طرح الإشكالية..... ت

متغيرات البحث..... ث

الفرضيات..... ث

مبررات اختيار الموضوع..... ح

أهمية البحث..... ح

أهداف البحث..... خ

حدود الدراسة..... خ

منهج البحث و الأدوات المستخدمة..... د

التعريف بمصطلحات البحث..... ذ

الدراسات السابقة..... ر

صعوبات البحث..... ز

تقسيمات البحث..... ز

الملخص..... س

1..... الفصل الأول: مدخل للقيادة

2..... تمهيد

2..... المبحث الأول: ماهية القيادة

2	المطلب الأول: مفهوم القيادة.....
3	المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها.....
5	المطلب الثالث: الفرق بين القائد والمدير.....
8	المطلب الرابع: أهم مهارات القيادة و مصادر قوتها.....
9	المبحث الثاني: نظريات القيادة.....
10	المطلب الأول: نظرية السمات.....
12	المطلب الثاني: النظرية الموقفية.....
13	المطلب الثالث: النظرية التفاعلية.....
14	المطلب الرابع: نظرية الشبكة الادارية.....
15	المبحث الثالث: الانماط القيادية و العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي.....
16	المطلب الأول: النمط الديمقراطي.....
18	المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي.....
21	المطلب الثالث: النمط الحر.....
22	المطلب الرابع: العوامل التي تأثر في اختيار النمط القيادي.....
24	المطلب الخامس: الانماط الحديثة للقيادة.....
26	خلاصة الفصل الأول.....
27	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الإبداع والتغيير.....

تمهيد.....27

المبحث الأول : ماهية الإبداع.....27

المطلب الأول : تعريف الإبداع والتمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى.....27

المطلب الثاني : مبادئ الإبداع وخصائصه وأهميته و أنواعه.....32

المطلب الثالث : مداخل ومراحل الإبداع.....37

المطلب الرابع : عناصر الإبداع ومستوياته.....39

المطلب الخامس : تنمية الإبداع ومعيقاته ودوافعه.....41

المبحث الثاني: ماهية التغيير واسباب مقاومته وطرق علاجه.....45

المطلب الأول : تعريف التغيير46

المطلب الثاني : خصائص عملية التغيير47

المطلب الثالث: اسباب وضرورة التغيير.....49

المطلب الرابع :اهداف وانواع ومناهج التغيير.....52

المطلب الخامس : مقاومة التغيير وطرق علاجها56

المبحث الثالث :علاقة القيادة بالإبداع والتغيير.....58

المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين.59

المطلب الثاني : أثر النمط القيادي على الإبداع.....63

المطلب الثالث: خصائص الابداع في العمل القيادي.....65

66.....	المطلب الرابع: علاقة بين التغيير و القيادة.....
68.....	خلاصة الفصل.....
97.....	الفصل الثالث التطبيقي.....
69.....	المقدمة :.....
69.....	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....
69.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....
74.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.....
79.....	المطلب الثالث: مهام و أهداف شركة اتصالات الجزائر.....
82.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة.....
83.....	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
86.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.....
90.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
95.....	خلاصة الفصل.....
97.....	الخاتمة.....

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الفصل /رقم الجدول
7	اهم الفروقات بين القائد والمدير	1_1
11	السمات المميزة للقائد	2_1
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3_3
87	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4_3
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5_3
89	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل	6_3
90	حساب ألفا كرو نباخ	7_3
91	اختبار الفرضية الأولى	8_3
91	اختبار الفرضية الثانية	9_3
91	اختبار الفرضية الثالثة	10_3
92	اختبار الفرضية الرابعة	11_3
92	اختبار الفرضية الخامسة	12_3
92	اختبار الفرضية السادسة	13_3
93	اختبار الفرضية السابعة	14_3
93	اختبار الفرضية الثامنة	15_3
94	اختبار الفرضية التاسعة	16_3

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل / رقم الشكل
14	نظرية الشبة الادارية	1_1
72	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	2_3
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	3_3
76	الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر	4_3
86	الدائرة النسبية للجنس	5_3
87	الدائرة النسبية للعمر	6_3
88	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي	7_3
89	الدائرة النسبية لمدة العمل	8_3

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	A
2	الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر	B
3	الاستمارة	C
4	توزيع افراد العينة حسب الجنس	F
5	توزيع افراد العينة حسب العمر	F
6	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	G
7	توزيع افراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	G
8	معامل الثبات لمحاول الاستبيان	G
9	الفرضية الاولى	H
10	الفرضية الثانية	H
11	الفرضية الثالثة	H
12	الفرضية الرابعة	I
13	الفرضية الخامسة	I
14	الفرضية السادسة	I
15	الفرضية السابعة	J
16	الفرضية الثامنة	J
17	الفرضية التاسعة	J

خطة البحث

المقدمة

الفصل الأول: مدخل للقيادة

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية القيادة .

المطلب الأول: مفهوم القيادة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد والمدير.

المطلب الرابع: اهم مهارات القيادة و مصادر قوتها.

المبحث الثاني: نظريات القيادة.

المطلب الأول: نظرية السمات.

المطلب الثاني: النظرية الموقفية.

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية.

المطلب الرابع: نظرية الشبكة الادارية.

المبحث الثالث: الانماط القيادية و العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي.

المطلب الأول: النمط الديمقراطي.

المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي .

المطلب الثالث: النمط الحر.

المطلب الرابع : العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي.

المطلب الخامس: الانماط الحديثة للقيادة.

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الإبداع والتغيير .

تمهيد:

المبحث الأول : ماهية الإبداع.

المطلب الأول : تعريف الإبداع والتمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى.

المطلب الثاني : مبادئ الإبداع وخصائصه وأهميته و أنواعه.

المطلب الثالث : مداخل ومراحل الإبداع.

المطلب الرابع : عناصر الإبداع ومستوياته.

المطلب الخامس : تنمية الإبداع ومعيقاته ودوافعه

المطلب الثاني : عناصر الإبداع

المطلب الثالث : نظريات الإبداع ومستوياته

المبحث الثاني: ماهية التغيير واسباب مقاومته وطرق علاجه.

المطلب الأول : تعريف التغيير .

المطلب الثاني : خصائص عملية التغيير .

المطلب الثالث: اسباب وضرورة التغيير.

المطلب الرابع :اهداف و انواع ومناهج التغيير.

المبحث الثالث :علاقة القيادة بالإبداع والتغيير.

المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين،

المطلب الثاني : أثر النمط القيادي على الإبداع.

المطلب الثالث: خصائص الابداع في العمل القيادي.

المطلب الرابع :علاقة بين التغيير و القيادة.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: مهام و أهداف شركة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

الخاتمة

مقدمة :

ميز الله الإنسان على سائر المخلوقات بالعقل. والعقل هو مركز التفكير. وأيا كانت اللغة أو الوسيلة التي يستعملها الفرد، فهي تنتقل إلى العقل ليحللها ويفسرها. ولقد ساوى الله بين جميع البشر أن زودهم بهذا الجهاز المدهش، ودعاهم إلى توظيفه في حياتهم، باعتباره أداة للتعليم تلازمهم طيلة حياتهم. كما شجع على التعلم في كثير من الآيات. " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون " (آية 9، سورة الروم) ونبه إلى القدرات الكبيرة للعقل، الذي لا حدود للمعرفة لديه: "... وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً " (آية 85، سورة إسراء) وفي هذه الآية الكريمة إشارة واضحة إلى أن الإنسان لم يستعمل سوى جزءاً قليلاً من قدراته العقلية، وأن المجال أمامه واسع لتعلم المزيد. كما أنها دعوة عامة لمواصلة البحث والتعلم، لا لفئة بعينها، وإنما لجميع البشر في كل زمان ومكان. والعلم لا يتم إلا بالتعلم. والتعلم يعني التفكير. والتفكير يقود إلى الإبداع. "... وفي أنفسكم أفلا تبصرون " (آية 21، سورة الذاريات) "... الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض، ربنا ما خلقت هذا باطلاً سبحانه ففنا عذاب النار " (آية 191، سورة آل عمران) لماذا يدعونا الخالق إلى التفكير؟؟ وهل هناك إبداع مهما بلغت درجته، يصل إلى إبداع الخالق في كل ما خلقه؟! أليس التفكير في ما خلق الله دعوة إلى التفكير الإبداعي؟

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، ولكي تضمن الشركات نمو القدرات الإبداعية، عليها أن تتبنى أنماطاً قيادية تدرك أهمية الإبداع و تشجعه وتوفر العوامل اللازمة لاستمراره ونموه، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع سلوكاً راسخاً يمارسه العاملون بشكل دائم. و يشهد العالم اليوم تطورات متلاحقة و قفزات سريعة في كافة الميادين السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجيا، مما جعل المنظمة تواجه تحدياً كبيراً وجب السعي إلى تحقيق التكيف معه، باعتبارها أنظمة مفتوحة على هذه التغيرات المستمرة. هذا ما يحتم عليها القيام بتشخيص شامل للعناصر المحيطة بها سواء الداخلية منها أو الخارجية، و ذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها من جهة، و اغتنام الفرص الموجودة و اجتناب التهديدات من جهة أخرى. ويتحقق ذلك بإحداث التغيرات المناسبة في مختلف مجالاتها ليحدث التوازن بين أوضاعها الداخلية و الخارجية المحيطة بها. لذلك ينظر إلى الإبداع على أنه المفتاح الأساسي

لنجاح المنظمات و تميزها، وذلك بجعلها تواجه المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، بالإضافة إلى تمكينها من الاستجابة لأي منافسة يمكن أن تعترضها. مما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة منظمات الأعمال بمختلف أنواعها أن تواصل التحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. فمنظمات الأعمال الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و نظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور و تتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة. وبالعكس ذلك، فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية. وفي إطار مواجهة منظمات الأعمال الخدمية والصناعية للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للتغيير الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التنافسية من جذورها بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأصعدة الإنتاجية والخدمية، وعلى منظمات الأعمال أن تواصل التغيير المستمر، ومن ثم يتطلب منها باستمرار بأن تراجع ما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي وكذلك التدقيق في الكيفية والجودة وأن ما يتم يكون في إطار تحقيق الأهداف والإنجازات. كما أن موضوع قياس الأداء يمثل تطوراً حديثاً في مجال الإدارة.

إن التغيير يعد من القضايا الرئيسة التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمنظمات في محاولاتها إحداث التغيير فإنها تتبع طرق متنوعة منها، إدارة الجودة الكلية، وتحجيم الأعمال، والاندماجيات، والاستحواذ، والتغيرات الثقافية، وإعادة الهيكلة وتطوير البرمجيات، وتطبيقها وهذه الأساليب جميعها محاولات من المنظمة لإحداث التغيير الإيجابي الناجح، إن القدرة للتغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل في ظل المنافسة القائمة يعد احد عناصر استدامة الميزة التنافسية كما إن للتغيير أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير، وإحداث عملية التغيير في المنظمة يتطلب إيجاد نوعا من التغيير الذي عرفه بأنه النظرة الإيجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المنظمة بشكل كلي. إن مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير هو انعكاس للاتجاهات لدى الأفراد التي يمارسونها في عملية التغيير. وقبول المفهوم الواسع للاستعداد للتغيير يبدأ من إدراك الأفراد لهذا التغيير .

و نجاح عملية التغيير والابداع يتوقف على ما تملكه المنظمة من إمكانيات و قدرات تأتي في مقدّمها القيادة الإدارية، التي تعمل في ضوء الوعي الكامل بطبيعة التغيير والابداع و ما يحتاجه من مقومات لازمة لنجاحهما. وذلك من خلال امتلاكها للرؤية، ثم قدرتها على تحويل هذه الأخيرة إلى واقع عن طريق جعل العاملين على دراية بالأسباب التي استدعت القيام بالتغيير والابداع ، إشراكهم في جميع مراحلهما وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم لجعلهم يتقبلون هذا التغيير ويكونون مبدعين ، كضرورة ملحة وليس مفروضا عليهم. ويتم ذلك من خلال العلاقة الموجودة بين القائد و تابعيه، بحيث أنّ أي نمط قد ينتهجه له التأثير الكبير على تابعيه و من ثم على عملية التغيير والابداع، فلا يمكن للعاملين أن يمارسوا السلوك الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في نظم وأساليب العمل والانتاج وبالتالي فإن الأنماط القيادية هي من أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع في الشركات بشكل عام، والقائد العظيم هو من يقود التغيير و الابداع ، وذلك عن طريق إعطاء الأمثلة والبدء نفسه ،وليد من ان تكون صورة هؤلاء القادة عن أنفسهم إيجابية ، مقبولون لدى الآخرين و يحبون التحدي ومستعدون له ، قادرون علي اتخاذ القرارات الصعبة ، يتصرفون بأمانة ، ولكي تكون قائداً عظيماً ابني حالة تغيير مع فريقك في الادارة.

فالقيادة هي العملية التي يتم عن طريقها اثاره اهتمام الآخرين، واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب ، وان نجاح القائد يتوقف اساسا على استخدام النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت اشرافه، و يعتبر اسلوب الاشراف او نمط القيادة ،واحد من اهم المتغيرات المؤثرة على ابداع العاملين في المنظمات ، وينبع ذلك في الاساس من اثر القائد او الرئيس على القدرات الابداعية للمرؤوسين .

حيث يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الادارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات اثر كبير على مستوى الابداع والتغيير لدى العاملين، فالنظرة الإيجابية من قبل الادارة نحو الفرد العامل ، واشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية ،والتي يكون اساسها الاحترام والتقدير وهذه كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بدل الجهد والعطاء والابداع والتغيير المستمر نحو ما هو افضل للمؤسسة والعمال في حد ذاتهم .

وتختلف القيادة حسب انماطها والتي يعتمد عليها المدراء والقادة، فهناك قيادة ديمقراطية والتي تحرص على العلاقات الانسانية السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، وتسعى الى تهيئة مناخ تنظيمي لحفز العاملين لبذل اقصى جهودهم لتحقيق الاهداف المنشودة، وهناك قيادة اوتوقراطية والتي تهتم كثيرا بإجهاز العمل، والاستبداد في الرأي والمركزية في اتخاذ القرار ، وتباعد اساليب توجيه الاعمال بواسطة الاوامر، وهناك القيادة الحرة والتي تحرص على اعطاء العاملين الحرية في ممارسة اعمالهم وترك جميع المسؤوليات للعاملين .

طرح الإشكالية :

نال موضوع التغيير والابداع اهتماما متزايدا من قبل العديد الكتاب والباحثين حيث وجد انه على الشركات التي ترغب ان تكون شركات مبدعة ولها قابلية للتغيير كي تلبي احتياجات عملائها والحصول على حصة سوقية كبيرة

عليها ان تتبنى انماطا قيادية تؤمن بضرورة التغيير والابداع وهذا لمواجهة التغيرات البيئية سواء كانت داخلية او خارجية ،وما للقيادة الادارية وانماطها من تأثير كبير في عمليات التغيير والابداع داخل المنظمة والحرص على ان تتحول عملية التغيير والابداع الى سلوك دائم للعاملين يمارسونه بشكل يومي .ولكن المشكلة التي تطفو على السطح هنا هي: ما مدى تأثير الانماط القيادية على الابداع والتغيير .

وتتمحور مشكلة البحث حول الاسئلة التالية:

__ما هي القيادة وما هي انماطها ؟

__ما هو الابداع؟وما هو التغيير ؟

__ماهي الانماط الادارية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة؟

__ما هو مستوى التغيير والابداع لدى العاملين في هذه المؤسسة ؟

__ما هو النمط القيادي الملائم لممارسة التغيير والسلوك الابداعي؟

متغيرات البحث:

*المتغيرات المستقلة (القيادات الإدارية)وتتمثل في:

1-نوع القيادة (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة)

2-القدرة القيادية

*المتغيرات التابعة (نجاح عملية الابداع والتغيير التنظيمي):

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الاولى :

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الابداع.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الابداع.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على التغيير.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على التغيير.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على الابداع.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على الابداع.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على التغيير .

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الابداع.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الابداع.

الفرضية الرئيسية السادسة :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر التغيير.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على التغيير.

الفرضية الرئيسية السابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في المؤسسة.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثامنة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية التاسعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع :

قمنا باختيار هذا الموضوع لعدة اسباب نذكر منها :

كون هذا الموضوع لم يتطرق له الكثير من الباحثين وانه قليل جدا من تكلم عن القيادة والتغيير والابداع معا ، فجل الباحثين تطرقوا الى القيادة والابداع ، او القيادة والتغيير .

أهمية البحث :

سنحاول في هذا الجزء توضيح أهمية هذا البحث من خلال الأهمية العلمية والمتمثلة في إلقاء الضوء على اثر القيادة الإبداع والتغيير الإداري لدى العاملين، والأهمية العملية للبحث من خلال مساهمته في تقديم معطيات جديدة في مجال الأعمال.

1الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه إحدى الدراسات التي تضاف للدراسات الجامعية الأخرى نظرا لنقص الدراسات المقدمة في هذا الموضوع خصوصا باللغة العربية من جهة، وفي كليتنا من جهة أخرى إضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذوي أهمية بالغة في وقتنا الحاضر ودراسة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى إلقاء الضوء حول أثر القيادة على الإبداع التغيير الإداري لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالنعامة، كذلك الكشف عن الأهمية التي تحظى بها القيادة داخل المؤسسة ، وكذا أهمية الإبداع والتغيير الإداري في وقتنا الحالي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة.

2الأهمية العملية:

إن الاهتمام بالقيادة في جميع المؤسسات مهما كان تصنيفها، أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤولين على رأس هذه المؤسسات، حيث نأمل أن تساهم هذه الدراسة خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية للعاملين بالمؤسسة، وكذا مدى وعي العاملين بدور القيادة في تحقيق الإبداع والتغيير الإداري، كما يعد البحث مساهمة تجعل المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو تشجيع العاملين الإداريين بها على الإبداع والتغيير وتوفير المناخ الملائم الذي يمكنهم باختلاف مستوياتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

أهداف البحث :

من خلال هذا البحث نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وأنماطها ونظرياتها ومختلف جوانبها وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- إلقاء الضوء على مفهوم الإبداع الإداري والتغيير، وأساليب تنميتهم.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة بمديرية اتصالات الجزائر بالنعامة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري والتغيير لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالنعامة.
- التعرف على العلاقة بين القيادة والإبداع والتغيير الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، والقيادة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى الإبداع والتغيير الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة.

- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة وظائف قيادية وذلك لتحقيق أعلى مستويات للإبداع والتغيير الإداري.

حدود الدراسة:

يتحدد البحث بما يلي:

- أ- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العمال الإداريين بمديرية اتصالات الجزائر بالنعامة.
- ب - الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مديرية اتصالات الجزائر بالنعامة.
- ج - الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2013 / 2014)
- د- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على القيادة واثارها على التغيير والإبداع الإداري لدى

العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالنعامة.

منهج البحث و الأداة المستخدمة:

أداة البحث :

تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على ثلاثة محاور:

المحور الأول: ويتمثل في متغير "القيادة"، حيث تضمن (12) عبارة تهدف إلى التعرف على الانماط القيادية والمتمثلة في النمط الديمقراطي، واللاتوقراطي، والحر.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "الإبداع"، حيث تضمن (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة البحث.

المحور الثالث: ويتمثل في متغير "التغيير"، حيث تضمن (12) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى التغيير الذي يشعر به أفراد عينة البحث.

منهج البحث:

استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، وذلك من خلال:

- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.20 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية، والاستدلالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

● اختبار ثبات أداة الدراسة، من خلال قياس الاعتمادية من خلال اختبار كرونباخ ألفا (cronbach's coefficient Alpha) لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة و متغيرات الدراسة ككل .

● الاعتماد على اختبار ANOVA وtest de student.

الأساليب المتبعة في المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (statistical Package for Social Sciences) والذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخداماً من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والهندسية وغيرها، كما يوفر هذا النظام مجالا واسعا لتحليلات الإحصائية اللازمة و إعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمتهمين في مجال الإحصاء.

و تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. جداول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

التعريف بمصطلحات البحث:

1 القيادة: عرفت بأنها مجموعة سلوكيات او تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الافراد على التعاون من اجل تحقيق الاهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الاهداف التنظيمية.

1.1- أنماط القيادة :

2. 1. 1 - نمط القيادة الأوتوقراطية:

هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها .

3. 1. 1 - نمط القيادة الديمقراطية:

هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً .

4. 1. 1 - نمط القيادة الحرة :

في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

2/الابداع: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها، ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، فتجيء استجابة مختلفة عن الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة.

1.2.الطلاقة : وهي قدرة الفرد على ذكر أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جدتها أو طرافتها.

2.2.المرونة: القدرة على توليد أفكار متنوعة ومختلفة (غير روتينية) بما يسمح بتغيير منحنى التفكير عند حل مشكلة ما أو عند التعامل مع موقف معين.

2.3 الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على اكتشاف وإدراك الأخطاء أو الثغرات أو مناطق الضعف في ظاهرة أو موقف ما، وكذا قدرته على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

3/التغيير: يعرفه وارن بينس بأنه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية.

الدراسات السابقة:

1/دراسة اللوزي (بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير") 1998

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة، بلغ حجم عينة الدراسة (603) عاملين وعاملات في المؤسسات الحكومية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والمؤهل العلمي والمسار الوظيفي بين اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية ومتغير الخبرة والعمر بين اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات

2/دراسة (Hilary Duckett & ElspethMcfarlane) 2003

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي ومعرفة مدى إمكانية عد أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية كمعايير لتقييم فعالية القيادة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد الذكاء العاطفي تتقابل مع أبعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر من القيادة التبادلية.

3/دراسة (Kristina Jaskyte) 2004

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وقد طبقت هذه الدراسة في منظمات الخدمة الإنسانية (غير الربحية) في ولاية جورجيا الأمريكية. وبينت الدراسة أن هناك علاقات إيجابية ضمن القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والثقافية تشير إلى أن ممارسات القيادة في هذه العينة قد ابتكرت ثقافة

قوية حول القيم التي يمكن أن تحد من عملية الإبداع، كما أظهرت هذه الدراسة أن الصلة بين القادة والثقافة التنظيمية مهمة لفهم كيف أن القيادة التحويلية والإبداع مرتبطان ببعض.

4/دراسة حسام عبد الله الأحمد، 2008: (ماجستير إدارة الأعمال أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين)

دراسة حالة : شركة شل

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

1. هناك اهتمام من قبل إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.

2. يتوافر السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج في حلب بمستوى جيد.

3. هناك اهتمام بالإنتاجات الإبداعية على جميع المستويات التنظيمية.

4. ترتبط جميع القيم التنظيمية ارتباطاً جيداً وإيجابياً ومعنوياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 مع أبعاد السلوك الإبداعي.

5. يوجد أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج¹.

صعوبات البحث:

قلة مراجع التغيير والابداع على مستوى جامعتنا مما دفعنا الى التنقل الى جامعات اخرى.

قلة المراجع باللغة العربية.

مشكلة الترجمة من اللغات الاجنبية الى اللغة العربية .

تقسيمات البحث :

لقد قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي ،بحيث تطرقنا في الفصل الاول الى القيادة ،ولقد ارتأينا الى تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث بحيث المبحث الاول: تكلمنا فيه عن ماهية القيادة ،والمبحث

¹ إياد حماد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الرابع - 2011.

الثاني: تناولنا فيه نظريات القيادة ، والمبحث الاخير: تحت عنوان الانماط القيادية و العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي. و الفصل الثاني اخذ عنوان مفاهيم عامة حول الإبداع والتغيير ، وكذلك هو قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث، بحيث ان المبحث الاول: تكلم عن ماهية الابداع ، والمبحث الثاني : ماهية التغيير واسباب مقاومته وطرق علاجه، والمبحث الثالث : علاقة القيادة بالإبداع والتغيير. اما الفصل التطبيقي قمنا بتقسيمه الى مبحثين ، بحيث كان البحث الاول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر، والبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة والمتمثلة في (النمط الديمقراطي ، النمط الاوتوقراطي ، النمط الحر) على الابداع والتغيير لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ،من خلال هذه الدراسة تم توزيع (60) استبيان واسترجعنا منها (55) واعتمدنا على (49) استبيان للدراسة ،وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة تتبنى نوع من الدمج بين الانماط الثلاثة وذلك لعدة اسباب ويمكن القول ان السبب الرئيسي هو كون المؤسسة تابعة للقطاع العام وفي اغلب الاحوال تسير عن طريق قرارات وزارية ،او كون السلطة تأخذ الشكل التفويضي أي انه قد تكون قرارات من السلطة العليا، والنمط الغالب في هذا الدمج هو النمط الديمقراطي ،حيث وجد تأثير ذو دلالة احصائية لهذا النمط على التغيير والابداع لدى العاملين بالمؤسسة ،كما توصلت الدراسة الى عدم وجود أي اثر ذو دلالة احصائية لكل من النمط الاوتوقراطي والحر على الابداع والتغيير لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعامة، لذلك قبل قيامنا بمعرفة العلاقة ميدانيا، تطرقنا إليها من الجانب النظري، وذلك قصد معرفة العلاقة بين أنماط القيادة و عملية التغيير والابداع في مؤسسة حيث مررنا على عدة محاور بخصوص عملية التغيير وللإبداع و القيادة. وتوصلنا إلى أنه لا يمكن للمنظمة أن تستمر في هذا العصر ما لم تتغير وتبدع ، وهذا لن يحدث إلا بوجود قيادة إدارية توفر كل متطلبات التغيير والابداع و تساهم بشكل كبير في إحداثهما وتكييفهما مع العمال حتى تستطيع تحقيق أهدافهم و من ثم تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة وانماط القيادة ،والابداع ،والتغيير

résumé:

Cette étude vise à révéler l'impact du leadership et de (style démocratique , le style autocratique , style libre) sur l'innovation et le changement entre l'institution de travailleurs l'entreprise Algérie Télécom Branche Naama. Grace à cette étude , la distribution de (60)

questionnaire Avec le recul de (55) ,et nous nous sommes appuyés sur (49) questionnaire de l'étude.

Les résultats de l'étude ont indiqué que l'entreprise favorise une sorte de fusion entre les trois style pour une variété de raisons, et on peut dire que la raison principale est le fait que l'entreprise appartient au secteur public et dans la plupart des cas les décisions passent par les hantes autorités.

L'étude indique qu'il existe un effet statistiquement significatif du style démocratique sur le changement et la créativité des employés de l'institution, L'étude a également constaté qu'il n'y avait aucun effet statistiquement significatif pour chacune dès le style autocratique et libre sur la créativité et le changement des employés de l'entreprise.

Donc, avant que nous sachions la relation sur le terrain, nous avons abordé le côté théorique, et cela voulait dire la connaissance de la relation entre les styles de leadership et le processus de changement et de la créativité dans une l'entreprise où nous sommes passés sur plusieurs sujets concernant le processus de changement et de créativité et de leadership et que l'organisation ne peut pas continuer à moins du Changer et créer, et cela n'arrivera pas à moins du la direction administrative fournir toutes les exigences du changement et de création et de contribuer de manière significative à l'actualisé d' adapté aux travailleurs afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs et réaliser les objectifs de la l'entreprise.

Les mots-clés : leadership et styles de leadership et la creativitie, et le changement.

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون و الكتاب في الفكر الاداري من القدم و لا زالت الابحاث و الدراسات في هذا المجال الى يومنا هذا، لان مشكلة القيادة اصبحت ذات اهمية بالغة نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات من حيث الازمات و تزايد المشكلات التنظيمية وتعقدها و التنافس الحاد هذا ما يبرر اهمية القيادة في المنظمات.

و قد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث: المبحث الاول تناول ماهية القيادة و ضم اربع مطالب : المطلب الاول ضم مفهوم القيادة، و الثاني ضم عناصر القيادة و اهميتها، و الثالث ضم الفرق بين القائد و المدير، والرابع ضم اهم مهارات القيادة و مصادر قوتها، اما المبحث الثاني ضم كذلك اربعة مطالب ، تناولنا فيه اهم نظريات القيادة حيث المطلب الاول ضم نظرية السمات و الثاني النظرية الموقفية ،اما الثالث تناول النظرية التفاعلية اما الرابع فضم نظرية الشبكة الادارية في حين المبحث الثالث ضم الانماط القيادية و العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي حيث المطلب الاول تناول النمط الديمقراطي والمطلب الثاني النمط الأوتوقراطي و الثالث ضم النمط الحر و الرابع تناول اهم العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي اما المطلب الخامس ضم الانماط الحديثة للقيادة .

المبحث الاول: ماهية القيادة.

نال موضوع القيادة قسط كبير من اهتمام الباحثين و المفكرين الاداريين، و سوف نتناول في هذا المبحث ماهية القيادة بالتطرق الى اربعة مطالب: المطلب الاول يضم بعض التعاريف حول القيادة و المطلب الثاني يضم عناصرها و اهميتها اما الثالث يضم الفرق بين القائد والمدير في حين المطلب الرابع فيضم المهارات القيادية ومصادر قوتها.

المطلب الاول: مفهوم القيادة.

قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين و المؤلفين، و هذه التعريفات بقدر ما تكشف عن اهتماماتهم بموضوع القيادة، فانهم لم يقدموا تعريفا جامعاً و متفقاً عليه حولها منها :

يرى **برنارد تشستر B CHESTER** " ان القيادة هي السمة التي تميز سلوك القائد، وبواسطتها يوجه الافراد و انشطتهم وفق الجهود التنظيمية".¹

¹ نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن 21، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الاردن 2001، ص23.

يرى **بيتر دراكر P DRUCKER** "ان القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد الى مستويات اعلى، ورفع الاداء الى معايير اعلى و بناء شخصية الفرد الى ما بعد حدودها الاعتيادية"¹.

يرى **ليكرتان** "القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق اهداف مشتركة".

يرى **فيدلير FIEDLER** "ان القيادة عملية التأثير في الاخرين بهدف اداء عمل مشترك، وتتطلب العملية ان يقوم شخص ما بتوجيه اعضاء الجماعة الى انجاز عمل معين".

القيادة ايضا هي عملية حوار بين القائد و المرؤوسين من اجل تحقيق اهداف مشتركة على نحو فعال.

و يمكن القول ان القيادة هي العملية التي من خلالها يوجه، و يرشد و يؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق اهداف معينة عبر التوسط بين الشركة و الافراد بطريقة تضمن الرضا الاقصى.²

يعرفها **باس** بانها عملية يتم عن طريقها اثارة اهتمام الاخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب.³

كما ان القيادة هي عملية التنسيق بين الافراد و الجماعات بغرض تحقيق الاهداف.⁴

المطلب الثاني: عناصر القيادة و اهميتها.

يتناول هذا المطلب فرعين الفرع الاول يدور حول عناصر القيادة و الثاني يتمثل في اهميتها:

اولا: عناصر القيادة .

تتمحور القيادة في ثلاثة عناصر هي:

1- وجود جماعة من الافراد :

و يعتبر الافراد اهم العناصر الرئيسية للقيادة، و بديونهم ينتفي وجوده اذ لا يتصور وجود قائد من دون جماعة يقودها، كما لا يمكن تحقيق الاهداف في غياب العنصر البشري فقد عرف سميث الجماعة بانها "وحدة تتألف من مجموعة من الافراد و يدركون وحدتهم الجماعية ،ولديهم القدرة على العمل او يعملون بالفعل بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم".⁵

1 عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري دراسة مسحية على العاملين، في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف الامنية، الرياض 2003، ص 18.

² نجم عبود نجم، القيادة و ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص 22.

³ محمد سعيد هزاع المخلافي، القيادة الادارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن 2009، ص 111.

⁴ منى عطية حزام خليل، الادارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور خدمة اجتماعية مكتب جامعي حديث، القاهرة 2009، ص 9.

5 نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن 2007، ص 91.

2- وجود شخص قادر على التأثير (القائد):

تشير غالبية تعريفات القيادة الى اهمية وجود قائد له القدرة على التأثير في سلوك التابعين له فالقائد الناجح هو الذي لا يصدر الاوامر فقط لكنه هو الذي يؤثر في تابعيه. و تتعدد وسائل التأثير التي يمكن ان يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق ثواب او عقاب...

3- وجود الاهداف التي تسعى الجماعة و القائد لتحقيقها:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الاهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة، وتحقيق هذه الاهداف يكون من خلال تسخير القائد جهوده لا شباع حاجاتها، وهذه الاهداف متعددة فمنها الخاص بالقائد و الخاص بالمرؤوسين ومنها الخاص بالتنظيم.

ثانيا: اهمية القيادة.

تعتبر القيادة احدى الاركان الرئيسية في عملية التوجيه ، و هي ضرورية لكل المؤسسات أيا كان النشاط الذي تمارسه. و عليه فأهمية القيادة تكمن في:¹

- انها حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
 - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها.
- بالإضافة الى ما سبق نجد ان القيادة تعمل كذلك على:
- تنمية و تدريب و رعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
 - مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة؛
 - تسهيل تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة.

1 يوسف مظهر الهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الاداء لضباط الادارة العامة للمرور ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2009 ص12.

المطلب الثالث : الفرق بين القائد و المدير.

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم القائد و المدير و الفرق بينهما و الصفات المميزة للقائد.

اولا: مفهوم القائد و المدير.

1- مفهوم القائد :

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم. او هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوك هؤلاء التابعين.¹

2- مفهوم المدير:

هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل الادارة العليا بالمنظمة ليشغل منصب رسمي او وظيفي معين في اطار الهيكل الرسمي للمنظمة، و يمتلك مسؤولية مباشرة خاصة بتحقيق الاهداف المحددة، يستطيع من خلالها ان يعاقب او يكافئ.

و بالتالي فالمدير يعتمد في علاقاته مع مرؤوسيه على سلطته بالأمر و الجزاء.²

ثانيا: الفرق بين القائد و المدير.

حاول الكثير من الباحثين ان يفرقوا بين القيادة و الادارة، فمنهم من يرى ان القيادة هي الادارة و اخرون يرون ان الادارة اوسع من القيادة، و قسم ثالث يرى ان الادارة عملية مستمرة بينما القيادة حالة طارئة وليدة الموقف فنجد ان الغالبية ميزوا بين القائد و المدير حسب الجوانب التالية:

1. طبيعة العمل:

حيث يغلب على المدير الجانب الاداري و التنفيذي في المؤسسة، بينما القيادة تعطي بعد اكبر و اعمق من هذا لتشمل الجانب الفني و الابداعي حيث يدرك القائد الغايات البعيدة و الاهداف الكبرى.

2. الاهتمام:

القائد له القدرة على التنبؤ و يهتم بالحاضر و المستقبل و يضع الحلول، اما المدير فيهتم بالحاضر دون الاهتمام بما يمكن ان يستجد في المستقبل فهو يؤدي العمل وفق الامكانيات المتاحة.

1 محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي تحليل مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر، 2009 ص31.

2 عبد الرزاق احمد الطحان، اثر الانماط القيادية للمدير يعلى رضا العاملين و ابداعاتهم الادارية، دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال جامعة اليرموك، 2000 ص 14.

3. السلطة و النفوذ:

المدير يستمد سلطته و نفوذه من مركزه الوظيفي الذي يستمد شرعيته من القانون و قواعد التنظيم، في حين يستمد القائد سلطاته و نفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي و مكانته بين العاملين.

4. السلوك:

سلوك القائد يتميز بالحيوية و النشاط الدائم و الهادف لدفع العاملين و العمل الى الامام فالقائد هو احد العناصر الحيوية القادرة على قيادة المؤسسة و توجيهها.¹

¹ يوسف مظهر الهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الاداء لضباط الادارة العامة للمرور مرجع سابق، ص 13

جدول رقم (1) اهم الفروقات بين القائد و المدير:

القائد	المدير
- يدرب و ينصح ؛ - يعتمد على الثقة بالنفس وبالمرؤوسين؛ - يبحث عن حلول للمشكلات؛ - يستشير و يطلب النصح؛ - صلاحياته مستمدة من الجماعة ؛ - يهتم ببناء علاقات مع مرؤوسيه؛ - سلطة التأثير على الاخرين ؛ - الاتصالات من الاعلى الى الاسفل او العكس.	- يصدر الاوامر و يقرر؛ - يعتمد على السلطات الممنوحة؛ - يسعى الى تحقيق الاهداف الرسمية؛ - لا يميل الى التجديد و الابتكار؛ - يكون مفروضا على الجماعة؛ - المهارات الادارية اولا؛ - الاتصالات باتجاه واحد من الاعلى الى الاسفل.

المصدر: صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية و اثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيه ، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية، في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الاكاديمية العربية في الدنمارك 2009، ص61.

ثالثا: صفات القائد.

اذن القائد حتى يحقق الاهداف المشتركة مع مرؤوسيه بالشكل المرغوب يجب ان يتحلى بمجموعة من الصفات وهذه الصفات هناك من صنفها الى صفات شخصية و صفات قيادية و هي:

● صفات شخصية:

- السمعة الطيبة و الامانة و الاخلاق الحسنة؛
- الهدوء و الاتزان في معالجة الامور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرار؛
- القوة البدنة و السلامة الصحية؛
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم؛
- المظهر الحسن؛
- احترام النفس و احترام الغير و الايجابية في العمل و القدرة على الابتكار؛
- ان تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالتعاون.

• صفات قيادية :

كالمهارات و القدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب و اهمها:

- الامام الكامل بالعلاقات الانسانية و علاقات العمل؛
- الامام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل؛
- القدرة على اكتشاف الاخطاء و تقبل النقد البناء؛
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد؛
- القدرة على خلق جو طيب و ملائم لحسن العمل؛
- توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين؛
- تجنب الانانية و حب الذات و اعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم؛
- توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين.¹

المطلب الرابع: مهارات القيادة و مصادر قوتها.

اولا: مهارات القيادة.

يحتاج القائد الى مهارات اساسية تساعد على انجاز الاعمال الموكلة اليه، وقد حدد بعض الاداريين المهارات الاساسية للقيادة الى خمسة و هي التمكين -الحدس-الدراية-الرؤية المستقبلية-تطابق القيم.

1-مهارة التمكين: تعني مقاسمة الاتباع اعمال الرقابة و التأثير في الاخرين من خلال تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2-مهارة الحدس: قابلية الفرد على التوقع و التنبؤ بالتغيير او الحدث المحتمل في ضوء سعة الرؤيا و بعمق تفصيلي.

3-مهارة الدراية: او فهم الذات و تتمثل في قدرة القائد على ادراك ذاته و تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.

4-مهارة الرؤيا: المستقبلية هي قابلية القائد في بناء صورة مستقبلية عما يريد تحقيقه في اطار التصور والتخيل و النظر الى ما وراء الحالات التي تواجهه الان.

1 زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون و موزعون، الاردن 2007، ص 29-30.

5- مهارة الانسجام: هي تلك القدرة التي تدفع بالقائد نحو فهم و استيعاب المبادئ المسيرة في المنظمة وقيم العاملين، و العمل على احداث الانسجام و التوافق بينهما.

ثانيا: مصادر قوة القيادة.

القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الاخرين ،و يعتمد القادة في المنظمات على أنواع من القوى منها:

- **قوة المكافأة:** و مصدرها توقعات الفرد من ان قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية و معنوية.
- **قوة الاكراه:** وسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استشارة الخوف او التهديد و توقيع الجزاء.
- **السلطة القانونية:** مصدرها المركز الرسمي للفرد و هي تناسب من الاعلى الى الاسفل.
- **قوة التأثير:** مرتبطة بالشخص نفسه و ليس بالمنصب و من مظاهرها:

- (أ)- **قوة التخصص:** مصدرها الخبرة و المهارة و المعرفة التي يمتلكها الفرد و يتميز بها عن غيره من الافراد.
- (ب)- **قوة الاعجاب:** يحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم و تشدهم اليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.¹

المبحث الثاني: نظريات القيادة.

ظهرت نظريات و اتجاهات عديدة ،من قبل العديد من الباحثين عبرت عن اراء مختلفة في تحليل القيادة، سنتطرق في هذا المبحث الى اهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة و اوضحت معالمها متمثلة في:

المطلب الاول و سيتناول نظرية السمات، و المطلب الثاني النظرية الموقفية، و الثالث النظرية التفاعلية، اما الرابع نظرية الشبكة الادارية و التي تبين انماط القيادة المتعارف عليها.

¹ رضا صاحب ابو احمد ال علي و اخرون ،الادارة لمحات معاصرة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الاردن 2006،ص 416.

المطلب الاول : نظرية السمات .

اولا : مضمون النظرية .

يطلق البعض على هذه النظرية نظرية الصفات او الخصائص، فقد ركزت على دراسة شخصية القائد وخصائصه الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية. فنجد ان **ستوجلد يل** من خلال مراجعته للبحوث التي تمت عام **1948** حدد نظام لتصنيف القيادة يقوم على اساس ستة مجموعات موضحة في الجدول رقم **02** حيث ان:

- تمثل سمات ضرورية للفعالية الادارية؛
- تمثل سمات ذات قدر متوسط من الاهمية للفعالية الادارية.¹

¹ نبيل سعد خليل، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 126.

الجدول رقم (02) السمات المميزة للقائد:

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
- العمر؛ - الوزن؛ - الطول؛ - المظهر.	- التعليم؛ - التنقل؛ - المركز الاجتماعي؛ - الطبقة العاملة التي ينتمي اليها.	- الحكم على الامور؛ - الحسم؛ - الطلاقة في الحديث.
الشخصية	الخصائص المرتبة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
- الاستقلال؛ - الثقة بالنفس؛ - الاقدام و الجسارة.	- حاجة الانجاز؛ - حاجة الامان؛ - حاجة المسؤولية؛ - الاهتمام بالمرؤوسين.	- القدرة على الاشراف؛ - التعاون؛ - المهارات الشخصية؛ - الاستقامة؛ - الحاجة للنفوذ.

المصدر: اندري سيلان و اخرون ، السلوك التنظيمي و الاداء ، ترجمة جعفر ابو قاسم احمد ، معهد الادارة العامة 2007، ص 293.

ثانيا: نقد النظرية.

رغم ان هذه النظرية تعتبر مدخلا لدراسة شخصية القائد و سماتها لكن وجهت لها العديد من الانتقادات اهمها:

تركيزها الشديد على خصائص القائد و اهمالها لخصائص الموقف الذي يتواجد فيه القائد، فقد اثبتت التجارب العملية ان القائد قد يكون ناجح في موقف لكنه قد يفشل في موقف اخر كما انه من الصعب توفر هذه الصفات كلها في شخص واحد.

- عدم سهولة قياس السمات بدقة و عدم امكانية تحديد الاهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛

- نادرا ما نجد تشابه بين قائدين في السمات ،و هذا ما جعل صعوبة في تعميم هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة ان السمات لا تدل دلالة حقيقية على انها السبب الرئيسي للقيادة ؛
- تنظر هذه النظرية الى ان العوامل البيئية تؤثر في تنمية و استمرارية القيادة لكنها لم تحدد درجة تأثيرها؛
- ان الكثير من السمات التي افترض انصار هذه النظرية انها لا توجد الا في القادة قد نجدها تتوفر في غير القادة.¹

المطلب الثاني: النظرية الطرفية(الموقفية).

اولا :مضمون النظرية.

تسمى كذلك هذه النظرية بالاحتمالية او الشرطية، تقوم على اساس ان القائد الناجح هو الذي يستطيع تكييف اسلوبه بما يتلاءم مع الوضع او الظروف او المواقف التي تصادفه، و تكون لديه درجة عالية من المرونة بحيث يستطيع تغيير اسلوبه وفقا للحالة. و تنسب اول نظرية موقفية الى **فريد فيدلر F FIEDLER** و تشير هذه النظرية الى انه لا يوجد صفات معينة يجب ان تتوفر في كل قائد كما يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالناجح او الفاشل انما فعالية القائد تتوقف على تكييفه مع متغيرات الموقف.

و التي حددها **فيدلر** ب ثلاثة عوامل:

1. **علاقة القائد بالأعضاء:** يعبر هذا المتغير عن مدى وجود علاقة بين الطرفين (القائد والمرؤوسين) ، كما تعبر على مدى تقبل المرؤوسين لقائدهم ،و حسب فيدلر فان هذا المتغير من اقوى متغيرات الموقف.
2. **هيكل المهام:** اي مدى وضوح مهام العمل و الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، و هذا المتغير يلي المتغير السابق من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.
3. **قوة الموقع الوظيفي:** يشير الى درجة التأثير التي يتضمنها القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين و السلطة الرسمية للقائد.²

1 عبد الغفار حنفي و اخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية الاسكندرية، 2002 ،ص 107.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الاسكندرية 2004 ، ص 280-281.

ثانيا: نقد النظرية.

وجهت لهذه النظرية انتقادات اهمها:

- عدم امكانية تحديد الظروف المعينة تحديدا مؤكدا من كونها ظروف تحكمية عالية او متوسطة او منخفضة و لهذا لا يمكن تحديد مدى فاعلية القائد.
- العوامل الموقفية الثلاثة المقترحة من قبل فيدلر هي جزء من مجموعة العوامل المهمة الى جانب درجة تماسك الجماعة و مستوى المهارات و تدريب اعضاء الجماعة كلها قد تؤثر في اداء الجماعة.
- لا يوجد اتفاق بين انصارها حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما اذا كان الموقف ملائما او غير ملائم.¹

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (التوافقية).

اولا: مضمون النظرية.

تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة ،فاذا كانت نظرية السمات ترجع القيادة الى شخصية القائد ونظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة فان النظرية التفاعلية تقدم على اساس التكامل بين هذه العوامل، حيث تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي تركز على سمات القائد وعناصر الموقف و خصائص الجماعة المراد قيادتها ،و تطرح معيارا اساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة و احداث تكامل في سلوك اعضاءها اخذا في عين الاعتبار قيم افرادها.²

ثانيا: تقييم النظرية.

اسهمت هذه النظرية اسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة و يظهر هذا الاسهام فيما يلي:

- لم تنكر النظرية اهمية النظريات السابقة، و لكنها حاولت الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها كمعيار لتحديد عناصر القيادة.
- تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة ،اذ ترى ان نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل رؤوسيه و اشباع حاجاتهم و من ناحية اخرى مدى ادراك المرؤوسين بانه اصلح شخص للقيام بهذا الدور.³

¹ عادل بن صالح شقحاء، مرجع سابق، ص 26.

² بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن 2008، ص 296.

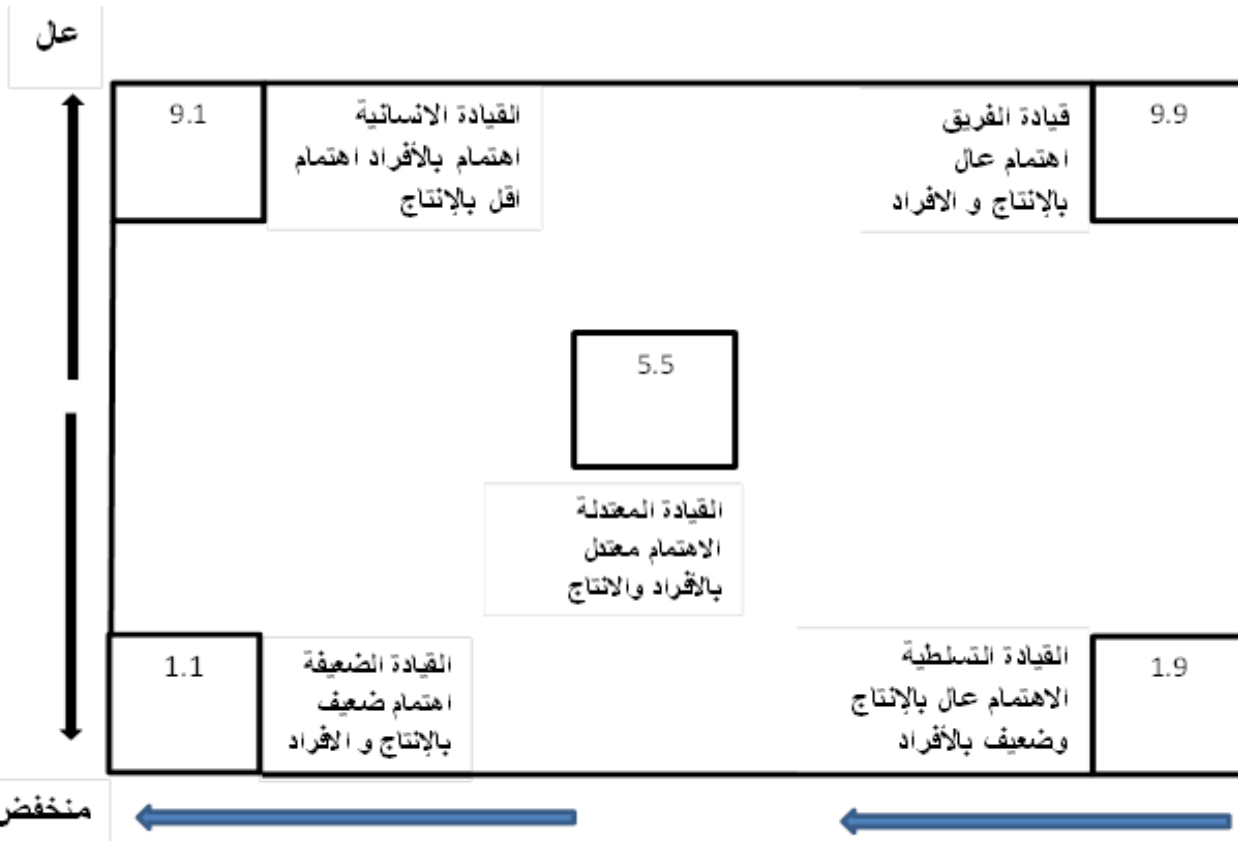
³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 291.

المطلب الرابع: نظرية الشبكة الادارية.

• مضمون النظرية:

قام بتطوير النظرية كل من جين موتون JOME MOUTON و روبرت لبيك ROBERT BLAKE، و استطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج و الافراد، و قد قاما بتوضيح هذين الاسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها اساليب القيادة المختلفة، المحور الافقي يمثل الاهتمام بالإنتاج، بينما العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد و الشكل الموالي يوضح:

الشكل رقم (01) نظرية الشبة الادارية



المصدر: علي علس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2004، ص 16 .

يمكن توضيح الانماط القيادية الموضحة في الشبكة الادارية كما يلي:

- الموقع (9.1): القيادة الانسانية و هو اسلوب قيادي يؤدي الى العلاقات الجيدة و شعور بالرضا بين افراد الجماعة لكن التركيز على الانتاج ضعيف.

- **الموقع (9.9):** هو اسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل، و يحاول الحصول على انتاجية جيدة من خلال بناء علاقات انسانية مع الافراد العاملين بالمؤسسة.
- **الموقع (1.9):** اسلوب قيادي متسلط مهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الافراد، يؤدي هذا الاسلوب الى تخفيض الروح المعنوية للعمال و يجعلهم يعملون في ظروف نفسية و مادية سيئة.
- **الموقع (1.1):** هو اسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج و الافراد ويكون فيه القائد مهتما بنفسه و بأصحاب العمل.
- **الموقع (5.5):** هو اسلوب يشير الى ان القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والافراد، حيث يؤدي الى انتاجية جيدة من خلال بناء علاقات انسانية جيدة مع الافراد.

هناك انماط مركبة تم اضافتها و هي:

• القيادة الابوية:

و هي مزيج من القيادة المتسلطة و الانسانية ،و القائد صاحب هذا النمط يعتبر الافراد اسرة واحدة يستخدم نظام المكافآت مقابل الطاعة و الولاء و اداء المهام، و يمكن ان يقوم بمعاقبة المقصرين.

• القيادة المتقلبة:

هو يختلف عن الانماط السابقة بعدم وجود احداثيات له في مستوى الشبكة، و القائد هنا في هذا الاسلوب القيادي قد يستخدم اي نمط او مزيج من الانماط الخمسة الموضحة في الشكل، حسب طبيعة المرؤوسين وامكانياته في استغلالهم لمصلحته الشخصية و قد يكافئ او يعاقب او يقنع او يشرك المرؤوسين.¹

المبحث الثالث: الانماط القيادية و العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي.

النمط هو السلوك الذي يمارسه القائد على افراد المجموعة العاملة معه ،بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة .و سوف نتناول في هذا المبحث انماط القيادة أكثر شيوعا بحيث المطلب الاول: يتناول النمط الديمقراطي اما المطلب الثاني النمط الاوتوقراطي و الثالث النمط الحر او الفوضوي، اما المطلب الرابع تناولنا اهم الانماط الحديثة للقيادة في حين المطلب الخامس يتناول العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

¹ علي عباس اساسيات علم الادارة دار المسيرة للنشر و التوزيع الاردن 2004 ، ص ص 166-167.

المطلب الاول: القيادة الديمقراطية.

اولا: مفهوم القيادة الديمقراطية و صفات القائد الديمقراطي.

1. مفهوم القيادة الديمقراطية:

تعرف بانها:

- هي التي تعتمد على العلاقات الانسانية و تفويض السلطة.
- تستند على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، كما يساعد هذا النمط على فسح المجال للأبداع و الابتكار.
- في ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة .

ومن التعاريف السابقة يتضح ان القيادة الديمقراطية تركز على :

✓ اقامة علاقات بين القائد و المرؤوسين: و التي تدور حول الافكار التالية:

- الحصول على نتائج فعالة في العمل اذا حدث اندماج بين الموظفين و التنظيم.
- يجب معاملة الافراد العاملين معاملة تحفظ كرامتهم.
- عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين اي محاولة القائد اشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية .

✓ اشراك العاملين في بعض المهام القيادية: يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها

التعرف الى اراء المرؤوسين حيث تسنح له هذه الفرصة سماع آرائهم و تبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل و هذه اللقاءات تشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات و يجب على القائد الا ينسب اقتراحات و اراء مرؤوسيه الى نفسه.

✓ تفويض السلطة: لقد ادى تطور الاعمال الادارية و تعقدتها في المؤسسات الحديثة الى تزايد الاعباء على

عائق القائد و التي يفرضها عليه مركزه القيادي للمؤسسة ، و ليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها و النتائج المطلوب تحقيقها، ومن اهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته و سلطاته لمرؤوسيه و التي كشفت عنها التطبيقات العملية ان التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الاجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، و يتيح

الفرصة لهم لتقديم خبراتهم و اقتراحاتهم من خلال اشراكهم في صنع القرارات كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الابداعية الكامنة.¹

2. صفات القائد الديمقراطي: ومن اهم صفاته

- اتباع المساواة في الحقوق و الامتيازات لنفسه و المجموعة ؛
- اتباع اسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق ثقة بينهم ؛
- التحلي بالحكمة و الذكاء و العقلانية في التصرف.
- ان يكون ناجحا في الحياة، قادرا على التعلم و اكتساب الخبرات و المهارات والافكار الجديدة؛
- ان يكون على وعي و معرفة تامة لنفسه و امكاناته من حيث نواحي قوته وضعفه.²

ثانيا: مزايا القيادة الديمقراطية.

يتضح من خلال المراكز التي يقوم عليها النمط الديمقراطي ان يساهم في تحقيق الاثار الايجابية التالية:

- الايمان بقيمة الفرد و قدرته على العمل؛
- الثقة المتبادلة بين القائد و الاعضاء؛
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ؛
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن؛
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق؛
- تشجيع العاملين على المبادرة و دعم روح الابداع لديهم؛
- سهولة وضوح الاتصالات بين القائد و مرؤوسيه ؛
- وضوح منهجية العمل و سياسة القائد.

بالإضافة الى: اشباع حاجات المرؤوسين النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والامان لهم مما يزيد من تفانيهم في خدمة المؤسسة و زيادة الانتاج.³

ثالثا: عيوب القيادة الديمقراطية.

ومن اهم عيوبها:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 276.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 132.

³ رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة و ادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن 2010، ص139.

- تتسم ببطء في اتخاذ القرارات، لقيام القائد على عقد الاجتماعات و المناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر؛
- حيث ان كثرة الاجتماعات قد تثير سخط المرؤوسين و مللهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة املا في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، و فقدان العمل وتضييع الوقت و الفرص بالإضافة الى السعي وراء اجماع الراي توجه خاطئ في وقت الازمة عندما تتطلب الاحداث الطارئة قرارات فورية؛
- تشكل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه؛
- يمكن ان يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط و ليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه و بين المرؤوسين و يؤدي الى نشوء صراعات. لكن رغم ذلك يعلق بعض الباحثين ان اغلب هذه الانتقادات الموجهة اليها مبالغ فيها و ان هذا النوع تفوق مزاياه ما يترتب عنه من اثار سلبية ومع ذلك لا يمكن الجزم ان النمط الديمقراطي هو افضلها في جميع المواقف.¹

المطلب الثاني: النمط الاوتوقراطي.

اولا: مفهوم القيادة الاوتوقراطية و صفات القائد الاوتوقراطي.

1- مفهوم القيادة الاوتوقراطية :

- انها القيادة التي يقوم فيها القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل اتباعه القيام بالأعمال وفقا لرغباته و اهوائه، و عادة ما يستخدم اساليب الفرض و التهديد والعقاب لتحقيق ذلك.²
- ينفرد القائد في هذا النمط باتخاذ القرارات، و ينظر الى الافراد كمجرد عنصر من عناصر الانتاج يحاول استغلاله للحصول على اكبر قدر من الفائدة منهم.³

2- صفات القائد الأوتوقراطي:

- تركيز السلطة في يده و عدم التنازل عنها مهما كانت الاحوال؛
- الالتزام بالقواعد و اللوائح والاجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ؛
- العزلة و عدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمنظمة؛
- الثقة بالنفس و عدم الاعتراف بالأخطاء؛

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 161

² وهزة محمد مرزوقي رفيق، القيادة الادارية وعلاقتها بالأبداع الاداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009، ص 5

³ نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص 140

- يحتفظ بأسرار عمله لذاته؛
- يلقي اللوم على معاونيه اذا فشل، و يحصل على التقدير في حالة النجاح.¹

ثانيا: اشكال القيادة الاوتوقراطية.

يميز علماء الادارة بين ثلاثة اشكال رئيسية و هي القيادة الاوتوقراطية التسلطية، والاوتوقراطية الخيرة والاوتوقراطية اللبقة.

1. القيادة الاوتوقراطية التسلطية:

يقوم هذا النمط على تحكم القائد في رؤوسيه و استخدامه لسلطته الرسمية كأداة تحديد لإنجاز العمل دون الاهتمام بالعلاقات الانسانية في تعامله معهم، و هو يمثل اعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته. فهو في اتخاذ القرار يقوم بمفرده باتخاذ القرار و يعلنه على موظفيه، دون اعطائهم اية فرصة للمشاركة في صنعه، فهو وحده الذي يحدد المشكلة و يضع لها الحلول ثم يختار احد الحلول الذي يراه مناسباً، و بعد ذلك يعلم رؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه و في تعامله مع رؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم، اما سلوكه اثناء العمل فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين رؤوسيه في اغلب المواقف، و تردد في اتخاذ القرارات احيانا و الرجوع فيها فضلا عن انه سريع الغضب و الانفعال مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في المواقف الحرجة، في انجازه للعمل يركز هنا القائد على المحافظة على مركزه من خلال محاولته تحسين مركزه و الحصول على ترقية و لو على حساب رؤوسيه اما في استخدامه سلطته فهو يفهم السلطة على انها اداة ضغط و تهديد للحصول على العمل فهو يستخدم سلطته للضغط على رؤوسيه و تهديدهم بالفصل او النقل او الحرمان من المكافآت...²

2. القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

ان القائد هنا يحاول استخدام الاساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الاطراء و المدح و الشاء وايضا من خلال العقاب الخفيف لكي يضمن ولاء رؤوسيه في تنفيذ قراراته، و ان كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الاوتوقراطي المتسلط الا انه اقل قسوة منه في تعامله مع رؤوسيه، لأنه يدرك ان كسب رضاهم عن طريق الاقتناع بأهمية القرار و فوائده افضل من تهديدهم لإنجاز العمل.

¹ مرجع سابق، بشير العلاق، ص286.

2 درويش شهنيز اثر انما القيادة على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة الخاصة، بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2012، ص 84.

3 القيادة الاوتوقراطية اللبقة:

على الرغم من ان سلوك القائد من هذا النوع سلوك اوتوقراطي، الا انه يتميز بلباقته في التعامل مع رؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل و مرونته في معالجة المشكلات التي تواجه العمل. فالقائد في هذا النوع يعتقد ان مشاركة رؤوسيه بانهم يشاركونه دون ان يشركهم فعلا.

فأسلوب القيادة الأوتوقراطية اللبقة و ان كان يبدو اقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته ، و اكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث اعطاء القائد لرؤوسيه قدرا من الحرية لمشاركته في صنع القرارات و ميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في رؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقة في اقناعهم و توليد الاحساس لديهم بالمشاركة ، هذا الاسلوب القيادي يبقى ذو طابع اوتوقراطي لان القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الاخذ بأراء رؤوسيه و اقتراحاتهم، او عدم الاخذ بها واتخاذها منفردا القرار النهائي.¹

ثالثا: مزايا القيادة الأوتوقراطية.

يناسب هذا النمط او احد اشكاله بعض المواقف لان هناك العديد من الابحاث و الدراسات اكدت ان هناك العديد من المواقف التي يجب ان تمارس فيها القيادة الاوتوقراطية وخصوصا اذا استخدمت بحكمة و من هذه المواقف كما ذكرها همبلين **HAMBLIN** وستانتون **STANTON** هي اوقات الازمات و الفوضى والغضب او في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة او العاملين و هنا يصبح لابد من وجود اسلوب قيادي حازم و شديد و افضل الاشكال التي تناسب هذا النوع هو الاوتوقراطي المستبد.

ان النمط الاوتوقراطي يمكن ان يكون منسجما مع بعض النوعيات من الرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها او الذين يتصفون بالجن و نقص الثقة في قراراتهم او ذوي السلوك العدواني فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي الى زيادة فعاليتها و كفاءتها.²

رابعا مشاكل القيادة الاوتوقراطية.

يمكن تلخيص اهم مشاكلها في:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد، و بالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم؛
- توليد الكراهية و العداء بين القائد و التابعين؛
- قتل روح المبادرة و الابداع لدى الرؤوسين؛

1 بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص 148، ص 151-152
2 درويش شاهيناز، مرجع سابق، ص 86.

- ارتفاع نسبة التذمر، الشكاوي، التنظيمات، الغياب و دوران العمل؛
- ضعف معنوياتهم و تقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم و انتاجهم.

المطلب الثالث: النمط الحر او الفوضوي.

اولا: مفهوم القيادة الحرة (عدم التدخل) و صفات القائد الحر.

1- مفهوم القيادة الحرة:

يطلق عليها ايضا القيادة الغير موجهة او الفوضوية لكونها تقوم على اعطاء الفرد كامل الحرية في ان يفعل ما يشاء، و في هذا النموذج تقوم القيادة بعدم توجيه المسؤولين او الاشتراك معهم في جميع الحلول و القرارات، وبالتالي يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرار و يصبح في حكم المستشار. و خلاصة القول ان القائد في هذا النمط القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرار الى المجموعة (المؤوسين) التي لها حرية كبيرة في التصرف.

2- صفات القائد الحر:

- القائد في هذا النوع يترك لاتباعه الحرية في اتخاذ القرارات و تحديد الاهداف واختيار اساليب التنفيذ؛
- يكون دوره مرشد و موجه فقط، و يركز على اساس عدم وجود قائد بل كل عضو في المنظمة هو قائد؛
- القائد يتجه نحو تفويض السلطة لمؤوسيه على اوسع نطاق؛
- يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ،اي جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه و يسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الافكار التي يلتبس عليهم امرها؛
- يعتقد القائد ان تنمية قدرات المسؤولين و زيادة امكانياتهم في العمل، يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة لذا فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام للمؤوسين من خلال ملاحظات عامة.¹

ثانيا: مزايا القيادة الحرة.

ان النمط الحر هو نمط نادر التطبيق و غير عملي حيث ان القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتمام ضئيل بالعمل مما يؤدي الى افساد مجال العمل حيث تسود الفوضى. و بالرغم من عيوب النمط القيادي الحر الا ان بعض الكتاب يرون ان يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه ، و من مزاياه:

- قد يؤدي هذا النمط الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة و توافرت مهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي الى تشجيع الافراد و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الابداع الشخصي؛

¹درويش شاهيناز، مرجع سابق، ص 92.

- يناسب هذا النوع المؤسسات العلمية؛
- اعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعروهم بان القائد لديه الثقة الكاملة بنشاطهم وعملهم و قدرتهم فيبدلون اقصى جهودهم لأثبات انهم عند حسن ظن قائدهم.

ثالثا: عيوب القيادة الحرة.

من اهم عيوبه ما يلي :

- يؤدي الى افساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى، القلق و يفقد الرقابة الفعالة، فقد ثبت ان الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، فعلى الرغم من ان الجماعة قد يقل فيها التوتر، الا ان السلوك العدواني هو الذي يشيع دائما بين افرادها حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه.
- انه اسلوب نادر التطبيق و هو غير عملي للقيادة، حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.
- اذا غاب القائد فقد يكون الانتاج مساويا او اقل او اكثر مما لو كان موجودا حسب الظروف والتفاعل الاجتماعي.
- هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع الافراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، كما في مؤسسات الابحاث و الدراسات.¹

المطلب الرابع: الانماط الحديثة للقيادة.

1- القيادة الزعامية:

او ذات الرؤية المستقبلية، تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض ان الزعامة خاصة فريدة للقائد و تمثل شكل من اشكال الجاذبية الفردية المتبادلة و التي تثير التدعيم و القبول والاعجاب، مما يزيد من نجاح و تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، حيث يقول محمد سعيد انور سلطان (القيادة الزعامية هي بداية القيادة التحويلية)، و قد حدد روبرت هاوس مجموعة من الخصائص التي تزيد من اسهام وزعامة القائد منها:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛

¹ نيل سعد خليل، مرجع سابق، ص 143

- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛
- اطاعة المرؤوسين للقائد اطاعة عمياء برغبة خالصة؛
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الاسهام في نجاح رسالة الجماعة.

2- القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل و اهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الاجل و تحديد اهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى لإحداث التغيير و التطوير والتنمية الادارية باستمرار و يتبنى انظمة و اساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف و التأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم و بناء فرق عمل ، و يعمل على ايجاد بيئة ادارية صحية تقوم على التفاهم و الحوار البناء و المشاركة بين المستويات الادارية جميعا.¹

و يعرفها بيرتزر بأنها تفاعل بين القادة و المرؤوسين يؤدي الى رفع التحفيز و النضج الى اعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية الى المصلحة العامة و تتمثل عناصرها في:

- **التأثير الكارزماتيكي :** يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون اهلا للأعجاب والاحترام والثقة.
- **الدفع و الالهام او التحفيز الملهم :** يتصرف القادة التحويلين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز و الهام أولئك المحيطين بهم و ذلك بتغليب روح الجماعة و اظهار الحماس و التفاؤل و جعل التابعين يركزون و يفكرون في حالات مستقبلية جديرة اتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة.
- **التشجيع الابداعي :** يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يشركون جهود اتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين و ذلك بزيادة و عي التابعين بحجم التحديات و تشجيعهم على تبني و خلق مداخل جديدة لحل المشاكل ووفقا لهذه الخاصية فان القادة التحويلين يتجنبون النقد عامة لأي عضو في المجموعة حالة حدوث الخطأ.
- **الاهتمام الفردي :** وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطوير وارتقاء مستوى الاداء و نموه.²

¹ اياد حامد، اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية، مجلد 27 العدد الرابع، ص 286

² محمد بزيغ حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع، دراسة مسحية على العاملين مدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2006، ص 12_ 13 .

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

ان من اهم العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه و اخرى تتعلق بالمرؤوسين انفسهم و الثالثة تخص الموقف او البيئة.

1. العوامل التي تخص القائد:

تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي يؤمن العلاقات الانسانية، اضافة الى ان كل شخص له قدراته و مهاراته و ميزاته و اسلوبه في الحديث و التعامل والتفاعل مع الاخرين، و بالتالي فان كل ذلك سيؤثر بلا شك على النمط الذي سيتبعه. كما ان سلوك القائد يتأثر بمجموعة العوامل التي تتفاعل داخلها في شخصيته الذاتية من بينها:

- نظام القيم الذي يؤمن به، حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الاهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمؤوسين لتحقيق اهداف المؤسسة؛
- مدى الثقة مرؤوسيه ،فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك عن مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على اعمالهم في فترة ما؛
- ميله القيادي الشخصي، تختلف ميول القادة الى نوع معين من انماط القيادة بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية و الاجتماعية وغيرها.

2. العوامل الخاصة بالمرؤوسين :

بما ان القائد يوجد حيث توجد الجماعة لان القيادة لا توجد بدون اتباع ،لذا فان المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم و قدراتهم و افكارهم و ثقافتهم و تصرفاتهم، و هذا سيكون بالطبع عاملا اساسيا لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.

3. العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة عوامل يعمل في اطارها القائد و التي تؤثر على سلوكه و منها:

- نوعية القيم و التقاليد السائدة في المؤسسة.
- كفاءة الجماعة: فقبل ان يفوض القائد سلطات اتخاذ القرار الى الجماعة، فانه عادة ما يأخذ في اعتباره كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي يقضيها القائد في العمل كفريق.
- طبيعة المشكلة ذاتها :بازدياد تعقد المشكلات الحديثة و تقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بان المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات اصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الامر اشتراك عدد كبير

من الاختصائيين في حل المشكلة المعقدة ، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد فكلما كان الوقت قصيراً في اتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه و قل اشراك المرؤوسين و العكس صحيح.¹

¹ درويش شيناز ، مرجع سابق، ص 94 .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم القيادة من قبل ابرز الباحثين في الفكر الاداري ، و قد شملت معظم التعاريف ان القيادة هي عملية التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق الاهداف المرسومة، و بالتالي فان عناصر القيادة تتمثل في من يقوم بعملية التأثير و هو القائد والمرؤوسين و هم جماعة من الافراد المسؤولين على تحقيق الاهداف و هذه الاهداف هي الغاية او السبب الذي انشأت من اجله القيادة فلا قيادة بدون هدف تسعى لتحقيقه، اذن فأهمية القيادة تكمن في انها حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

كما تناول هذا الفصل الفرق بين القائد و المدير. فالقائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات كالهذوء و الاتزان في معالجة الامور، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، واكتشاف الاخطاء و تقبل النقد البناء... تمكنه من حث الاخرين على انجاز الاعمال الموكلة اليهم، اما المدير فهو الذي يتم تعيينه بشكل رسمي ويكون مسؤول مباشر على تحقيق الاهداف و يستخدم السلطة الرسمية في معاملته مع العاملين .و يحتاج القائد للقيام بمهامه على اكمل وجه عدة مهارات و هي التمكين ،الحدس، الدراية، والرؤية المستقبلية والانسجام، وتعدد اساليب التأثير التي يقوم بها القائد للتأثير في المرؤوسين منها المكافاة الاكراه ،و الاعجاب...

للقيادة عدة نظريات تناولنا اربعة منها، بدءا بنظرية السمات التي ركزت على دراسة شخصية القائد وخصائصها الجسمية، العقلية، و الانفعالية... النظرية الظرفية و التي من اهم انصارها **فيدلر** وقد ركز على ان الموقف القيادي تحكمه ثلاث عوامل علاقة القائد بالتابعين ،هيكله المهام ،قوة الموقع الوظيفي، النظرية التفاعلية و التي شملت النظريتين السابقتين ونظرية الشبكة الادارية **لجين موتون و روبرت بليك** موضحة خمسة انماط للقيادة قيادة الفريق، الانسانية، المعتدلة، التسلطية ضعيفة ثم اضيف نمطين للقيادة الابوية و المتقلبة .

ومن هذه النظريات تم تصنيف القيادة الى عدة انماط منها: القيادة الديمقراطية و اهم ما يميزها العلاقات الانسانية و افساح المجال للإبداع و الابتكار، القيادة الاوتوقراطية ينفرد القائد باتخاذ القرارات و تركيز السلطة في يده عكس القيادة الحرة الذي يتنازل فيها القائد على سلطة اتخاذ القرارات و يصبح في حكم المستشار و هي انماط اكثر شيوعا الى انه تم ظهور انماط حديثة كالقيادة التحويلية و الزعامية...

و كل نمط من الانماط السابقة له اثر سواء سلبي او ايجابي على الابداع والتغيير لدى العاملين في المنظمة و قد اخذنا كل من القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة و تأثيرها على الابداع والتغيير لدى العاملين بالمنظمة.

تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي إلى زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية ، الأمر الذي يتطلب أن يكون المدير مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به وعمل على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ونبد الطرق وإجراءات التقليدية القديمة.

ومن هذا المنطلق أصبحت الحاجة ماسة إلى الإبداع والتميز في شتى الميادين من أي وقت مضى، كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع ويبتكر.

ولا يقتصر الإبداع على ابتكارات العلماء في العلوم البحتة والتطبيقية وإنما يمتد إلى الإبداع في العلوم الاجتماعية بميادينها المتسعة والمتشعبة، فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة أو تخفيض تكلفة السلعة التي تقدمها المنظمة، فيعتبر هذا العمل إبداعا.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

إن تعقد الأعمال وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها وجلب تحديات ضخمة للمنظمة تتمثل في ظهور مشكلات تؤثر على سير العمل و إيجاد مناخ مناسب للعمل وإنجاز مما يتطلب هذا إلى وجود تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات فضلا عن تطوير طرق العمل لزيادة و تحسن مستويات الأداء ، فموضوع الإبداع هو موضوع متشعب وعميق ، من الصعب تناوله في دراسة واحدة فهو يحتاج إلى العديد من الأبحاث والدراسات بسبب تعدد مداخله وإخلاف أبعاده.

وستتطرق في هذا المبحث إلى مختلف تعاريفه لعدد من الباحثين والمؤلفين ، ونتعرض إلى أهم عناصره ومستوياته ونظرياته التي حاولت تفسيره في مجال إدارة.

المطلب الاول : تعريف الإبداع والتميز بينه وبين المفاهيم الأخرى

أولا: تعريف الإبداع.

❖ **تعريف إبداع لغة:** "الإبداع في اللغة من فعل أبداع، أي أتى بالبديع أو البدعة. وأبداع الشيء أي أبداعه واستخرجه، نشأه وبدأه قال تعالى: "قل ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إلى وما أنا إلا نذير مبين " الأحقاف.9 ."

أي ماكنت أول الرسل من أرسل . " ¹

ويعرف كذلك في اللغة على أنه " الاختراع و الابتكار على غير مثال سابق وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة. ²

❖ تعريف الإبداع اصطلاحا:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، ومستقبلها إلا أنه تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع ، نظرا لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بالتحديد و للاستخدام والسياق المطلق ، و أيضا استخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفا لبعض المفاهيم كابتكار والموهبة والذكاء وسنعرض أهم التعريفات لمفهوم الإبداع.

يعرف الإبداع على أنه: "القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها " ³.

ويعرف أيضا على أنه: « الإبداع هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج نسعى لتحقيقها " ⁴.

كما يعرف كذلك على أنه: " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها، ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، فتجيء استجابة مختلفة عن الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة. ⁵

أهم التعريفات للإبداع لمجموعة من الباحثين و الدارسين وهي كالآتي :

حيث عرفه روشكا (roucheka) على أنه : "النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع. ⁶

كما عرفه برافين جوبتا (paraveen gupta) على أنه :

1 أنجود شحادة بلواني ، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ،رسالة الماجستير ،جامعة النجاح الوطنية ،الأردن ،2008،ص.11.

2جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.06.

3 محمد زويد العتيبي ،الابداع والتميز الاداري، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2007،ص.28.

4 سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر و التوزيع،الأردن،2011،ص.168.

⁵ قلش عبد الله ، الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد(35)،2007،ص.9.

⁶ حامد بن عاتق بن مرزوق السمييري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، رسالة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003،ص.27.

"الإبداع هو العمل بالموارد المخصصة له بإضافة إلى السرعة في التفكير التي تعتمد بدورها على المعرفة والتخيل وموهبة التحليل، وتعتبر كذلك أداءً أساسياً و اشتقاقياً ومبرمج وقائم على مبدأ التغيير".¹

و أشار الباحثان (dafc, Noe, 2001) إلى أن الإبداع هو : "القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة ، وتستجيب للفرص في المنظمة ، وهو يعتبر الخطوة الأولى لابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على مدى الطويل ، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأخذ الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد".²

بينما يرى **السويديان** الإبداع بأنه : "النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ، ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال".³

وقد عرفه ستاين (Stein) على أنه : "الإبداع هو الذي ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على أنه مفيد".⁴

وعليه يمكن القول أن الإبداع يمكن أن يأخذ عدة صور منها:

- ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة؛
- التجميع لأفكار ومعلومات و أساليب غير مترابطة و تحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد؛
- التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة ؛
- الاقتباس أو تقليد تجارب الآخرين.

ومنه نستخلص أن المعاجم العربية والأجنبية من الناحية اللغوية تركز كلها على أن الإبداع يعني القدرة على إيجاد الشيء على غير مثال سابق.⁵

¹ برفاين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص.171

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص.47.

³ فوزية بنت عبد الحميد الوفي، «مدى تطبيق أساليب الإبداع في التعامل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس» ، رسالة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2005، ص.20.

⁴ محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية، رسالة الماجستير الماجستير، قسم إدارة الاعمال، غزة، 2010، ص.38.

⁵ هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الاداري، دار الراءة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص.168.

ثانيا : التمييز بين الإبداع و المفاهيم الأخرى:

يستخدم أحيانا بعض المفاهيم كالتغيير و الاختراع و الابتكار والذكاء وغيرها من مفاهيم القرية لمفهوم الإبداع أوالمردافة له، ويمكن إجمال العلاقة بين مفهوم الإبداع وتلك المفاهيم كما يلي:

1/ **التغيير** : " الذي هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وتختلف عن تلك السارية في الاستخدام ، وتتسم بالشمولية و الاستمرارية، متفقا مع الإبداع ولكن يختلف عن الأخير من حيث (الجدة ، المخاطرة ، الكلفة) التي ترتفع في إبداع لذا فهما مكملان لبعضهما لأن الإبداع هو عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير وأن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع".¹

2/ **الاختراع**: "ابتكار مقصود هادف خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ".²

3/ **الموهبة**: "قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية، التي تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن".

4/ **الذكاء** : ذكر مصباح أن الذكاء هو: " قدرة عقلية أو مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة ، واستخدامها و التحليل والتخطيط وتنسيق الأفكار والمحاكاة وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة و الآخرين ، وله مقاييس مشهورة من ضمنها ما يسمى بمعامل الذكاء (IQTest) وهو يتوزع بين الناس على شكل منحنى تماثلي . والذكاء العالي صفة تختص فئة معينة من الأفراد، وهو يتوارث وينمو حتى سن معين، في حين يعتبر الإبداع سلوكا يمكن أن يتصف به الجميع بدرجات متفاوتة.

وقد أشار جروان إلى أن الذكاء المرتفع ليس شرطا للإبداع ، بل يكفي ذلك الذكاء المتوسط ، كما ذكر **السيوفي** أنه ليس شرطا أن يكون المبدع ذكيا أو أن يكون الذكي دائما مبدعا ، وذكر كنورة أن العلاقة بين المفهومين علاقة تكامل وتفاعل وليست علاقة تناقض أو تماس.³

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص.359.

² غسان عيسى إبراهيم العمري، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، أبحاث اقتصادية و إدارية، مجلة محكمة سداسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد(6)، 2009، ص.53.

³ ذعار بن غضبان البد راني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها و وكلائها، رسالة الماجستير ،قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2012، ص.10-11.

5/ العلاقة بين الإبداع والابتكار:

هذا وقد تم استخدام الإبداع (Créativité) في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار (Innovation) وأعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة، واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية، ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

حيث أشار (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع (Créativité) و الابتكار (Innovation) هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار والعاملين والتمويل تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، و مخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات والمستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

ومن وجهة نظر (Amabile) فإن العلاقة ما بين الإبداع و الابتكار: هي علاقة مكملية لبعضها البعض ولكن الإبداع شيء و الابتكار شيء آخر. حيث أن الإبداع هو عملية خلاقية تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغيرها مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعلمون سويًا، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة، التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية، ثم عرفت (Amabile) الابتكار الإداري وعرفته على أنه: "عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة".

أما القريوتي فقد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار، وأعتبر أن ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع (Créativité) والابتكار (Innovation) وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين مصطلحي الإبداع والابتكار، وقد تم استخدامهما كمصطلحي مترادفين. أما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد و إيجاد أفكار جديدة وغير مألوفة، أما الابتكار: فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهًا نحو التطبيق العملي"، لما تأتي به من الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.¹

¹ عاكف لطفي خصاونة "إدارة إبداع و الابتكار"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 35-36.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع وخصائصه و أنواعه و أهميته.

أولاً: مبادئ الإبداع.

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون المنظمات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية :

1- إفساح المجال لآية فكرة تتولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ،ومادام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها ، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها موقفية ، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين ، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ،ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في مجالات العمل وتصب في الأهداف الأهم .

2- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتنميتهم، و رعايتهم، يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3- احترام الأفراد، و تشجيعهم وتنميتهم، لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وكذلك كفيل بأن يبدلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل، ينمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

6- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة و مرور الزمن فشل.

7- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات ، فالمنظمات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما تكون قائمة أو تابعة أو نسخة مكررة ، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها ، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير .

8- الانتماء الروحي للمؤسسة: ونعني شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصعبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر، إن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور

جميل إذا كان متوافقا مع الحق والمنطقية ، وهو الذي يساهم في الإبداع، أما إذا صار هذا الشعور نوعا من التعصب والتحزب فهو أمر يعود معكوسا وينقلب إلى الضرر أكثر من النفع ، والشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الابتكار والخلافية .

فالشعور بانتماء أمر جوهري في تفجير الإبداع وإنمائه ما دام في خدمة المؤسسة والمؤسسة في خدمة الحق والعدالة، وأما إذا انقلب إلى تعصب وتحزب وأنانية فهو عامل هدم لا بناء.¹

ثانيا: خصائص الإبداع وأهميته و أنواعه.

1/ خصائص الإبداع:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان و قاعدة حركته و رقيه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع والتحقق من فوائدها وفعاليتها لدعم و تنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات، سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو لأفراد، وبناءا على ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي:

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة ،بل تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمؤسسات و يتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدوا الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين بل أن كل إنسان عاقل سوى هو إنسان مبدع وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه ، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، و تعمل على فتح المجال أمام أي بواير إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم ، «الإدارة الحديثة»، عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009. صص 436-437.

3- إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره :

تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها ، مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين ، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية بل أن هذه العوامل هي الأصل، و لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات و الأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة.¹

ومن جانب آخر فقد حدد "داركر" خمس خصائص للإبداع هي :

- 1/ الإبداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
 - 2/ الإبداع جهد متصل بإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع؛
 - 3/ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهها لإشباع احتياجات أو رغبات مفردات في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة؛
 - 4/ الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛
 - 5/ أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.
- وفي عرض خصائص الإبداع نجد "كامبل" (Campbell) يأخذ طريقا آخر حيث يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل هي :
- البحث عن حل للمشكلة ، ثم طرح العديد من الأفكار أو الحلول ثم التوصل بعد ذلك إلى حل ملائم.

وهذه العملية في رأي كامبل تتسم بعدة خصائص أهمها :

- الدافع الداخلي لحل مشكلة أو التغيير؛
- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير؛
- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن؛
- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة؛
- ضرورة تبني منهج المحاولة و الخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم ؛

¹ محمد بريع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة الماجستير ، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006. ص ص. 44-46.

- اكتشاف الحل والاندھاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى.¹

2/أهمية الإبداع:

مما سبق يظهر أنه لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع في كل مجالات الحياة فلولا الإبداعات التي تقدم لا سيما الناجح والمفيد منها لما كانت المجتمعات أن تحقق ما وصلت إليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة وتتفق الدراسات في مجال الإبداع على أهميته للمنظمات وللمجتمع ككل لما يحققه من مزايا عدة.

فالمنظمات وجدت لتقدم السلع والخدمات لربائنها وفقا لاحتياجاتهم ورغبتهم المتغيرة بمرور الوقت وأن أفضل المنظمات هي التي تملك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها ، ولو حاولنا أن نجسد أهمية الإبداع في نقاط محددة فإنه سيحقق على الأقل بعضا من الفوائد الآتية:

1- تحسين خدمة الزبائن و ذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات الزبائن على أساس ما يعرف بالزبونية ؛

2- تحسين إنتاجية المنظمة و ذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء و إنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي و بجودة متميزة؛

3- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة و ذلك من خلال :

- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية

- تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية

4- تحسين صورة المنظمة ومكانتها و جعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق

5- إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة و هذا يؤدي إلى :

● زيادة المبيعات

● زيادة الربحية

6- تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعدم والمرفوض في منتجات المنظمة.

7- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التطلع في وضع مستقر إذ لا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

8- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .

9- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.¹

¹ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نابف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص.40.

3/أنواع الإبداع:

هناك عدة أنواع للإبداع منها ما يلي:

1/ **الإبداع الإداري:** يتضمن البناء التنظيمي و القواعد و الأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2/ **الإبداع الفني:** يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات تقنية بوسائل و أدوات المنظمة.²

وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي :

• الإبداع المبرمج و الإبداع الغير المبرمج:

يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات الغير مخطط لها سلفا.

• الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

• الإبداع المتعلق بدرجة الجودة أو التطرف في الإبداع:

وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير و كثيرا ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات

3/ **الإبداع الفردي:** هو الإبداع الذي يقوم به الأفراد، فالإبداع عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة ، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية ، لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل البيئية المحيطة بهم .

4/ **الإبداع الجماعي:** هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات والمؤسسات فالإبداع لا يقتصر على الفردي بل إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد ، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية لأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

1 توفيق عطية، الإبداع الإداري و علاقاته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص.15.

2 لاحق بن عبد الله الفحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص.19-20.

المطلب الثالث: مداخل الإبداع ومراحله .

لقد تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها إلى تشخيص عناصر الإبداع ونظرياته ومراحل العملية الإبداعية وكذا أهميته وأنواعه ومستوياته وسنتطرق في هذا المبحث إلى كل عنصر على حدا.

أولاً: مداخل الإبداع

هناك ثلاث مداخل رئيسية للإبداع وهي:

1- مدخل التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين:

حيث يتم تناول الصفات في متخذ القرار المبدع من حيث الخصائص النفسية له ومدى استعداداته للعمل الدؤوب والمثابرة و الانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل عام يتم التأكيد على كل ماله علاقة بالصفات الإبداعية و ذلك مثل :

- الفضول والبحث عن حالة عدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية والمرونة ؛
- تشجيع تبادل الرأي و المشاركة والنقد الذاتي؛
- الإحالة ؛
- القدرة على تفهم المشكلات ؛
- المحافظة على الاتجاه.

2- مدخل التركيز على الناتج الإبداعي وتعرف أيضا بالتركيز على المحصلة النهائية

حيث يتم التركيز هنا على الناتج الإبداعي والذي يتمثل بمقدار الإنتاجية Productivity والبراعة Ingenuity في اتخاذ القرارات وبالتالي بلوغ حالة الأمثلة المستهدفة .¹

فالصفة المحورية للمنتج هي الحداثة Novelty حيث ينبغي أن يختلف المنتج بشكل جوهري عن جميع المنتجات التي سبقته و تتباين درجة الحداثة المطلوبة في المنتج وقد ذكر بعض الكتاب أنه ينبغي أن يكون حديثا بالنسبة للشخص الذي يقوم بإنتاجه وأشار آخرون إلى ضرورة أن يكون جديدا بالنسبة لإفراد المجتمع وأشار فريق ثالث إلى ضرورة أن يكون المنتج متفردا وعلى ذلك إذا قبلنا متطلبات التفرد فيجب علينا القول بأنه إذا قام عالمان بالعمل بشكل مستقبل تماما عن بعضهما البعض في موضوع معين ، فإنه من يتوصل إليه

1 مؤيد عبد الرحمان الحسين الفصل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 28-29.

أولا يمكن أن نسميه مبدعا وعلى ذلك هناك اتجاه لتفضيل الحداثة بالنسبة للمبدع كمعيار يقبله معظم من كتب في هذا المجال.

3- **مدخل التركيز على العملية الإبداعية:** وهي عملية تحسس المشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوفرة و البحث عن الحلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج.

4- **المناخ الإبداعي:** وهو مجموعة القيود الخارجية التي تفرض على الإبداع حيث يصبح الفرد جديرا بوصف المبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية والإبداع هنا يمين النظر إليه باعتباره شكلا من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا شخصيا واضحا على الآخرين.¹

ثانيا: مراحل الإبداع.

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي لأفكار موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن الآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع ، خاصة إذا استند إلى أدلة تثبت حقيقته و واقعيته وصحته وعلى الرغم من صعوبة الكتابة في هذا الموضوع إلا أن الباحثين و الدارسين توصلوا إلى وضع عدة مراحل تمر بها عملية الإبداع وهي :

1/ **المرحلة التحضيرية :** أي عملية الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز بهدف الاستعداد من قبل الفرد أو الأفراد وحفزهم على تجميع وتطوير قابلتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداع وهنا لابد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة نمط جديد من التفكير الإبداعي.

2/ **مرحلة الحضانة:** وهي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات ومن ثم يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار إبداعي آخر.

3/ **مرحلة الإيحاء والإلهام:** وهنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يترك تدريجيا تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.²

4/ **مرحلة التحقيق والمصادقية:** وهنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) لاختبار للتأكد من صحة ومصادقته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

1 نيجل كنج، نيل أندروس ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر و التوزيع، جامعة حلوان ،سعودية،2004،ص.41.

2 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،1999،صص.293-293.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع و مستوياته.

اولا :عناصره

الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي فبعض ما هو صحيح اليوم قد ينفي غدا والعكس صحيح ، ويوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.

الابداع له عناصر أساسية يمكن اختصارها في استعمال كلمات تشكل بدايتها حروف
:OFFSEA

1/ الأصالة: Originality

المقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق لها إليها أحد ، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف ، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وتتميز الاستجابات الأصلية بالطرافة (مثال : يعطي قصة ويطلب منه أكبر عدد ممكن من العناوين الطريفة المدهشة الجديدة لهذه القصة على أن تكون مثيرة)،(مثال آخر : ماذا يحدث لو فقدنا فجأة القدرة على استعمال الأيدي)

2/ الطلاقة: Fluency

المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية ، ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:

أ. الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب عامل معنى دورا هاما فيها) مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

ب. الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي يشترك فيها المعنى أو في أي صفة أخرى مثل أنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات.

ت. الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا غالى مشيرات شكلية أو وصفية معطاة.

ث. الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.

ج. الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكييب اللغوية.

3/المرونة : Flexibility أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها وان لا يتطلب حول نوعية واحدة من الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

4/الحساسية: Sensitivity هي القدرة على التحسس للمشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون ، ويحكى أن أديسون كان يقول لمعاونيه "لا بد أن هناك طريقة أفضل أبحثوا عنها".¹

ثانياً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين مستويات ثلاث للإبداع وهي:

أولاً: إبداع على مستوى الفرد.

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة، ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية ، ويعبر عنها في سؤالك إبداعي ، ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة، مثل الشخصية على مستوى الذكاء والسياس الاجتماعية والذي يشمل المدرسة ، الجماعة الغير الرسمية وجميع منظمات المجتمع والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

ثانياً: إبداع على مستوى الجماعة.

وهو الإبداع الذي تقوم به الجماعات فإبداع لا يقتصر على الفرد بل إن الإبداع الجماعي قد يكون متاحاً أكثر عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق.

ويتميز الإبداع على مستوى الجماعة بما يلي :

- 1/ الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً إبداعية أفضل؛
- 2/الجماعات منسجمة الأفراد أكثر ميلاً للإبداع؛
- 3/ الجماعات حديثة التكوين تميل إلى الإبداع ، أكثر من الجماعات القديمة ؛
- 4/ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.²

1 جمال خير الله، مرجع سابق ، ص 29.30.

² فايز جمعة النجار، نازم المكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية عن شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد (20)، العدد الثاني، 2010، ص 265.

ثالثا : الإبداع على مستوى المنظمة.

فهناك منظمات متميزة في أدائها وعملها ، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذج مثالي للمنظمات الأخرى ، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي ، وهنا أيضا تؤدي نظم المعلومات دورا مهما من خلال ما توفره من معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، هذه المعلومات التي تعد مدخلا أساسيا لبناء المعرفة والإبداع.¹

المطلب الخامس : تنمية الإبداع و معيقاته و دوافعه.

يمكن القول بأن موضوع خصائص الشخص المبدع وكذلك العوامل التي تساعد على تنمية قدراته من الموضوعات الرئيسية التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع ، وذلك لأن هذا النوع من البحث ذو أهمية أو قيمة سواء كان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية ، أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين ، إلا أن عمل المبدع قد يواجه صعوبات كثيرة تعيقه لذلك نلاحظ أن الكثير من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يجدون مجالات تلبي طموحاتهم ، وتنسجم مع أفكارهم . وسنتطرق في هذا المبحث إلى سمات الشخص المبدع وعوامل تنمية قدراته وكذلك إلى معوقات التي توجهه.

اولا: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع.

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر :

1/ العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية ، فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به ، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع ، والتطوير وقد تكون عاملا مبطئا لإبداع داخل التنظيم ، وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد و إجراءات العمل ، أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي :

✓ بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين ، وهذا يؤدي إلى درجة من الاستقرار الوظيفي، مما يؤدي

¹ عمر زاوي، مساهمة القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، صص 71-72.

الفصل الثاني: الابداع والتغيير

إلى المزيد من البذل و العطاء من قبل العاملين ، و بالتالي يؤدي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود و الروتين سيؤديان إلى هذه النتيجة .

✓ جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة .

2/ العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل التي تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه ، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

✓ **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه، فالفرد سلوكه داخل العمل أو التنظيم.

✓ **التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية، وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات ، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً، وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد ، فالتعليم يقاس بعدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة، فهذه مهنة التعليم في الماضي ، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة ، التي تساعد على مواجهة تحديات العصر، والتعاون، فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح ،وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال التعاون البناء المثمر بين العاملين .

✓ **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع .

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع ، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير و أهمها ما يلي :

1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه .

2- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.

3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها، وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة وحتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

✓ **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم ، التي لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعها ، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية ، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

✓ **وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع، الذي تعمل في خدمته ويمكن قياس مدى تعدد جوانب و أوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع ، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ، ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة ، فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع . كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر، ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

✓ **دور المجتمع في الإبداع:** لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد، وبمستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع ، فعندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح ، ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.¹

ثانيا: معوقات الإبداع

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع ، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية ، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، من خلال اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات . وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع:

1 مازن فارس رشيد، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، رسالة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص.39-42.

1/ المعوقات المادية : والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية ، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عمليات الإبداع من أساليب و أماكن وحوافز مادية إضافية وغيرها.¹

2/ المعوقات الشخصية : وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا ، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية ، مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته وأهم هذه الوسائل ما يلي:

- **السلوك العدواني:** وهو نتيجة شعور لفرد بتهديد خارجي على ذاته، فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفع بالفرد إلى السلوك بشكل شاذ وعنيف اتجاه الآخرين.
- **الإسقاط :** وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين، فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلا قد يعزبه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.
- **أحلام اليقظة:** يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف.
- **الكبت اللاشعوري:** إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.
- **الاستبدال :** قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع.

3/ المعوقات الاجتماعية: وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيديولوجية المجتمع، وجهاز الحكم وسياسة التعليم و التصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير، وتحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

4/ المعوقات البيئية: وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام وغير ذلك.

5/ المعوقات التنظيمية : وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كقوانين وأنظمة المؤسسية ، فالسياسات والأهداف و الإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة و نظم الاتصال المستخدمة وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.²

ويرى السلمي أن المعوقات التنظيمية تشمل على التالي:

1 براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الابتداع في المنظمات المتعلمة، سالة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، 2002، ص.62.

2 محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،2008،صص 316-317.

- المركزية الشديدة؛
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
- الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.¹

المبحث الثاني: ماهية التغيير واسباب مقاومته وطرق علاجه

تمهيد:

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، و التطورات التكنولوجية، والانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيهه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة و التقليد و التشدد و عدم الانفتاح، و كذا عدم تقبل الرأي الآخر، أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المثمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير والذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

انطلاقا مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحتويه من تحرير للتجارة الدولية تكوين تكتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، والمنافسة الدولية وغيرها. فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائما بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر.

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغيرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها.

يتضح مما سبق أن للتغيير أهمية كبيرة في حياة المؤسسات الاقتصادية، ولهذا تم تخصيص هذا الفصل لدراسة مدى ضرورة وحتمية التغيير التنظيمي في المؤسسات، وسنركز في هذا الفصل على دراسة علاقة التغيير التنظيمي والقيادة تناولنا لمفاهيم التغيير التنظيمي وأنواعه وضرورته للمؤسسات وأهدافه إلى جانب مناهجه، وكذا

¹ رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص.44.

الفصل الثاني: الابداع والتغيير

الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التغيير ومقاومة التغيير وأسبابها وطرق علاجها بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين القيادة والتغيير.

المطلب الاول : تعريف التغيير

و حتى تتمكن من فهم آلية التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه مفهوم شامل و واسع، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير سلوكيات الموظفين، أهداف وسياسات المنظمة، أساليب وطرق العمل، ثقافة المنظمة وكذا قيم واتجاهات الأفراد والجماعات.

حسب نظرية المنظمة فإن المنظمات تعمل في نظام أكبر منها تتمثل في النظم الاجتماعية والبيئية و هذا يعني أن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى وان كانت هذه الآثار متفاوتة.

وعليه **فالتغيير**: هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية و تلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المنظمة⁽¹⁾

ويعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.²

والملاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير يمكن أن يأخذ شكلين:

حيث أنه يمكن أن يكون استجابة لمتطلبات جديدة محيطية بيئة التنظيم كما يمكن أن يسبق التغيير الأحداث ويكون مستعدا لها، بهدف التأثير على مجرياتها.³

¹ - علي بن أحمد السبتي ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، بتاريخ 22 مارس 2014 على الساعة 23:30 (http://www. Alriyadh. Com)

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1994 ص 321.

³ - بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر، ص 152 .

الفصل الثاني: الابداع والتغيير

كما يعرف التغيير بأنه " عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو تنافسياً مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا "¹

وعرفه عبد الباري درة " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".²

تنظر نظرية العلوم السلوكية إلى التغيير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

و يعرف وندل فرنش (Wendell French) التغيير التنظيمي بأنه: " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"³

كما يعرفه وارن بينس (warne bense) بأنه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية".⁴

المطلب الثاني : خصائص عملية التغيير.

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشرة نقاط:

1-التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة و إشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.

2-المشاركة: لتكون عملية التغيير بيئة آمنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

¹ - مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح، (3 ppt / présentation / session1 / days1 / www.qudityconf.com بتاريخ 22 مارس 2014 على الساعة 00:10)

² - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن: الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر 2003 ص 49.

³ Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978) PP.244

⁴ Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965 p.346

3-الواقعية: إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

4- القدرة والفاعلية: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

5-الغائية: إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعٍ و مقصود بعيد عن العبثية يهدف إلى:

-إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دُجّه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.

- إنّ قبول عمليّة التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوٍّ من المرونة على الكيان الإداري.

6- الشرعية القانونية: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من جل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبنّى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

7- الإصلاح: إنّ من مهام عمليّة التغيير الإصلاح: أيّ العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها و السعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرّشادة أو المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرارٍ أو تصرّف. أيّ أنّ التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- الإبداع: إنّ خاصيّة الإبداع صفة مُرتبطة بالمنظّمات المعاصرة التي تتبنّى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً رياديّاً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10- امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيراً ما تُعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدّد كيانها وتندّر بزوالها، حيثُ تتصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السّلطة

الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجتنب المنظمة الصدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظا على المنظمة ومكاسبها.¹

المطلب الثالث: أسباب وضرورة التغيير.

اولا : اسباب التغيير.

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا للمستقبلها و أمانها، وأن التقيّد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار و الانسجام ، إلا أنّ الأمر يبدو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

لا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة، إن عملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي استجابة لظروف معينة داخل المنظمة أو من خارجها يمكن إجمالها فيما يلي:

- **تطوّر على مستوى الأساليب:** إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالنظميات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتخفّي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

- **تطوّر في السياسات و الأنظمة:** إنّ إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها.

- **طموحات العاملين:** إنّ إسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعد على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

- **تغير نظرة الجمهور من المنظمات:** كانت العلاقة بين الجمهور و المؤسسات في السابق عدائية مرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان غنصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحكم فقدان المنافسة و غياب الوعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج. و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السلعة الجيدة و الرديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها و نظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

1 د.محسن أحمد الخضير، " إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق: 2003، ص 19-23.

- الاستفادة من المعارف البشرية: لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

- حدّة المنافسة بين المنظمات: إنّ استعمار حُمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

- إشراك الموظفين في القرارات: إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

❖ وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز (Steven rubans) أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

-تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها؛

-إدخال أجهزة و معدات جديدة؛

-ندرة القوى العاملة؛

-إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛

-الدمج مع منظمات أخرى؛

-تدبّي معنويات العاملين؛

-ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛

- حدوث أزمة داخلية طارئة؛

-تدبّي الأرباح.

أهم القوى الخارجية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛

- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية؛

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة؛

- تغييرات سريعة في أسعار المواد؛

- المنافسة الشديدة؛

- حدوث أزمة خارجية طارئة .

❖ أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

- **الأزمة** : بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرّك من مكانها و تتغير.

- **الرؤية**: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

- **الفرصة** : بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

- **التهديد**: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

ثانيا :ضرورة التغيير

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية. وعليه فإنه من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له.⁽¹⁾

وتتحلى الضرورة الملحة للتغيير في المؤسسة من خلال:

- 1- العلاقة الوطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم.
- 2- يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى، هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع. 2001 ، ص 260 .

3- يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فيلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعه تتلاءم ورغباتهم.¹

المطلب الرابع : اهداف ونواع ومناهج التغيير .

اولا: اهداف التغيير.

إنَّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو أكبر دليل على رغبتها في التطور والتغيير ورفضها للجمود والتخلّي عن الأفكار التقليدية، وهذا ما يفتح باباً لإعادة صياغة الواقع والدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

ولا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شامل فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

إن ما يُميز عملية التغيير، أنَّها إجراء تنموي عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة ومدرسة ومُخططة.

ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

أ - التكيف مع البيئة و المحيط الخارجي و الداخلي؛

ب - تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصّصة لإنجاز أهدافها العامة؛

ت - تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب ؛

ث - تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم؛

جـ - تحديد نقاط القوة و الضعف الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة ؛

حـ - تحطيم النمط الإداري التقليدي و تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة؛

خـ - ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق ، ص 261 .

الفصل الثاني: الابداع والتغيير

ويلخص جون شيروود (John Sherwood) أهداف التغيير في النقاط التالية:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
 - العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها؛
 - إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وكمجموعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية المجموعات؛
 - زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة-مساعدة المشرفين على تبنيّ أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف
- Management by Objective** بدل الإدارة بالأزمات **Management by Crisis**؛
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها.¹

ثانيا : أنواع التغيير.

انطلاقا من أن التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فإنه يتم وفقا لعدة أنواع كما يلي:

أولا: التغيير حسب درجة التخطيط

ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

1- التغيير المخطط:

هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

1 John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York: Marcel Dekker, Inc 1978 p.206

2- التغيير غير المخطط:

ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ثانياً: التغيير حسب درجة الشمولية

ويكون في شكلين :

1- التغيير الجزئي :

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

2- التغيير الشامل:

يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات .

ثالثاً: تغيير حسب وقت التنفيذ:

1- التغيير التدريجي:

يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجياً، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة.

2- التغيير السريع:

ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئياً أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.¹

¹ - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: الطبعة الأولى دار وائل للنشر 2004 ، ص 38 .

ثالثاً: مناهج التغيير.

في ظل التغيرات والمشاكل التي تحيط بالمؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى حل هذه المشاكل ومواكبة التغيرات وذلك بانتهاج وتبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة، كإدارة الجودة الشاملة أو كتطبيق أنظمة وعليه فإن التغيير التنظيمي يأخذ أربعة مناهج هي:

الأول: تغيير الأفراد.

وهو الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، كما أن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة¹

الثاني: التغيير الهيكلي.

ينصب هذا النوع من التغيير على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف (J- stoner) وزميله، الهيكل التنظيمي على أنه " الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها " .

أما (J-Gibson) وزميله فيشيرون إلى أن الهيكل التنظيمي " ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات² .

الثالث : التغيير التكنولوجي.

يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه .

الرابع: التغيير الوظيفي.

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

¹ - حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، عمان: الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003 ، ص 290 .

² - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع¹.

المطلب الجامس: مقاومة التغيير وطرق علاجها.

إن حاجة المؤسسة للتغيير أمر ضروري وحتمي لضمان مستقبلها، و بقاءها صامدة أمام التهديدات التي يفرضها المحيط ، لذا فالتغيير عملية مستمرة و متجددة و هو حالة طبيعية في حياة المؤسسات، حيث أنه لا يحدث من الفراغ أو من العدم بل هو نتيجة عوامل تدعو إليه وتفرضه، وقد تكون هذه العوامل نابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة أو يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة بها، ولذا فهي بحاجة إلى تغييرات في بعض أجزائها أو كلها أو في الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها.

إن استجابة المؤسسة لهذه العوامل الداعية للتغيير قد تصادف عوامل أخرى معاكسة ألا و هي العوامل المعارضة للتغيير لذا فعلى أي مؤسسة اتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة القوى المعاكسة قبل إحداث التغيير.

أولاً: مقاومة التغيير.

إن عملية التغيير تتوقف بدرجة أولى على قابلية وتعاون الأفراد لإحداث التغيير، حيث يعتبر الفرد في المؤسسة العنصر الأساسي في عملية التغيير، لذا فهم قد يقاومون التغيير المراد إحداثه، سواء من حيث نوعه، حجمه، توقيته، أو طريقة إدخاله، وقد تكون هذه المقاومة علنية مباشرة كتشكيل نقابات معارضة، أو كإحجامهم عن العمل، وعليه فهم يعارضون فكرة التغيير صراحة، وذلك بإبلاغ إدارتهم بذلك، وقد تكون المقاومة غير مباشرة أو غير ظاهرة أو خفية، وتكون بطرق عديدة كالغيابات وخلق الأعداء والتماطل في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء.

وقد تكون تلك المقاومة نتيجة للأسباب التالية:

أولاً: عدم التأكد: يلجأ العمال إلى مقاومة التغيير عندما تتولد لديهم مخاوف من فقدان مناصبهم، أو تغيير أماكن عملهم نتيجة شعورهم بعدم القدرة على تنفيذ المهام الجديدة والسبب في ذلك راجع إلى الاتصال الضعيف الذي يؤدي إلى عدم فهم أسباب هذا التغيير ونوعه والهدف منه، و هذا ما يجعل الأفراد يعارضون فكرة إحداث التغيير.

ثانياً: الخوف من نتائج التغيير التي قد تعتبر في نظر البعض تهديدا لمصالحهم الشخصية.

ثالثاً: عندما تكون التجارب السابقة عن التغيير سيئة، وتكون تكاليف التغيير جد عالية وأكبر من العائد منه.

¹ -علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

رابعا: الخسارة: عند قيام المنظمة بإجراء تعديلات في طرق العمل أو جماعات العمل أو أماكن العمل، فإن الأفراد يقاومون التغيير نتيجة شعورهم بالخسارة، فقد يخسر البعض النفوذ والبعض الآخر المركز، وقد يخسر بعض الأفراد إجراءات عمل تعودوا عليها.

خامسا: انعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير .

بالإضافة إلى هذه الأسباب هنالك أسبابا أخرى لمقاومة التغيير، كنقص الحوافز المادية والمعنوية، الخوف من الفشل، واعتقاد الأفراد داخل المؤسسة بأن أوضاعهم الحالية أحسن مما ستؤول إليه بعد إحداث التغيير، وتأخذ مقاومة التغيير درجات متفاوتة فمن الرفض الكامل للتغيير إلى المعارضة الشديدة وعدم المبالاة إلى الاستعداد لتفاهم، إلى الاختلاف حول نقاط بسيطة.

كما أن مقاومة التغيير عبارة عن ردود أفعال للأفراد داخل المؤسسة، وتمر ردود الأفعال هاته بعدة مراحل أهمها:

- 1- الصدمة: تشير إلى فقدان السيطرة وافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات.
- 2- عدم التصديق: وتشير إلى أن التغيير شيء لا ضرورة له وينبغي تجنبه.
- 3- الذنب: وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لارتكابه خطأ ما حتم التغيير.
- 4- الإسقاط: يعتبر تبادل اللتهم، بلوم فرد لفرد آخر نتيجة التغيير الحاصل.
- 5- التبرير والتكامل: وهو قيام الأفراد بوضع أسباب التغيير بالإضافة إلى احتواءه ورضاهم عنه من خلال تنفيذه وجعل نتائجه مزايا يتمتع بها النظام والفرد.
- 6- القبول: يوحى إلى الرضا التام من قبل الأفراد بالمتغيرات والوضع الجديد بعد تنفيذ التغيير.¹

ثانيا: طرق علاج مقاومة التغيير.

تطرقنا سابقا إلى أسباب مقاومة التغيير، وهذا حتما يؤكد وجود طرق واستراتيجيات للحد والتخفيف من مقاومة التغيير، وتسهيل عملية إحداث التغيير.

أولا: المشاركة.

تعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير أحسن طريقة لإزالة الغموض

1 - سعيد يس عمر ، استراتيجيات التغيير ، مصر: مركز وايد سيرفيس ، للاستثمارات والتطوير الإداري ، 1994 ، ص، 217- 218 .

الفصل الثاني: الابداع والتغيير

والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يشعروهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة.¹

ثانياً: التدريب.

يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تساعد على قبول التغيير وتنفيذه وإنجاحه، فهو عبارة عن إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو في مفهوم معين أو مواقف أو معلومات أو مهارات.²

ثالثاً: استخدام الحوافز الاقتصادية.

لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز.³

رابعاً: الاتصال.

وذلك بتوفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، توقيت إدخاله وأهدافه والإجابة عن كافة أسئلة الأفراد واستفساراتهم، هذا ما سيؤدي إلى شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تفادي المقاومة.

خامساً: استخدام التهديد بالعقاب.

قد تجبر الإدارة أحياناً على استخدام القوة والتهديد على من يعارضون التغيير وذلك حتى تجبرهم على تنفيذه. كما أن أشكال وصور مقاومة التغيير ليست كلها سيئة، حيث أنه يمكن للمقاومة المعقولة تحقيق بعض الفوائد، كإكتشاف نقاط ضعف في برامج التغيير، وبعض المصاعب التي تواجه تنفيذ التغيير.⁴

المبحث الثالث : علاقة القيادة بالإبداع والتغيير.

لا توجد استراتيجيات معينة لبناء مؤسسات إبداعية ولكن من الممكن أن يتم تخصيص مستلزمات و أدوات الإبداع بصورة تجعلها قابلة لتحقيق بصورة فعالة، وقد قام عدد كبير من الكتاب بوصف نماذج من المؤسسات التي يكون فيها الإبداع هو مقياساً ومعيّاراً للكفاءة. والكثير من الباحثين الذين دعوا إلى ضرورة استبدال المهارات المؤسسية التقليدية بكفاءات أسهل من حيث التصنيف، مثل الإبداع الذي يعلن نفسه من خلال توليد أفكار التي من شأنها أن تحدث تغييراً في المؤسسات والقادة الإداريين من أجل تحسين الأوضاع لإبداع وتشمل هذه الإمكانيات ما يلي:

¹ - بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 123.

² - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، (www.ngoce.org)

³ - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: دار المريخ للنشر 2004، ص 305.

⁴ -محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- تبني النمط القيادي المشجع على الإبداع.
- تهيئة البيئة العملية التي تساعد على تشجيع الإبداع.
- الاستعانة بالمبدعين داخل المؤسسة و تمسك بهم.
- استخدام الأساليب التي من شأنها تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسة.

المطلب الأول : تأثير القيادة على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين.

يرتبط موضوع الإبداع في المؤسسة ارتباطا داليا مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث الحث الفكري وتجاوزها لأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات ، فعدم تعامل القيادات مع الفترات الانتقالية التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص، وفحص الواقع ومتغيراته ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة . فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر تماسا مع مفردات العمل التنظيمي و السلوك الإنساني داخل أية مؤسسة ، فضلا عن كونه حلقة وصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والممارسات المختلفة ، وقد أكد علماء النفس الاجتماعي على أهمية القيادة الإدارية والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة ، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك و تركيب الجماعة ووجودها وأهدافها ونشاطاتها ، وطالما أن السلوك البشري يسعى دائما لتحقيق أهداف حيوية متجددة ، وتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الإبداع فإن القائد يعمل على بلورة الهدف حتى يكون محددًا و واضح المعالم وتحديد الوسائل المناسبة و الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الهدف .

1- دور القائد في تنمية و تحسين القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه

يقع دور كبير على القائد في توليد الأفكار الإبداعية وفي جعل مرؤوسيه يحاولون معالجة المشكلات بطرق مختلفة و المبدعين يتميزون -عادة- بالاستقلالية و الاستبداد بالرأي وغير مهتمين بالمال ، مثاليين ، ثائرين ، وغير مطيعين ، وفي ظل هذا الميول فإن القيادة المبدعين تصبح صعبة، حيث يملون إلى عدم إعطاء الأفكار لآخرين ومن ثم فإن قادة المبدعين يجب أن يتصفوا بسمات معينة منها : الذكاء ، الاستقرار ، الاتزان ، الهدوء ، البساطة والود وغيرها.

ويمكن القول بأن ميول المبدعين وخصائص القادة قد تكون سببا في صراع قوى مدمرة للمؤسسة . ولأن المؤسسات الحديثة تعتمد على الإبداع ، فإن نجاح القائد في بناء علاقات ودية ومحترمة مع المبدعين يكون أمرا ضروريا لنجاح المؤسسة ، ولضمان الاستفادة من نتائج الأفكار الإبداعية نجد كل من **هوجان ومورسو (Morrison-Hogan)** قدما الخطوات التي يجب إتباعها من طرف القادة لقيادة المبدعين وهي :

- تحديد الأهداف من خلال إتاحة مستويات عالية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الوقت المناسب للعمل.

- تقديم الموارد الكافية لأداء المهام وإنجاز الأعمال .
- تخفيض وقت الضغوط من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد والمكافآت والتنظيم .
- أخذ المكافآت غير المالية في الحسبان بما يدعم مشاعر المرؤوسين بأن لهم قيمة.
- تشجيع الإبداع على أساس أنه تطوير وليس ثروة، حيث أن الأساس في الإبداع هو استمرار تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج والتوصل إلى استخدامات جديدة ومنتجات جديدة على الخطوط الإنتاجية الحالية.

ويقترح العالمان كنيكي و ريتنر (REITNER-KINICKI) مجموعة من الوسائل التي على القادة استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين .
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي .
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- مشاركة القائد رؤوسيه في تدريب إبداعي.
- مكافأة سلوك الإبداع.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي¹.

لذلك قد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد لآخر ، غير أن الفرد يصبوا دائما إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام ، وأن القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه ، ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الآتية:²

1- التأثير الكارزماتيكي (صفات القائد الشخصية)

تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار، وفي هذا المجال قام كل من (Dannycox) (John Hover) بدراسة على مجموعة من قادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقيادة هي:

أ- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** : يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

1- خصاونة، عاكف لطفي. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. ط 1. عمان. الأردن: دار حامد للنشر، 2011، ص: 17.

2 بوهزة محمد، مرزوق رفيق، مداخلة بعنوان " القيادة الإدارية و علاقاتها بإبداع الإداري، ص. 11-12.

- ب- **النشاط العالي:** على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية و أن يترفع عن تفاهة الأمور، وأن ينصب جل اهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.
- ت- **الإنجاز:** القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- ث- **امتلاك الشجاعة:** القائد الإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام، يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.
- ج- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية لإبداع، ولا يرضون أبدا بما هو مألوف.
- ح- **العمل الجاد يتفان والتزام:** يقوم القادة الإداريون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
- خ- **الذكاء:** يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.
- د- **تحديد الهدف:** يتميز القائد الإداري الفعال بسمعة تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.
- ذ- **استمرار الحماس:** يمتلك القائد الإداري الفعال حماسا ملهما، كالشعلة التي لا تنتهي أبدا.
- 2- **تشجيع الأفكار الجديدة:** ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمروسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي، وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها لإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات و التعديلات.
- 3- **الإنابة أو تفويض السلطات :** وهو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.
- 4- **تحقيق التفاعل بين القائد وبين الجماعة:** مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب للأفكار بسهولة.
- 5- **الاعتراف والتقدير:** إن التزام القيادات الإدارية بمنح الاعتراف والتقدير، وبشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.
- 6- **ثقافة التغيير :** على القائد الإداري أن يوصل لمروسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة ، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسين في التنظيم والتنفيذ لهذا التغيير .

2/ سمات المدير المبدع

إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، بالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع، فهو يقوم بإتباع أسلوب إداري يعكس تلك الصفات في عمله ومع من حوله من العاملين.

وقد أورد بعض الكتاب والباحثين مجموعة من السمات و الخصائص التي يتميز بها المديرين المبدعين والتي تعمل على تشكيل السلوك الإبداعي لديهم من بينها:

1/ الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد ، والمرونة في التفكير ، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة ، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة ، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع و أشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكير الجديد، ومن خلال التخيل و تأليف التركيب والبناء والتحليل و إعادة التنظيم ، والخروج الدائم من المألوف بتبني فكر كسر الإطار، و التفكير بطريقة لماذا ؟ وكيف ؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلا ، والاعتماد على التفكير التباعدي ، الذي يقوم على التشعب ، وإنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة ، والاستقلال في التفكير .

2/ الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة وتقبل الغموض ، وعدم التقيد بالتعليمات و الأنظمة وكسر القيود الذاتية ، بالميل إلى الدعابة والمرح ، وتحويل الأزمات إلى فرص حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات ، التي تبدوا من الوهلة الأولى أنها تندد بوقوع الأزمة ، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة ، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل ، وتحليل احتمالات النجاح بدقة والتمتع بشخصية مبادرة و الالتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة ، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين ، والاهتمام بالآخرين وآرائهم والتمتع بالثقة بالنفس ، وتحمل المسؤولية ، والتحمس لأفكارهم وتنفيذها في الواقع. والانفتاح على خبرات جديدة ، و الالتزام بالعمل والتأمل والقدرة على التكيف ، والجراءة في إبداء الآراء ، وتقديم المقترحات للأزمة.

3/ الخصائص المعرفية : وتتمثل في حب القراءة والاطلاع ، والميل إلى البحث والتحقيق ، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة ، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية و الأفكار المجردة ، وتنويع الاهتمامات الهوايات .

وهذه الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقا لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها القائد، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده ، والمواقف التي تعرض لها ، والأقران ، فرق العمل والعاملين في المنظمة. يتبين مما سبق أن النظرة للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم مختلفة ، فبعضهم يركز على الجوانب العقلية ، والبعض الآخر يركز على الجوانب الشخصية والدافعية والبعض الآخر على الجوانب المعرفية.

لذلك فإن المبدعون يبدوون من داخلهم ، ويجب أن يخلصوا لأنفسهم ، وتقع على مدراءهم مهمة إدارة ممتلكاتهم الفكرية الخاصة ، ويجب أن يتمسكوا بموهبتهم حتى عندما لا يدركها الجمهور أو الآخرون ، وبالنتيجة فإنهم غالبا ما ينخرطون انخراطا عميقا وعاطفيا في عملهم سواء كان ذلك عملا بوقت كامل أو بوقت جزئي ، مأجورا أو غير مأجور ، فهم ينقلون حياتهم من عقولهم إلى عملهم وتتمثل وظيفتهم في

الاعتقاد وفي التخيل، وهم يحوزون حاسة سادسة حيال ما ينجح في وسطهم أو في حقل عملهم، أو في ما يريدون له أن ينجح.¹

المطلب الثاني: أثر النمط القيادي على الإبداع.

اختلفت الدراسات المتعددة في تباين تأثير القيادة الإدارية في الإبداع داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبكرة بشكل متكرر على الخصائص الشخصية للقائد، سمات الشخصية، القيم و المعتقدات، الخبرة والمعرفة، وغيرها. وفي هذا السياق يرى عبد الحميد المغربي أن خصائص القائد الذي يحفز مرؤوسيه على الإبداع تتمثل فيما يلي :

- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا وتقبل المخاطر الناتجة عنها.
- الاستعداد لتجاهل سياسات المؤسسة.
- القدرة على إصدار قرارات سريعة.
- ارتفاع مهارات الإنصات الفعال.
- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة .
- كما وجد في دراسة هايج وديوار (HAGE & DEWAR) أن لقيم الرفيعة بين قادة المؤسسة كانت تنبئ بوجود مستويات مرتفعة من الإبداع.

لكن المشكلة التي واجهت هذا النوع من الدراسة هي صعوبة تحديد خصائص القائد متفق عليها ، تنبئ بوجود الإبداع في المؤسسة وفي مواجهة هذه الصعوبات ، نجد أن الدراسات المتعلقة بالإبداع والقيادة اتجهت اتجاها معاييرا ، فبدلا من السؤال عن خصائص القادة ، يطرح السؤال عن ماذا يفعلون ؟ بصيغة أخرى ، دراسة نمطهم القيادي ، إذن ما هو النمط القيادي المناسب لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية؟.

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع الموارد البشرية في المؤسسة ،وينبع ذلك أساسا من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب . فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات.

ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به ، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها ، والتطبيق الجيد منها بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية.

¹ فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، مداخلة بعنوان "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين و المتفوقين حول، "رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل" أيام 26-28 جويلية 2009، صص 20-21.

ويبرز أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

- أ- **العلاقات الإنسانية**: إن النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية دوره في المؤسسة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأفراد هي عوامل محفزة تدفع الموارد البشرية إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع.
- ب- **صنع و اتخاذ القرارات**: إن أسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا على دعم لإبداع الموارد البشرية ، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه ، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين ، جميعها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة ، وتدعيم فعالية القرار من جهة أخرى و كذلك البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملين رئيسيين في خلق بيئة إبداعية تنمي في المرؤوسين روح التفكير والمهارات الفردية ، أما الانفرادية بالقرار فإنها تفقده الشروط الأساسية لموضوعيته مما يشكل عائقا للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- ت- **قنوات الاتصال**: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات ونوعيتها وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع و إضافة إلى أن الاتصال المباشر بين القائد ومرؤوسيه في مناقشة أمور العمل والاقتراحات و الأفكار يحفز العاملين على الإبداع.
- وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها لقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي ، والنمط الديمقراطي و النمو الحر (الفوضوي) ، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع ، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر أنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى أداء أو مستوى التجديد والإبداع.
- فقد ركز الكتاب في أوروبا وأمريكا الشمالية على الحاجة لوجود نمط قيادي يعتمد على المشاورة في صنع واتخاذ القرارات وقد توصلت دراسات عديدة إلى صلة موجبة بين النمط الديمقراطي وقدرة الموارد البشرية على الإبداع. كدراسة **فاريس (FARRIS)** باستخدام فرق البحث العلمي ، ودراسة **واست ووالكس** باستخدام فرق الرعاية الأولية ، ودراسة **واست وفار** اللذان أكد على أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يتسم بالمرونة والتحرر من الهرمية يشجع الموارد البشرية على الإبداع.
- وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.
- وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في الديناميكية ، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.

فالقيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزيهه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإخبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم حيث أن الروتين الشديد والملل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة ولكن هذا لا يعني أن الفرق أكثر إبداعا هي الفرق أكثر حرية كما هو الحال في حالة المؤسسات ذات النمط القيادي الحر ، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توالد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة ، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه ، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صياغة استراتيجية واضحة للتنفيذ.

كنوع من التعميم الواسع يمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة ومرونة الاتصال والاهتمام بأفكار إبداعية إلا أن هذه التوليفة لا تظمن بأية طريقة وجود القدرة الإبداعية فبعض خصائص الجماعة والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية وتوجيه بشكل أكبر.

وبصفة عامة فإن القادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ، ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل ، إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتحديد النفس وتأثيرها يساهم في تحقيق المصلحة الأعم مما يرفع وعي القادة والأتباع والمنظمة ككل.

المطلب الثالث : خصائص الإبداع في العمل القيادي.

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الانحياز وتحمل المسؤولية .
- احترام اختيارات الغير.
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- تقدير إنجازات الآخرين.
- التوجه نحو المستقبل.¹

¹ ابتسام خالد يحيى سلامة، القيادة الادارية الابداعية السبيل للتميز، مقدم الى الملتقى الاداري الخامس، بعنوان الابداع والتميز الاداري، ص.17-18.

المطلب الرابع : العلاقة بين التغيير والقيادة.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير إذ يؤكد (kottler) إمكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير ورعايتها اعتماداً على توافر قيادة إدارية التي تعد بدورها مؤشراً للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة إذ إن القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة . والقيادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدي، الإدارة الوسطى وتحفيزها من أجل تولى الأمور القيادية وتعود كل هذه الصفات إلى القيادة التحويلية . ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. وتحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات. هما التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، فضلاً عن تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي هو على دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. إلا أنه يمكن عد التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وتتضمن تلك الكفاءات ما يأتي :

- إيجاد حجة مقنعة من أجل تبني عملية التغيير، حيث يطلع القائد العاملين على ضرورة إجراء عملية التغيير داخل المنظمة،
- مشاركة العاملين في المنظمة وإدماجهم جميعاً لبناء الالتزام بعملية التغيير،
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة،
- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلها.¹

لقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير.

من هنا فان على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

1 إيداد حماد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011 أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق).

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي:

القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعددين هامين هما:

1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2- مداخل وأساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين: القائد ذو المرونة العالية وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتران بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع رؤوسيه.¹

أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء. وما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة

والثاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير. من تم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، ويقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير وأن التحدي الوحيد والأهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.²

¹ القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي، حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق، في الفترة ما بين 23-24/11/2010 م جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة.

² مرجع سابق، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي، حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق.

خاتمة الفصل:

إن دراستنا السابقة والتي خصصناها لموضوع الابداع والتغيير ، والتي حاولنا من خلالها إعطاء نظرة شاملة عنها، بتعريف، تبين أنواع، مراحل، إن كانت تهدف لشيء فإنها تهدف لتبيين مدى أهمية الابداع والتغيير في المؤسسة رغم صعوبة ذلك، حيث أنه لا يمكننا تخيل مؤسسة في ظل التطور الذي شهدته الاقتصاديات العالمية، بدون إحداث تغييرات مناسبة وخلق ابداع يعملان على الرفع من أدائها وتزيد من قدرتها التنافسية ، وعليه فإن التغيير إذا كان ناجحا محققا للأهداف المخططة فإنه حتما سيعود بالربح والفائدة على المؤسسة من جهة والعمال وكل محيطها من جهة أخرى.

ونظرا لأهمية الابداع في المؤسسة ودوره في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف كما يزيد من البدائل المعالجة للمشكلات، يسعى قائد المؤسسة الى توفير بيئة مناسبة لتسجيع وتنمية الابداع لدى العاملين وذلك من خلال توفير مناخ ملائم لنمو روح الابداع وينبع ذلك من خلال تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه ، من خلال تأثيره في سلوكهم و أفكارهم ومواقفهم بإشراكهم في صنع القرار ، و توفير إمكانيات مادية و دعم معنوي لتطبيق الأفكار الإبداعية ، وكما يمكن للقائد دعم الإبداع لدى مؤوسيه من خلال أساليب الفكر السياسي كأسلوب العصف الذهني .

مقدمة:

لاستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا إجراء دراسة تطبيقية لموضوع القيادة واثارها على التغيير والابداع، لذلك قمنا باختيار شركة اتصالات الجزائر لتكون ميدانا لهذه الدراسة، أخذنا لأجل ذلك وكالة النعامة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى أن للقيادة تأثير إيجابي وفعال في تحقيق الابداع والتغيير لم تهتم بها كثيرا من الدراسات السابقة ، كذلك تتناول هذه الدراسة التطبيقية باختبار صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث وذلك من خلال التعرف على آراء المتخصصين في هذا المجال، بالنسبة لمشكلة البحث.

ومن أجل الكشف عن شركة اتصالات الجزائر و معرفة مدى تطبيقها للقيادة للحصول على ابداع وتغيير ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

- المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- المبحث الثاني : تحليل الإستبيان.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

يمكن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ: "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 50 000 000 000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003.¹

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام والاتصال. باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

¹ الوثائق الداخلية للشركة

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر"

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح سوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يوصى على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير الشبكة.

تعريف اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات والخدمات للاتصالات الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيدت بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني لشركة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الاعلام و الاتصال:

- المردودية.
- الفعالية.
- الجودة و الخدمة.

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في المحيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة الاعلام والاتصال في الجزائر.¹

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:²

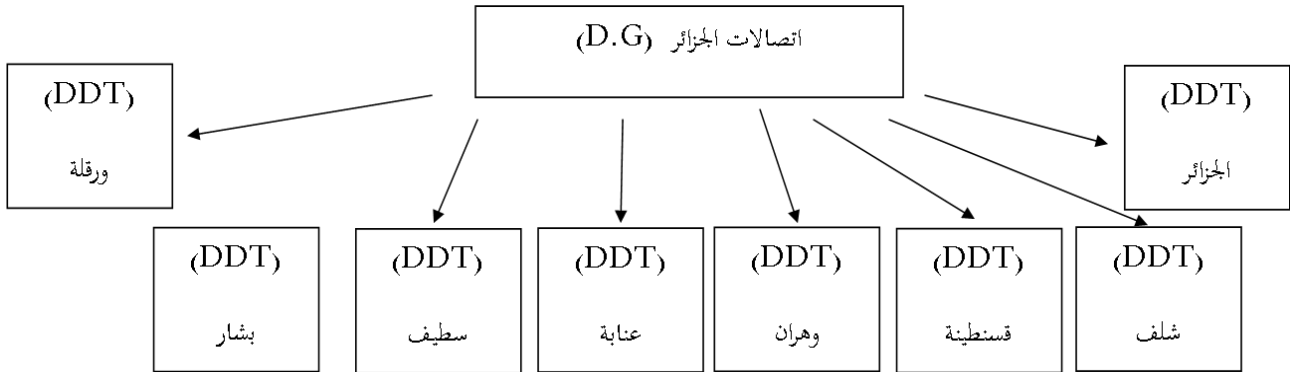
- الجزائر العاصمة - الشلف - وهران - عنابة - قسنطينة - سطيف - بشار - ورقلة
حيث تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية. و هي موزعة كالتالي:

- المديرية الإقليمية للاتصال الجزائر و تنظم كل من:
الجزائر، البليدة، بورة، تيزي وزو، بومرداس.
- المديرية الإقليمية للاتصال وهران و تنظم كل من:
وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تيموشنت.
- المديرية الإقليمية للاتصال قسنطينة و تنظم كل من:
ورقلة، الأغواط، بسكرة، تمنراست، الواد، غرداية، إيليزي.
- المديرية الإقليمية للاتصال سطيف و تنظم كل من:
سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعرييج.
- المديرية الإقليمية للاتصال بشار و تنظم كل من:
بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة.
- المديرية الإقليمية للاتصال عنابة و تنظم كل من:
عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس
- المديرية الإقليمية للاتصال شلف و تنظم كل من:
شلف، تيارت، جلفة، مدية، عين الدفلة، تيسمسيلت، غيليزان.

¹ الوثائق الداخلية للشركة

² الوثائق الداخلية للشركة

الشكل رقم 2: المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT).



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات الداخلية للشركة

1-البطاقة التقنية:

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.

رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 0018083.

التعريف الجبائي: 000216299033049.

البند الضريبي: 16293838021.

رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

رقم الهاتف: 82.38.38 (21)(213).

الفاكس: 82.38.39 (21)(213).

موقع الإنترنت: - www.algeritelecom.dz -

2- إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر:

2-1-على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث

التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد

ومضمون.

- البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2-2-على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية

(محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

2-3-على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق

(الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد

أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

3- الاستثمارات الرئيسية: أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

3-1- إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -IM MPLS- + شبكة مزودة بعدة

خدمات + مراقبة إجمالية)، وقد مول هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

3-2- مشروع Sea me We 4 - (وصل -FO- الجزائر بأوروبا).

3-3- مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.

3-4- توسيع شبكة اتصالات الجزائر للانترنت.

3-5- توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

3-6- تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

3-7- مشروع (Wifi - Wimax).

4- اتصالات الجزائر بالأرقام:

4-1- الهاتف الثابت:

أ- أجهزة المشتركين: 4.067.973.

ب- عدد المشتركين في الهاتف الثابت: 2.880.538.

ج- كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت: 8,31 بمئة .

4-2- الشبكة التجارية:

أ- 146 وكالة تجارية.

ب- 113 قسم تجاري.

ج- 49.414 كشك متعدد الخدمات.

د- 4.425 هاتف عمومي.

4-3- شبكة التراسل:

أ- شبكة راديو ريفية، 103 شبكة تشمل أكثر من 1500 ناحية.

ب- 961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

4-4- الأقمار الصناعية:

أ- 47 محطة إقليمية.

ب- 04 محطات وطنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.

1-الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و50 وحدة عملية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:¹

1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

1-2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

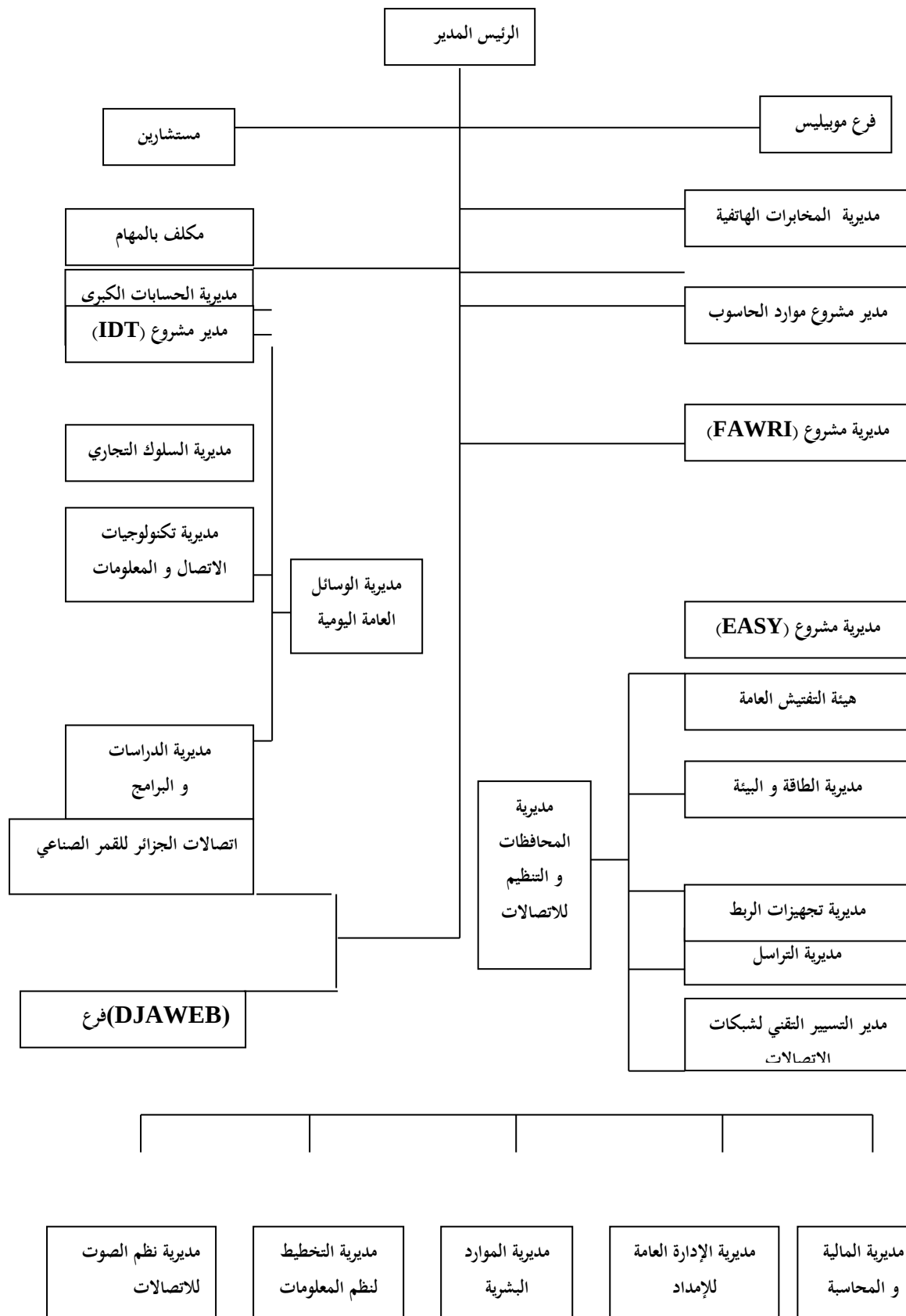
1-3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملية.

1-4- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمدينة النعامة فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكلين 3- 4:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

¹ مرجع سبق ذكره

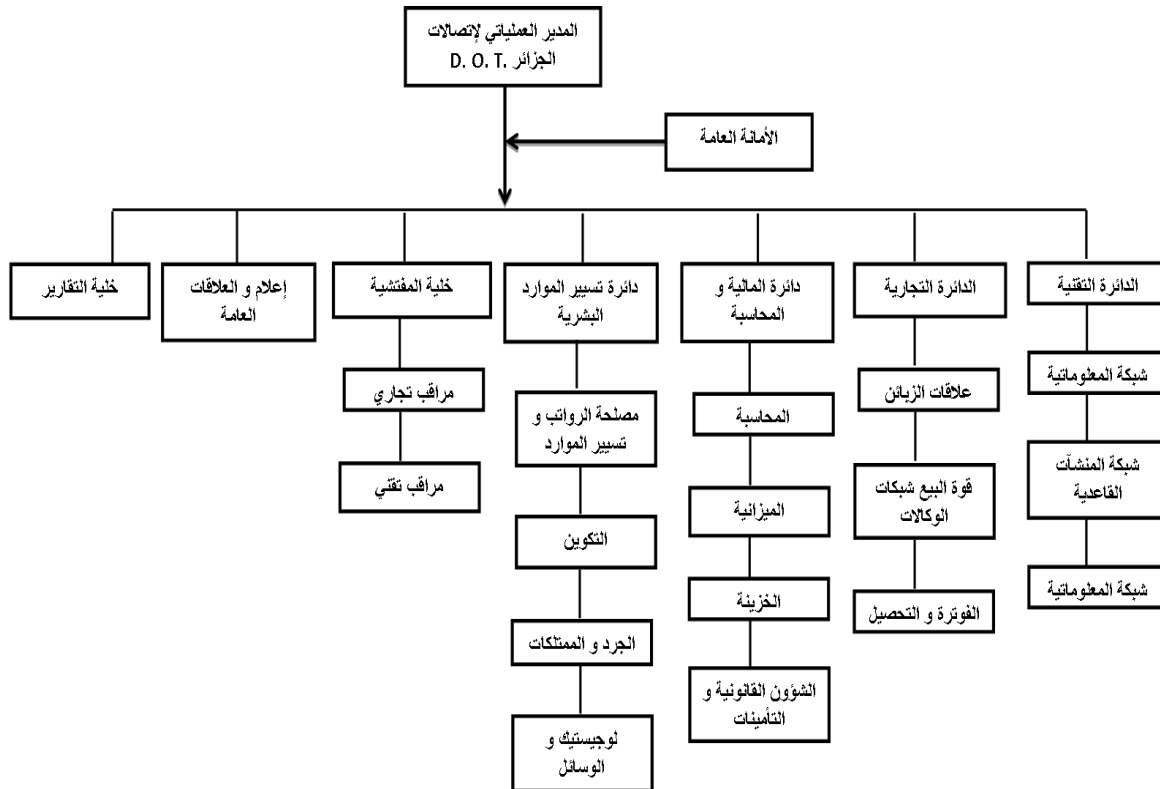


الجزائر	قسنطينة	وهران	عنابة	ورقلة	سطيف	الشلف	بشار
---------	---------	-------	-------	-------	------	-------	------

50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولانية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

وفيما يلي الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر على مستوى الولائي:
الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الطلبة بالرجوع إلى مدير مصالح الوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر بولاية النعامة

1- مصالح اتصالات الجزائر

مصلحة الزبائن: تتكلف هذه المصلحة بالوظائف التالية

- تطبيق القوانين و المهام التجارية.
- ترقية المصالح الجديدة المعروضة .
- جمع المعلومات و الإحصائيات التجارية التي تسمح بمتابعة نوعية الخدمة.
- المتابعة الخاصة للمصالح المرتبطة بشبكة المعطيات.
- المتابعة الخاصة لأكبر الحسابات.
- معالجة الخصومات و النزاعات.

مصلحة المنشآت القاعدية: تعمل مع المراكز (مراكز هاتفية، مراكز تكبير و دعم الإشارة) الموضوعة تحت وصايته و المكلفة ب:

- تطبيق القوانين و الإجراءات التقنية لاستغلال الشبكة .
- متابعة طلب الشراء القابل للاستهلاك لتصليح المراكز .
- متابعة توسيع الشبكات الصغيرة.
- التعبير عن الاحتياجات الخاصة بالمشاريع الصغيرة لتوسيع الشبكة .
- المتابعة الخاصة بإنشاءات الطاقة و البيئة .
- المتابعة الخاصة لإنشاءات شبكة المعطيات .

مصلحة استغلال شبكة المشتركين: و تهتم بـ:

- تطبيق القوانين و الإجراءات التقنية.
- مراقبة كفاءة المصالح المضمونة خصوصا فيما يخص (كشف المضايقات) التي تم الإعلان عنها.
- المتابعة الخاصة لتجديد الوثائق التقنية لشبكة المشتركين .
- المشاريع التوسعية لشبكة المشتركين المتعلقة بتطوير حاجيات الزبائن .
- قبول أو رفض طلبات تنفيذ الأشغال و مراقبة وتحقيق و تأسيس عقود المراسلة .
- تأسيس طلبات البيع للمستهلكين.

مصلحة المحاسبة: هذه المصلحة تهتم بالمهام التالية:

- تطبيق القوانين و الإجراءات المتعلقة بالوظيفة.
- تأسيس و متابعة صرف ميزانية المؤسسة و المراكز التابعة لها .
- تسوية الأعمال و البيع المحقق.

مصلحة الوسائل: إضافة إلى مراقبة المراكز التابعة لها سلميا هذه المصلحة مكلفة ب:

- تطبيق قوانين و إجراءات تسيير الممتلكات و جرد الموجودات .
- التسيير التقني و التصليح و نظافة كل الهياكل و محلات الشركة الأم و المراكز التابعة لها.
- التسيير التقني للوالم المكاتب و هياكل المؤسسة و المراكز التابعة لها .
- بيع الخدمة الخاصة بالمؤسسة الموجهة للزبون .
- تسيير المخازن و توزيعها على المراكز النابعة لها .
- التسيير التقني و حركة السيارات للمؤسسة و المراكز التابعة لها .
- تسيير مصالح الأمن و الحماية للمنشآت الخاصة بالاتصالات.

مصلحة المستخدمين: إن مصلحة المستخدمين أو الموظفين هي المصلحة المكلفة بالعامل من كل الجوانب بما فيها حياته المهنية، و مستواه الدراسي، و العملي، و سنوات عمله وعطلة السنوية و المرضية والإجازات والترقية والتكوين و كل ما شابه ذلك.

و إضافة إلى كل هذا لها عدة مهام تقوم بها نذكر منها:

- تطبيق القوانين و الإجراءات المتعلقة بتسيير المستخدمين .
- تسيير المستخدمين و هيكلية المؤسسة و المراكز التابعة لها (الحياة المهنية والأجور التكوين).
- الإعلان عن الاحتياجات الخاصة بالمستخدمين من حيث التوظيف و التكوين والترقية للمؤسسة والمراكز التابعة لها.
- المتابعة و المساهمة في العلاقات العملية و الاجتماعية.

2-نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر: في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:¹

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات " عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصريّة أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز، وفاءها للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:

- كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،.....الخ.
- زالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

3-فيما يخص التحكم في انجاز المشاريع:

¹ مرجع سبق ذكره

تتلم اتصالات الجزائر بتطوير حجمها الدولي والمشاركة بذلك في تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وذلك بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت البحر، و التوفر على قدرات معتبرة في الأشرطة العابرة (34Kb/s~64 Kb/s)، وتوفير قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات.

وقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات، المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر بـ: 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2,5 مليار دولار أمريكي؛ هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاطات اتصالات الجزائر، وهي وظائف الربط، التراسل، ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية، الإنترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة.

المطلب الثالث: مهام و أهداف شركة اتصالات الجزائر

لشركة اتصالات الجزائر مهام و أهداف عديدة هي كالآتي:

أولا :المهام:

- أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بالنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية والمرئية و الصوتية.
- تقوم بتنمية و استغلال و تسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع متعاملين في الشبكة.
- تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (عدد العمال ... إلخ).

ثانيا: الاهداف

دخلت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال للأهداف التالية:

- من أجل زيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل العمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال اكبر عدد من المستهلكين بوجه خاص للمناطق الريفية.
- من اجل الزيادة في الجودة و نوعية الخدمات المعروضة و الشكلية المقدمة و جعلها اكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية و تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- من اجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطور لمؤسسة الاعلام في الجزائر.

سنتناول شرح مختصر لمختلف هذه المصالح:

1- الرئيس المدير العام:

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

2- مديرية التخطيط:

و تقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام.
- التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

3- المفتشية العامة:

و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من مدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة أي مضرّة للشركة.
- تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- المفتشية المركزية:

ومن مهامها مايلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح الشركة.
- رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها.
- تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة.
- تقييم نوعية الخدمة للزبون.
- الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

5- مديرية التسويق وتسيير النوعية

مكلفة ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية الشركة.
- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات و إرسالها إلى التشغيل.
- تسيير المراكز الملحقه.

وتتكون من أربع مديرين هم على التوالي:

- مدير التسيير التجاري و النوعية .
- مدير الصفقات التجارية الدولية.
- مدير الحسابات الكبرى.
- مدير الدراسات و البرمجة.

6- مديرية تجهيز الاتصال:

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... الخ.

7- مديرية تجهيز التراسلات:

مهمتها التزود بالأجهزة خاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

8- مديرية التسيير التقني لشبكة الإتصال: وهي مكلفة بـ :

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.
- تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.
- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9- مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي: وهي مكلفة بـ:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال.
- إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العلمية.
- متابعة مخططات الاستثمارات.
- تخطيط تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها يخص الاعلام الآلي والتسيير.

10- مديرية الطاقة و المحيط:

و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11- مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة.

- اعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

12- مديرية الإدارة العامة و الإمدادات: و تقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هيكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير و حماية الذمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و فحص الصفقات.

13- مديرية المالية و المحاسبة:

DFC : Direction Financier et Comptabilites

هي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و الصهر على تطبيقها.

14 - الثلاث الخطوط المباشرة:

و هي على التوالي :

- 1- خط موبيليس: و هو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.
- 2- خط الجزائر اتصالات ساتيليت ATS : Algérie Telecom Satellite
و هو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.
- 3- خط جواب: DJAWEB

و هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة اتصالات الجزائر.¹

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة

سنستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية المعتمدة في تطبيق الدراسة الميدانية المتمثلة في :
-تحديد مجتمع الدراسة و عينتها.

¹ مرجع سبق ذكره.

-تحليل أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها، كما نستطيع أن نتفاعل معها و نحللها بهدف دراسة القيادة واثارها على التغيير والابداع في اتصالات الجزائر.

ثانيا - تحديد مجتمع الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وقد تم اختيار هذه المؤسسة من بين المؤسسات لأسباب عدة نذكر في مقدمتها: معرفة مدى تحسين مستوى أداء العاملين و خدمة المؤسسة و إضافة إلى هذا تعد هذه المؤسسة من المؤسسات المساهمة في النشاط الاقتصادي على المستوى المحلي،.

ولقيود الوقت و حداثة الموضوع، قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من السادة الموظفين و المراجعين و رؤساء المصالح، لذلك تم توزيع (60) استبيان لكل من المدراء و الموظفين، حيث تم استرجاع (55) استبانة، و بعد الاطلاع عليها و التدقيق فيها تبين أن هناك استبيانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي و بهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي (49) استبيان.

و قد تم اختيار المديرية الإقليمية الموجودة على مستوى ولاية النعامة، و تم توزيع الاستبانة عشوائيا على المدراء و الموظفين، فقد تم أخذ العدد الكلي للمديرية الإقليمية التي شملت في العينة.

طرق جمع البيانات : اعتمدنا في هذه الدراسة على :

- تصميم استبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، حول اتجاهاتهم و إدراكهم لأهمية القيادة واثارها على التغيير الابداع.

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

✓ إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

✓ عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

✓ توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

✓ استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، و ذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة، و المتغير التابع من جهة أخرى، و ذلك من خلال:

- استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.20 لمعالجة البيانات و تحليلها و استخراج نتائج الدراسة، كما تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية، الوصفية، والاستدلالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي :

• اختبار ثبات أداة الدراسة، من خلال قياس الاعتمادية من خلال اختبار كرونباخ ألفا (cronbach's coefficient Alpha) لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل .

• اجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) و(student).

أسلوب البيانات :

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الاستقصاء حيث قمنا بتصميم استمارة بحث موجهة إلى عمال اتصالات الجزائر قصد التعرف على مدى تأثير القيادة على التغير والابداع، وهذا وفقا لنماذج المقترحة. وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تكونت من ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-النعامة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

2-العمر

☐ 41 - 50 سنة

☐ 25-30 سنة

☐ من 51 سنة فأكثر

☐ 31 - 40 سنة

3-المستوى التعليمي

☐ جامعي

☐ التعليم المتوسط

☐ دراسات عليا

☐ ثانوي

4-مدة العمل بالمؤسسة

☐ أكثر من 10 سنوات

☐ أقل من 05 سنوات

☐ من 05 الى 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستمارة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس النمط القيادي المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة، وتقيس أيضا مدى توفر عناصر الإبداع و التغيير التنظيمي، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك، ويحتوي على ثلاثة محاور :

المحور الأول :

ويتمثل في متغير " القيادة "، حيث تضمن (12) عبارة تهدف إلى التعرف على الانماط القيادية والمتمثلة في النمط الديمقراطي، واللاتوقراطي، والحر.

المحور الثاني :

ويتمثل في متغير " الإبداع "، حيث تضمن (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة البحث.

المحور الثالث :

ويتمثل في متغير " التغيير "، حيث تضمن (12) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى التغيير الذي يشعر به أفراد عينة البحث. (نظر الملحق رقم 3)

الأساليب المتبعة في المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها و إدخال بياناتها للحاسوب و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss (statistical Package for Social Sciences)** و الذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والهندسية وغيرها، كما يوفر هذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية اللازمة و إعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمتهمين في مجال الإحصاء.

و تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. جداول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha** للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
3. الاعتماد على اختبار **ANOVA** و **student**.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

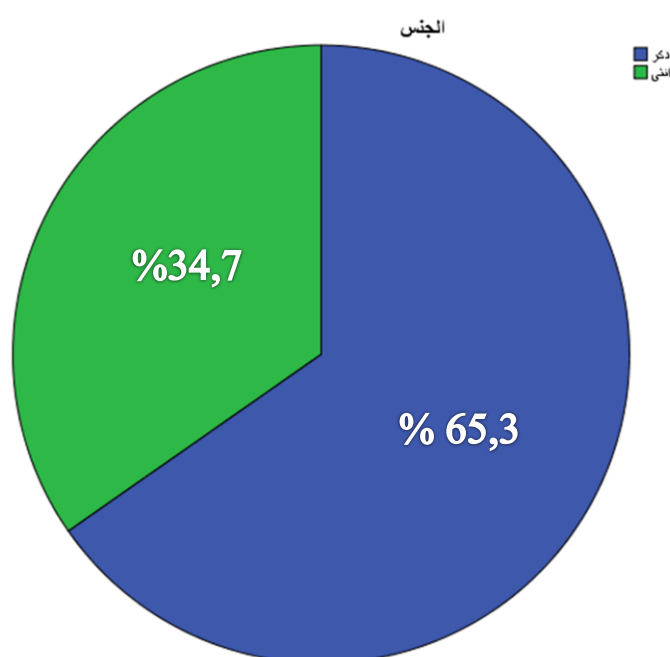
وتتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل.

أولاً: الجنس

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	32	65,3
أنثى	17	34,7
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss. انظر الملحق رقم: 4



الشكل رقم: (5) الدائرة النسبية للجنس من اعداد الطلبة بالاعتماد SPSS

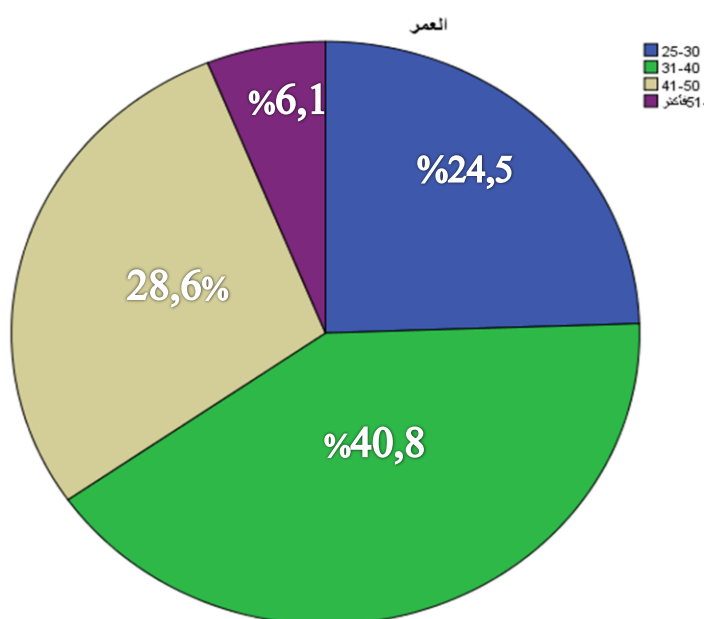
التعليق: من خلال الجدول رقم (3) أن مجتمع الدراسة يتكون من 32 ذكر بنسبة 65,3 بالمئة و 17 أنثى بنسبة 34,7 بالمئة من مجموع العينة و الذي هو 49 و يظهر كل هذا في الشكل رقم (5)

ثانيا: العمر

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
30-25	12	24,5
40-31	20	40,8
50-41	14	28,6
51 فأكثر	3	6,1
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss. انظر الملحق رقم: 5



الشكل رقم: (6) الدائرة النسبية للعمر من اعداد الطلبة بالاعتماد SPSS

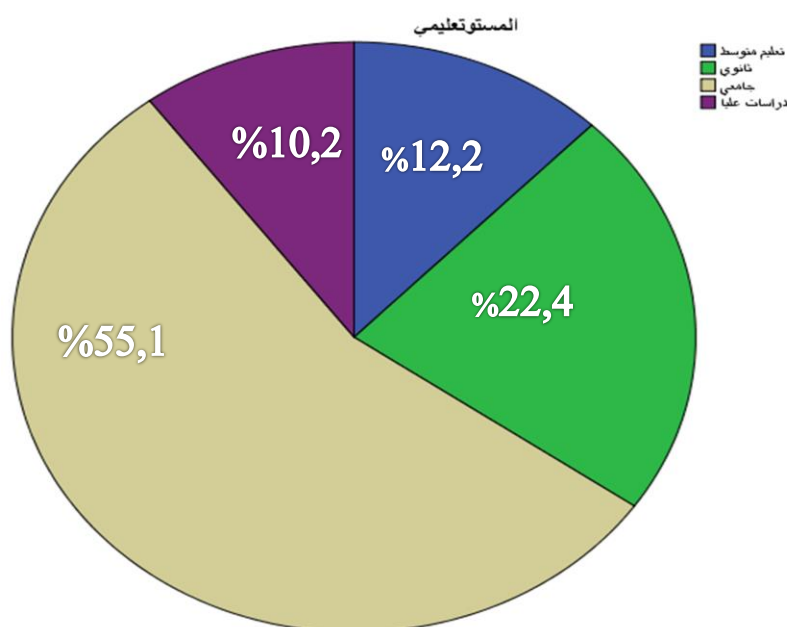
التعليق: من خلال الجدول رقم (4) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة وعددهم 20 بنسبة 40,8 بمئة ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة وعددهم 14 بنسبة 28,6 بمئة ، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم من 25-30 وعددهم 12 بنسبة 24,5 بمئة ، وأكثر من 51 سنة وعددهم 3 بنسبة 6,1 بمئة من مجموع العينة و الذي هو 49 و يظهر كل هذا في الشكل رقم (6).

ثالثا: - المستوى التعليمي

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	العدد	النسبة
تعليم متوسط	6	12,2
ثانوي	11	22,4
جامعي	27	55,1
الدراسات العليا	5	10,2
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spps. انظر الملحق رقم:6



الشكل رقم: (7) الدائرة النسبية للمستوى التعليمي من اعداد الطلبة بالاعتماد SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم

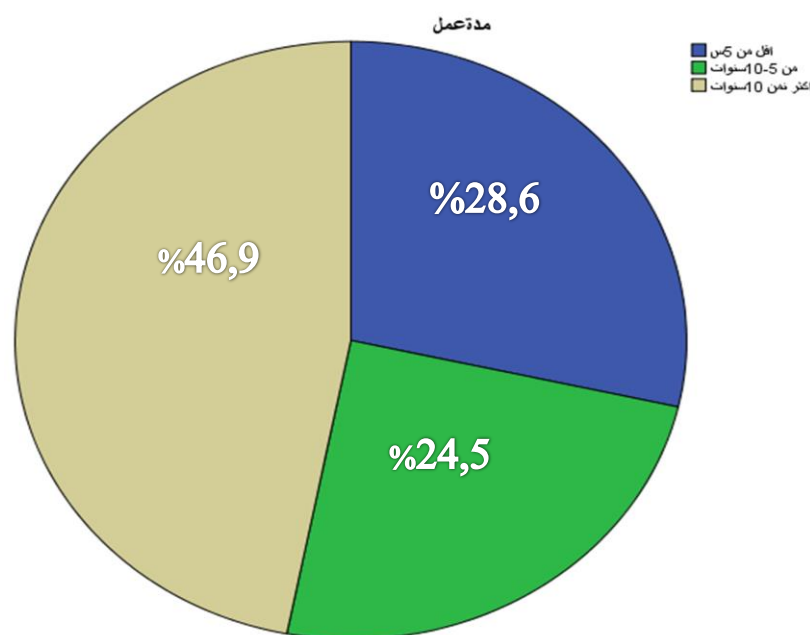
مستوى تعليمي جامعي، وعددهم 27 بنسبة 55,1 بمئة ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي وعددهم 11 بنسبة 22,4 بمئة، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم مستوي التعليم المتوسط وعددهم 6 بنسبة 12,2 بمئة وأخيرا العمال الذين لهم مستوى الدراسات العليا وعددهم 5 بنسبة 10,2 بمئة. من مجموع العينة والذي هو 49 و يظهر كل هذا في الشكل رقم (7).

رابعاً: مدة العمل بالمؤسسة

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل

مدة العمل	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	14	28,6
من 5-10 سنوات	12	24,5
أكثر من 10 سنوات	23	46,9
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss. انظر الملحق رقم: 7



الشكل رقم: (8) الدائرة النسبية لمدة العمل من اعداد الطلبة بالاعتماد SPSS

التعليق : من خلال الجدول رقم (6) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مدة عمل أكثر من 10 سنوات والذي كان عددهم 23 بنسبة 46,9 بمئة، ثم تليها العمال الذين لهم مدة عمل اقل من 5 سنوات وعددهم 14 بنسبة 28,6% بمئة ، وأخيرا من 5-10 سنوات وعددهم 12 بنسبة 24,5 بمئة. من مجموع العينة و الذي هو 49 و يظهر كل هذا في الشكل رقم (8)

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولا : صدق الأداة و ثباتها

- يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، و تكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.
- يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتحولات المدروسة و موثوقية النتائج.
- وعند حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha من أجل مجموعة من المتحولات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج

سنطبق اختبار الموثوقية ونوجد معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعينة من أفراد المجتمع متمثلة في 49 فرد.

الجدول رقم (7) : حساب ألفا كرونباخ

40	0,892
----	-------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على نتائج spss انظر الملحق رقم:8

التعليق: يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة عال إذ بلغ 0,892 أي انه يمكن الاعتماد على النتائج في التحليل.

ثانيا : اختبار الفرضيات

لغرض اختبار الفرضيتين أعلاه تم الاعتماد على اختبار STUDENT و ANOVA في البرنامج التطبيقي SPSS v20 موضحة على النحو التالي:

قاعدة القرار: للحكم على معنوية يتم إتباع قاعدة القرار التالية:

إذا كانت sig أكبر من 5% يتم قبول H0

إذا كانت sig أقل من 5% يتك قبول H1

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الابداع.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الابداع.

الجدول رقم (8): اختبار الفرضية الأولى

Sig	القرار
0,019	يوجد تأثير للنمط الديمقراطي على الابداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 9

بالنظر إلى إختبار ANOVA و بما أن قيمة $\text{sig} = 0,019$ ، اي ان $\text{sig} < 0,05$ فإنه يتم قبول

H1 أي يوجد تأثير كبير للنمط الديمقراطي على الابداع في المؤسسة ، ورفض H0.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على التغير.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على التغير.

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الثانية

Sig	القرار
0,015	يوجد تأثير للنمط الديمقراطي على التغير في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 10

بالنظر إلى إختبار ANOVA و بما أن قيمة $\text{sig} = 0,015$ ، اي ان $\text{sig} < 0,05$ فإنه يتم قبول

H1 أي يوجد تأثير كبير للنمط الديمقراطي على التغير في المؤسسة ، ورفض H0.

ثالثاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة .

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على الابداع.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على الابداع.

الجدول رقم (10): اختبار الفرضية الثالثة

Sig	القرار
0,912	لا يوجد تأثير للنمط الاوتوقراطي على الابداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 11

بالنظر إلى إختبار ANOVA و بما أن قيمة $\text{sig} = 0,912$ ، اي ان $\text{sig} > 0,05$ فإنه يتم قبول

H0 أي لا يوجد تأثير كبير للنمط الاوتوقراطي على الابداع في المؤسسة ، ورفض H1.

رابعا : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على التغير .

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على التغير.

الجدول رقم (11): اختبار الفرضية الرابعة.

Sig	القرار
0,253	لا يوجد تأثير للنمط الاوتوقراطي على التغير في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 12

بالنظر إلى إختبار ANOVA و بما أن قيمة $\text{sig} = 0,253$ ، اي ان $\text{sig} > 0,05$ فإنه يتم قبول

H0 اي لا يوجد تأثير للنمط الاوتوقراطي على التغير في المؤسسة ، ورفض H1.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الابداع.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الابداع.

الجدول رقم (12): اختبار الفرضية الخامسة.

Sig	القرار
0,111	لا يوجد تأثير للنمط الحر على الابداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 13

بالنظر إلى إختبار ANOVA و بما أن قيمة $\text{sig} = 0,111$ ، اي ان $\text{sig} > 0,05$ فإنه يتم قبول

H0 اي لا يوجد تأثير للنمط الحر على الابداع في المؤسسة ، ورفض H1.

سادسا : اختبار الفرضية الرئيسية السادسة .

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر التغير.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على التغير.

الجدول رقم (13): اختبار الفرضية السادسة

Sig	القرار
0,208	لا يوجد تأثير للنمط الحر على التغير في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 14

بالنظر إلى إختبار ANOVA و بما أن قيمة $\text{sig} = 0,208$ ، اي ان $\text{sig} > 0,05$ فإنه يتم قبول

H0 اي لا يوجد تأثير للنمط الحر على التغير في المؤسسة ، ورفض H1.

سابعاً : اختبار الفرضية الرئيسية السابعة.

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في المؤسسة.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في المؤسسة.

الجدول رقم (14): اختبار الفرضية السابعة

القرار	Sig
يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في المؤسسة.	.000

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 15

بالنظر إلى اختبار ستودنت student بما أن قيمة $\text{sig} = .000$ فإنه يتم قبول H1 أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في المؤسسة.

ثامناً : اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة.

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.

الجدول رقم (15): اختبار الفرضية الثامنة

القرار	Sig
يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.	.000

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 16

بالنظر إلى اختبار ستودنت student بما أن قيمة $\text{sig} = .000$ فإنه يتم قبول H1 أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية التاسعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

الجدول رقم (16): اختبار الفرضية التاسعة

Sig	القرار
.000	يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات SPSS أنظر الملحق رقم: 17

بالنظر إلى اختبار ستودنت **student** بما أن قيمة $\text{sig} = .000$ فإنه يتم قبول H1 أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لموضوع القيادة واثارها على التغيير والابداع على مستوى اتصالات الجزائر فرع النعامة ومن خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS وتفرغ الاستمارات في هذا البرنامج وكذلك قياس الفرضيات التي تم وضعها من اجل دراسة الموضوع، استخلصنا ان تأثير القيادة من خلال انمطها المختلفة ان النمط الذي يمكنه تحقيق الابداع والتغيير هو النمط الديمقراطي وان المؤسسة يسود فيها دمج بين الانماط الثلاثة: الديمقراطي، و الأوتوقراطي، والحر. ولكن بدراجات مختلفة وذلك حسب كل ظرف من الظروف وحسب كل مركز، وكل وكالة تجارية، تابعة لفرع اتصالات الجزائر بالنعامة. ويمكن القول بان السبب الاول في هذا الدمج كون ان المؤسسة تابعة للقطاع العام، وان معظم القرارات فيها تكون عن طريق قرارات وزارية، بحيث تكون القيادة في هذا النوع من المؤسسات محدودة نوعا ما، ولكن النمط الغالب في هذا الدمج هو النمط الديمقراطي .

الخاتمة:

و يمكن القول انه من المستحيل ان يكون هناك ابداع و تغيير بدون وجود قيادة سليمة تدعو الى التغيير والابداع، وتعمل على ذلك باستمرار، و كذلك في ضل وجود قائد يتمتع بسمات تأهله للعب دوره كما ينبغي في توجيه تابعيه الى ما هو افضل ولا بد ان يبدأ بنفسه كي يحقق صورة جيدة عليه في اذهان اتباعه ، لكي يمكن له من التأثير في وسلوكياتهم ودفعهم الى التغيير والابداع ، كما يمكننا القول بان كل ابداع هو تغيير وليس بالضرورة كل تغيير هو ابداع .

وبعد اتمام الدراسة النظرية التي تناولنا فيها فصلين ، الاول تناول القيادة والفصل الثاني الذي تناول الابداع والتغيير ، ومن اجل استكمال الاجابة عن الاشكالية المطروحة اجرينا دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة النعمة والتي خالصنا من خلالها الى النتائج التالية :

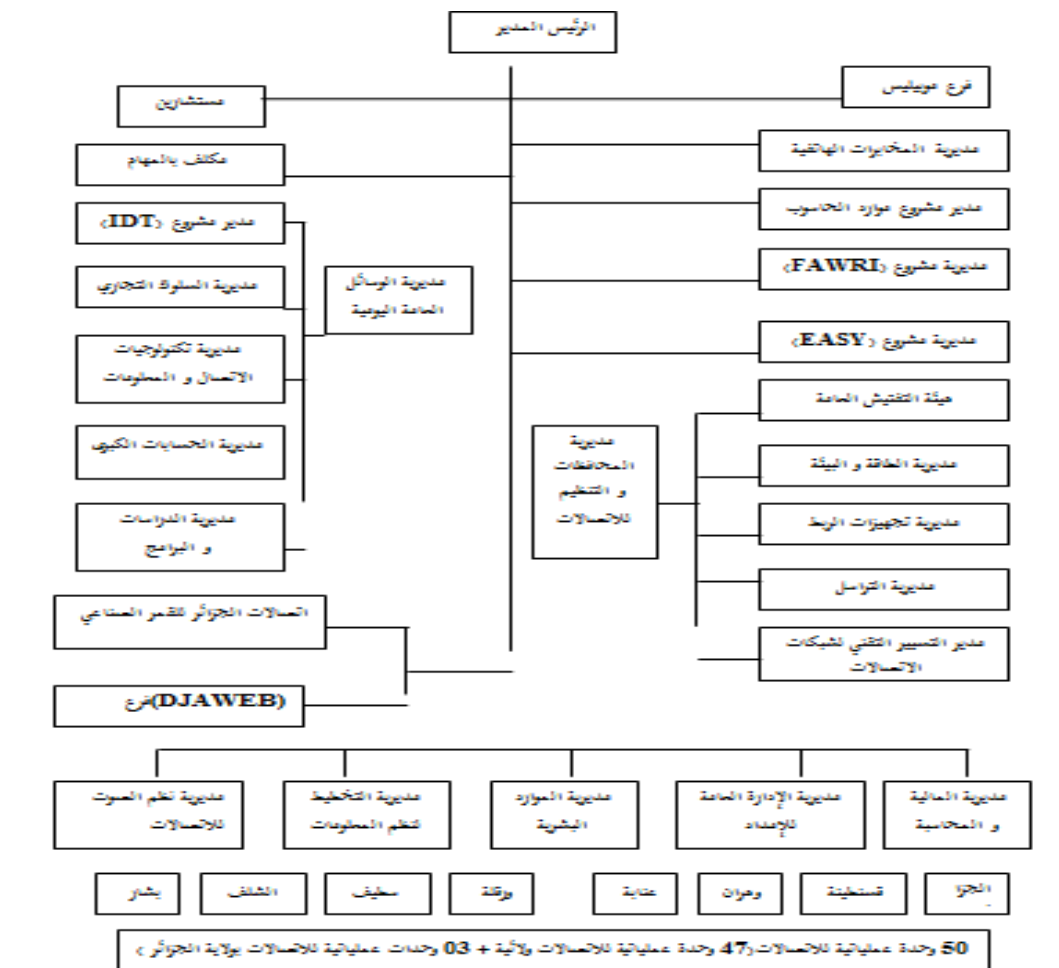
- 1- الجنس : يتكون مجتمع الدراسة من 32 ذكر بنسبة 65,3 بمئة و 17 أنثى بنسبة 34,7 بمئة.
- 2- العمر: الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة وعددهم 20 بنسبة 40,8 بمئة.
- 3- المستوى التعليمي : نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مستوى تعليمي جامعي، وعددهم 27 بنسبة 55,1 بمئة.
- 4- مدة العمل في المؤسسة: نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مدة عمل أكثر من 5 سنوات والذي كان عددهم 23 بنسبة 46,9 بمئة.
- 5- يوجد تأثير كبير للنمط الديمقراطي على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة .
- 6- يوجد تأثير كبير للنمط الديمقراطي على التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة .
- 7- لا يوجد تأثير كبير للنمط الاوتوقراطي على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة .
- 8- لا يوجد تأثير للنمط الاوتوقراطي على التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة.
- 9- لا يوجد تأثير للنمط الحر على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة.
- 10- لا يوجد تأثير للنمط الحر على التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة .
- 11- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع النعمة .
- 12- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في المؤسسة.
- 13- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر في المؤسسة.

و من خلال دراستنا الميدانية استقراءنا انه يوجد تأثير للقيادة و ان النمط الذي يمكنه تحقيق الابداع والتغيير هو النمط الديمقراطي وان المؤسسة يسود فيها دمج بين الانماط الثلاثة: الديمقراطي ،و الأوتوقراطي ،والحر .ولكن بدرجات مختلفة وذلك حسب كل ظرف من الظروف وحسب كل مركز ،وكل وكالة تجارية ، تابعة لفرع اتصالات الجزائر بالنعامة .ويمكن القول بان السبب الاول في هذا الدمج كون ان المؤسسة تابعة للقطاع العام ،وان معظم القرارات فيها تكون عن طريق قرارات وزارية، بالرغم من انها مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية لكنها تخضع في بعض القرارات التسييرية للسلطة التنفيذية، بحيث تكون القيادة في هذا النوع من المؤسسات محدودة ونسبية نوعا ما، ولكن النمط الغالب في هذا الدمج هو النمط الديمقراطي.

الملاحق:

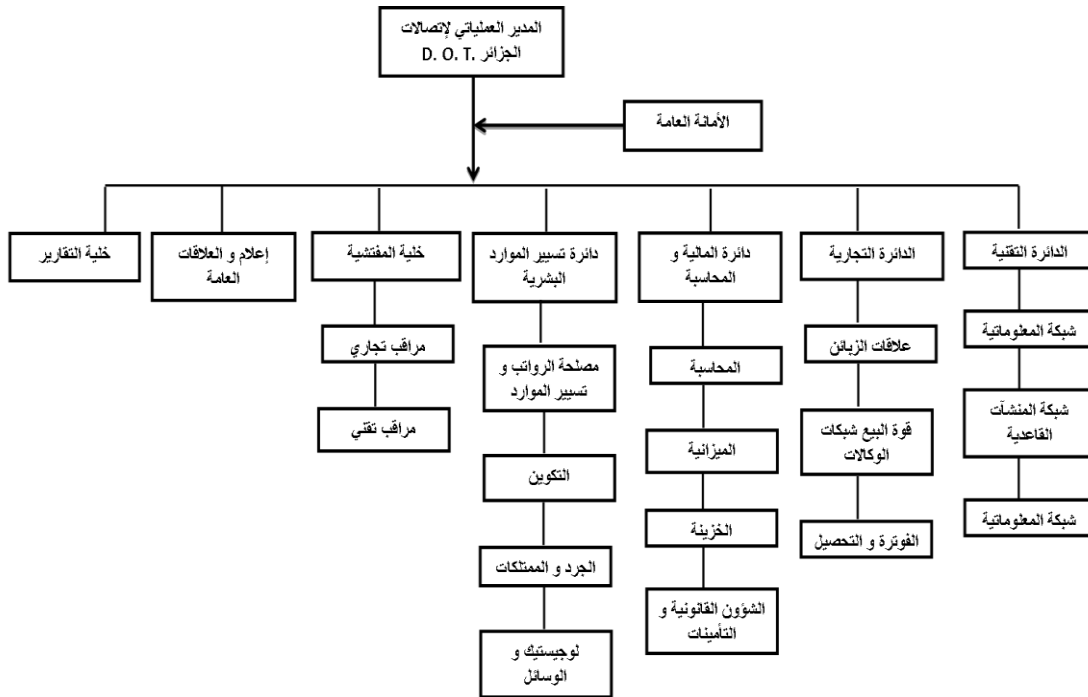
الملحق رقم 1

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الملحق رقم 2

الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

نقوم نحن طلبة ماستر بإعداد رسالة تخرج بعنوان :

"القيادة واثارها على التغيير والابداع – دراسة نظرية تطبيقية"

الأخ الفاضل....،الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص حوكمة الشركات بعنوان "القيادة و آثارها على التغيير و الإبداع" "دراسة حالة اتصالات الجزائر-النعامة". -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تشجيع الإبداع و التغيير لدى العاملين، و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام و نشكر تعاونكم الصادق معنا واستجاباتكم الكريمة للعمل على خدمة البحث العلمي، داعين الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس النمط القيادي المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة، وتقيس أيضا مدى توفر عناصر الإبداع . والتغيير .، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة في المربع المناسب لاختيارك.

الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارات المتعلقة بالقيادة						
النمط الديمقراطي	تسود روح المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين في تخطيط العمل ، مما يزيد الشعور لدى الجميع بوجود مناخ إبداعي مناسب.					
	يهتم بالمديح و الكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز.					
	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة.					
	لديه القدرة على تنسيق جهود العاملين بفعالية.					
النمط الأوتوقراطي	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات و يتخذ القرارات بشكل منفرد.					
	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين.					
	لا يهتم بتحقيق التعاون بين المرؤوسين.					
	يلقي اللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما.					
النمط الحر	يوفر القائد الحرية الكاملة لممارسة المهام و الأنشطة لمرؤوسيه.					
	يمنح القائد لمرؤوسيه صلاحيات في اتخاذ بعض القرارات.					
	يعطي القائد للمرؤوسين الواجبات التي تتماشى و قدراتهم.					
	يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون بانجاز أعمالهم.					
العبارات المتعلقة بالإبداع						
المطابقة	أحاول وضع و تطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.					
	لدي القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة.					
	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.					
	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.					
الأصالة	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
	أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار و امتلك الحجة و القدرة على الإقناع.					
	أشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في العمل.					
	أحرص على إجراء تعديلات في أساليب العمل في فترات زمنية معينة.					

الملاحق

المرونة					استفيد من الانتقادات و الملاحظات في اكتساب خبرات جديدة.
					استمع للآراء و الأفكار المعارضة لرأيي و مناقشتها و الاستفادة منها.
					لا أتردد في تغيير موقفي عند مواجهة جديدة.
الحساسية للمشكلات					لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل وقوعها.
					لدي رؤية دقيقة للمشاكل التي يمكن أن تواجهني في عملي.
					لدي القدرة و المهارة الكاملة في حل المشكلات.
					أسعى إلى معرفة نقاط الضعف قبل المبادرة في حل المشكلات.
					عبارات التغيير التنظيمي
					تعمل شركتنا على تغيير أهدافها ورسالتها وأغراضها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة
					تؤكد شركتنا على اجراء تغييرات تنظيمية عند تدني معنويات عاملينا
					تدخل شركتنا أجهزة ومعدات جديدة بهدف ادخال تحسينات على أداءها تستقطب شركتنا الكفاءات النادرة كلما تطلب ذلك
					تعيد شركتنا النظر بتنظيمها عند ارتفاع نسبة دوران العمل
					تستخدم شركتنا نظم معالجة معلومات متطورة كلما تطلبت الحاجة
					تجري شركتنا التغييرات المناسبة كلما ازدادت شدة المنافسة مع المنظمات المشابهة
					تواكب شركتنا التطورات التكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامه
					تتابع شركتنا الثورة المعرفية والنمو المتسارع في العلم والمعرفة
					تعمل شركتنا على اجراء التغييرات كلما تقادمت المنتجات التي تقدمها
					تغير شركتنا باستمرار منتجاتها بأخرى ذات دورة حياة قصيرة
					تستخدم شركتنا أفكار وملفات ادارية جديدة ومتطورة باستمرار

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 4

توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	65,3	65,3	65,3
Valide انثى	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم 5

توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25-30	12	24,5	24,5	24,5
31-40	20	40,8	40,8	65,3
Valide 41-50	14	28,6	28,6	93,9
51- فأكثر	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم 6

توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط تعليم	6	12,2	12,2	12,2
ثانوي	11	22,4	22,4	34,7
جامعي	27	55,1	55,1	89,8
عليا دراسات	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم 7

توزيع افراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة

مدة عمل				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
س5 من اقل	14	28,6	28,6	28,6
سنوات 5-10 من	12	24,5	24,5	53,1
سنوات 10 نمن اكثر	23	46,9	46,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم 8

معامل الثبات لمحاول الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	40

الملاحق الخاصة بالفرضيات

الفرضية الاولى

ANOVA à 1 facteur

axe1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	22,333	22	1,015	2,364	,019
Intra-groupes	11,167	26	,429		
Total	33,500	48			

الفرضية الثانية

ANOVA à 1 facteur

axe1

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	25,089	26	,965	2,524	,015
Intra-groupes	8,411	22	,382		
Total	33,500	48			

الفرضية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

axe2

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,335	22	,561	,564	,912
Intra-groupes	25,841	26	,994		
Total	38,176	48			

الفرضية الرابعة

الملحق رقم 12

ANOVA à 1 facteur

axe2

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,335	22	,561	,564	,912
Intra-groupes	25,841	26	,994		
Total	38,176	48			

الفرضية الخامسة

الملحق رقم 13

ANOVA à 1 facteur

axe2

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,335	22	,561	,564	,912
Intra-groupes	25,841	26	,994		
Total	38,176	48			

الملحق رقم 14

الفرضية السادسة

ANOVA à 1 facteur

axe3

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	19,682	26	,757	1,410	,208
Intra-groupes	11,813	22	,537		
Total	31,495	48			

الملحق رقم 15

الفرضية السابعة

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la difference	
					Inférieure	Supérieure
axe1	29,028	48	,000	3,46429	3,2243	3,7042

الملحق رقم 16

الفرضية الثامنة

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la difference	
					Inférieure	Supérieure
axe1	29,028	48	,000	3,46429	3,2243	3,7042

الملحق رقم 17

الفرضية التاسعة

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la difference	
					Inférieure	Supérieure
axe1	29,028	48	,000	3,46429	3,2243	3,7042

الكتب :

1. نجم عبود نجم ،القيادة الادارية في القرن 21 ،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،الاردن 2001.
2. محمد سعيد هزاع المخلافي، القيادة الادارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن 2009.
3. منى عطية حزام خليل، الادارة و اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور خدمة اجتماعية ،مكتب جامعي حديث، القاهرة 2009.
4. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن 2007 .
5. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي تحليل مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث ،بدون بلد نشر ،2009.
6. زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون و موزعون، الاردن 2007.
7. رضا صاحب ابو احمد ال علي و اخرون ،الادارة لمحات معاصرة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الاردن 2006.
8. نبيل سعد خليل، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2009.
9. عبد الغفار حنفي و اخرون، محاضرات في الاسلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية الاسكندرية، 2002.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الاسكندرية 2004.
11. بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن 2008.
12. علي عباس، اساسيات علم الادارة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الاردن 2004 .
13. رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة و ادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الاردن 2010.
14. محمد زويد العتيبي ،الابداع والتميز الاداري، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة، 2007.
15. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع،الاردن، 2011.
16. برافين جوبتا، ترجمة احمد المغربي ،الإبداع في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2008.

17. بلال خلف السكارنة ،الريادة وإدارة المنظمات ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008.
18. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2008.
19. عاكف لطفي خصاونة " إدارة إبداع و الابتكار " ،دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2011.
20. أحمد الخطيب، عادل سالم ، «الإدارة الحديثة"، عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
21. مؤيد عبد الرحمان الحسين الفضل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع،الأردن،2009.
22. نيجل كنج، نبيل أندروس ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريح للنشر و التوزيع، جامعة حلوان ،سعودية،2004.
23. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،1999.
24. جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،2008.
26. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1994.
27. بوفلحة غيات ، مبادئ التسيير البشري ،الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر .
28. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن: الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر 2003.
29. د.محسن أحمد الخضيرى، " إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق: 2003.
30. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع.2001.
31. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: الطبعة الأولى دار وائل للنشر 2004.
32. حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، عمان: الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003.
33. سعيد يس عمر ، استراتيجيات التغيير ، مصر: مركز وايد سيرفيس ، للاستثمارات والتطوير الإداري ، 1994.

34. بوفلحة غيات، علم النفس التنظيمي ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1996.
 35. محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: دار المريخ للنشر 2004.
 36. خصاونة، عاكف لطفي. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. ط 1. عمان. الأردن: دار حامد للنشر، 2011.
 37. بوهزة محمد، مرزوق رفيق، مداخله بعنوان " القيادة الإدارية و علاقاتها بإبداع الإداري .
 38. هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الاداري ،دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن،2010.
- المذكرات:**
39. يوسف مظهر الممشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الاداء لضباط الادارة العامة للمرور ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2009 .
 40. عبد الرزاق احمد الطحان ،اثر الانماط القيادية للمدير يعلى رضا العاملين و ابداعاتهم الادارية، دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية، رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال جامعة اليرموك، 2000 .
 41. عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري دراسة مسحية على العاملين ،في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف الامنية ،الرياض2003.
 42. درويش شهيناز اثر انما القيادة على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة الخاصة ،بولاية قسنطينة ، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة 2012.
 43. عمر زاوي، مساهمة القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، رسالة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2011-2012.
 44. مازن فارس رشيد، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، رسالة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.
 45. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الابتداع في المنظمات المتعلمة، رسالة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة اليرموك،2002.
 46. رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية،غزة،2010.
 47. أنجود شحادة بلواني ، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ،رسالة الماجستير ،جامعة النجاح الوطنية ،الأردن.

48. حامد بن عاتق بن مرزوق السمييري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، رسالة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003.
49. فوزية بنت عبد الحميد الوفي، «مدى تطبيق أساليب الإبداع في التعامل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و الإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس» ، رسالة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2005.
50. محمد كريم، حسني سعيد خلف ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية ،رسالة الماجستير ،قسم إدارة الاعمال،غزة،2010.
51. ذعار بن غضبان البد راني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بردة من وجهة نظر مديرها و وكلائها، رسالة الماجستير ،قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى،2012.
52. محمد بريع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري، رسالة الماجستير ، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.
53. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،السعودية،2003.
54. توفيق عطية، الإبداع الإداري و علاقاته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص.15.
55. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2007.
56. محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع ،دراسة مسحية على العاملين مدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض ،2006.
- المجلات والمقالات:
57. وهزة محمد مرزوقي رفيق، القيادة الادارية وعلاقتها بالأبداع الاداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة.
58. اياد حامد، اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي ،دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر دمشق ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،مجلد 27 العدد الرابع.
59. قلش عبد الله ، الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد(35)،2007.

60. غسان عيسى إبراهيم العمري، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، أبحاث اقتصادية و إدارية، مجلة محكمة سداسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد(6).
61. فايز جمعة النجار، نازم المكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية عن شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد(20)، العدد الثاني، 2010.
62. فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، مداخلعة بعنوان "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين و المتفوقين حول، "رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل" أيام 26-28 جويلية 2009 .
63. ابتسام خالد يحيى سلامة، القيادة الادارية الابداعية السبيل للتميز، مقدم الى الملتقى الاداري الخامس، بعنوان الابداع والتميز الاداري.
64. إياد حماد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد الرابع، 2011. أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق).
65. القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي، حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق، في الفترة ما بين 23-24/11/2010 م جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة.
- المواقع الالكترونية
66. علي بن أحمد السبتي ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي،
(<http://www.Alriyadh.com>)
67. مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح،
([www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3. ppt](http://www.qudityconf.com/days1/session1/présentation/3.ppt))
68. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، (www.ngoce.org)

المراجع اللغة الاجنبية :

Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E.

Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978) PP.244

Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to
Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct-
Dec) 1965 p.346

John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and
William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York:
Marcel Dekker, Inc 1978 p.206.