



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:
أ.د عبد الناصر موسي

إعداد الطالبة:
وسيلة واعر

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مفيدة يحيياوي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الناصر موسي
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كمال عايشي
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عمار زيتوني
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الحميد برحومة
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.رقية حساني

الموسم الجامعي: 2014-2015



﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾

(سورة البقرة: الآية 117)

﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

(سورة الأنعام: الآية 101)

الإهداء

إلى والدي الكريمين
عرفانا بفضلهم علي و بما غمراني
به من عطف و دعوات أنارت لي
الطريق...

إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل
الذين شجعوني على مواصلة دراستي
و وقفوا إلي جانبي و شدوا من
أزري...

الباحثة
وسيلة واعر

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم
أحمده على نعمائه وأشكره على جزيل فضائله، و أصلي و أسلم على أشرف الأنبياء و المرسلين
نبينا و قدوتنا سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامها، و ما كنت لأتمها لولا
عونه و توفيقه، كما أتقدم بخالص الشكر إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر موسى، الذي تفضل
بقبول الإشراف على هذه الرسالة، و الذي وقف إلى جانبي و منحني الكثير من وقته و علمه
و أفكاره، و لم يدخر وسعا في مد يد العون و المساعدة و التوجيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي
و تفضلهم بإستقراء محتويات هذا العمل و إبداء ملاحظاتهم و توجيهاتهم القيمة التي بها نستزيد.
و الشكر موصول لأصحاب السعادة أعضاء لجنة التحكيم على تعاونهم و حسن استقبالهم، و على ما
أبدوه لي من جهد و وقت و توجيهات سديدة أثناء تحكيمهم لإستبانة الدراسة.

كما يسعدني و يشرفني أن أتقدم بالشكر و العرفان لجميع أساتذتنا و لا ننسى منهم أحد على الإطلاق
و جميعهم يبقوا في ذاكرتنا علما و مكانة، فهم من أناروا عقولنا و أحسنوا إلينا بعلمهم فكانوا مناظا لآمالنا
و طموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه.

كما لا أنسى كل من ساعدني مشكورا من إطارات و موظفي مجمع صيدال لصناعة الأدوية في
الجزائر.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل من يستحق الشكر و الثناء و لم يينخل علي بالعطاء و الدعاء، إلى كل من
بذل معي جهدا و نصح لي قولا و أخذ بيدي و وقف معي طوال مشواري و لو بالكلمة الطيبة، جزاهم الله
عني خير الجزاء.

سائلة المولى العلي التقدير أن ينتفع بهذا العمل و أن يوفق الجميع بما يحبه و يرضاه

فإن كنت قد أصبت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء

وإن كنت غير ذلك فحسبي أنني اجتهدت، و الله الموفق و هو المستعان

الباحثة
وسيلة واعر

فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

الإهداء

الشكر و التقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الإنجليزية

أ المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
02	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.....
02	أولاً: تعريف القيادة.....
04	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية.....
06	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.....
06	أولاً: القائد.....
06	ثانياً: الجماعة.....
06	ثالثاً: الأهداف المشتركة.....
06	رابعاً: ظروف الموقف.....
07	خامساً: التأثير.....
08	المطلب الثالث: القيادة الإدارية و تمييزها عن بعض المفاهيم.....
08	أولاً: القيادة و الإدارة.....
10	ثانياً: القيادة و القوة.....
10	ثالثاً: القيادة و الزعامة.....
10	رابعاً: القيادة و الرئاسة.....
11	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.....
11	المطلب الأول: المدخل الفردي و نظرياته.....
11	أولاً: نظرية الرجل العظيم.....
11	ثانياً: تقييم نظرية الرجل العظيم.....
12	ثالثاً: نظرية السمات القيادية.....
13	رابعاً: تقييم نظرية السمات القيادية.....

13المطلب الثاني: المدخل السلوكي و نظرياته.
14أولا: دراسات جامعة أيوا Iowa.
15ثانيا: تقييم دراسات جامعة أيوا Iowa.
15ثالثا: دراسات جامعة ميتشجان Michigan.
16رابعا: تقييم دراسات جامعة ميتشجان Michigan.
16خامسا: دراسات جامعة أوهايو Ohio.
17سادسا: تقييم دراسات جامعة أوهايو Ohio.
18سابعا: نظرية الشبكة الإدارية.
19ثامنا: تقييم نظرية الشبكة الإدارية.
20المطلب الثالث: المدخل الموقفي و نظرياته.
20أولا: النظرية الشرطية التفاعلية ليفيلدر.
22ثانيا: تقييم النظرية الشرطية التفاعلية ليفيلدر.
22ثالثا: نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد.
24رابعا: تقييم نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد.
24خامسا: نظرية مشاركة القائد لفروم و يوتن (Vroom & Yetton).
28سادسا: تقييم نظرية مشاركة القائد.
28سابعا: نظرية دورة حياة القيادة.
30ثامنا: تقييم نظرية دورة حياة القيادة.
31المطلب الرابع: المدخل المرتكز على المرؤوس.
31أولا: نظرية بدائل القيادة Substitute Leadership Theory.
33ثانيا: تقييم نظرية بدائل القيادة.
33ثالثا: نظرية القيادة الذاتية Self-Leadership Theory.
34رابعا: تقييم نظرية القيادة الذاتية.
34المطلب الخامس: المدخل التفاعلي و نظرياته.
34أولا: النظرية التفاعلية The Interactional Theory.
35ثانيا: نظرية التفاعل بين القائد و الأعضاء (LMX) Leader-Member Exchange Theory.
35ثالثا: تقييم المدخل التفاعلي.
36المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية.
36المطلب الأول: القيادة التبادلية.
37أولا: تعريف القيادة التبادلية.
38ثانيا: خصائص القيادة التبادلية.
39ثالثا: أبعاد القيادة التبادلية (الأنماط السلوكية للقائد التبادلي).
40المطلب الثاني: القيادة التحويلية.
40أولا: تعريف القيادة التحويلية.
41ثانيا: خصائص القيادة التحويلية.
43ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية.
45رابعا: القيادة التحويلية و الإبداع.
46خامسا: مقارنة بين القيادة التحويلية و التبادلية.

47	المطلب الثالث: القيادة التشاركية.....
47	أولا: تعريف القيادة التشاركية.....
50	ثانيا: خصائص القيادة التشاركية.....
51	ثالثا: أبعاد القيادة التشاركية.....
55	المطلب الرابع: القيادة الأبوية.....
55	أولا: تعريف القيادة الأبوية.....
58	ثانيا: خصائص القيادة الأبوية.....
59	ثالثا: أبعاد القيادة الأبوية.....
63	رابعا: القيادة الأبوية و الإبداع.....
64	خامسا: تقييم القيادة الأبوية.....
66	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع الإداري في المؤسسة

67	تمهيد.....
68	المبحث الأول: مفهوم الإبداع و المفاهيم الأساسية المتصلة به.....
68	المطلب الأول: تعريف الإبداع و المصطلحات و المفاهيم ذات العلاقة به.....
68	أولا: تعريف الإبداع.....
73	ثانيا: المصطلحات و المفاهيم ذات العلاقة بالإبداع.....
77	ثالثا: علاقة الإبداع بغيره من العمليات الذهنية الأخرى.....
80	المطلب الثاني: عناصر و مستويات الإبداع.....
80	أولا: عناصر الإبداع.....
82	ثانيا: مستويات الإبداع.....
84	المطلب الثالث: القدرات الأساسية للإبداع.....
85	أولا: الحساسية للمشكلات.....
85	ثانيا: الأصالة.....
86	ثالثا: المرونة.....
86	رابعا: الطلاقة.....
87	خامسا: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.....
89	المبحث الثاني: الإبداع الإداري كعملية و نتاج.....
89	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.....
89	أولا: تعريف الإبداع الإداري.....
92	ثانيا: مجالات الإبداع الإداري.....
94	المطلب الثاني: الإبداع و المبدعون.....
94	أولا: مميزات المبدعون.....
96	ثانيا: العوامل المؤثرة على الشخصية المبدعة.....
100	المطلب الثالث: دورة الإبداع الإداري.....
100	أولا: تطوير إستراتيجية العمل.....
100	ثانيا: إجراء الأبحاث و إدارة التطوير.....

101 ثالثا: تجريب الفكرة.
101 رابعا: الإنجاز العملي
102 المبحث الثالث: إدارة الإبداع الإداري.
102 المطلب الأول: تعريف إدارة الإبداع الإداري.
104 المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية.
108 المطلب الثالث: تأثير البيئة التنظيمية على الفعالية الإبداعية.
108 أولا: الإجراءات و أنظمة العمل.
108 ثانيا: المناخ التنظيمي.
110 ثالثا: البناء التنظيمي
111 رابعا: التمكين الإداري.
112 خامسا: الدعم المالي و الحوافز
113 سادسا: التدريب
113 سابعا: الاتصالات
113 ثامنا: الثقافة التنظيمية.
115 تاسعا: القيادة.
115 عاشرا: المهارات الفردية.
116 المطلب الرابع: معوقات الإبداع و سبل إزالتها أو تقليلها.
116 أولا: معوقات الإبداع.
121 ثانيا: عوامل إزالة أو تقليل معوقات الإبداع.
124 خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري

125 تمهيد.
126 المبحث الأول: القيادة الإدارية كأحد مقومات إدارة الإبداع.
126 المطلب الأول: القيادة الإبداعية.
126 أولا: تعريف القيادة الإبداعية.
127 ثانيا: مهام القائد الإبداعي.
128 المطلب الثاني: القيادة الإدارية و الإبداع الإداري.
128 أولا: خصائص القيادة الإدارية لتشجيع الأداء الإبداعي.
130 ثانيا: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري.
131 المطلب الثالث: تنمية الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة.
132 أولا: تنمية الإبداع على المستوى الفردي.
132 ثانيا: تنمية الإبداع على المستوى الجماعي.
133 ثالثا: تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي.
134 رابعا: أهمية القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري.

135	المبحث الثاني: صندوق أدوات القيادة الإدارية لإثارة و تشجيع الإبداع الإداري.....
135	المطلب الأول: الأدوات الشكلية (الصورية).....
135	أولا: الخريطة الذهنية.....
138	ثانيا: الهيكل العظمي للسمكة (مخطط إيشيكاوا).....
139	المطلب الثاني: الأدوات الجماعية.....
139	أولا: العصف الذهني.....
143	ثانيا: نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ.....
147	ثالثا: التألف بين الأشتات.....
149	المطلب الثالث: الأدوات المرحلية.....
149	أولا: قبعات التفكير الست.....
154	ثانيا: حلقات الجودة.....
154	ثالثا: طريقة دلفي.....
157	المبحث الثالث: المداخل القيادية الداعمة للإبداع الإداري.....
157	المطلب الأول: الممارسات القيادية المساعدة على تنمية الإبداع الإداري.....
157	أولا: الإدارة بالأهداف.....
159	ثانيا: الإدارة بالمشاركة و الاتصال.....
162	ثالثا: الإدارة بالتفويض.....
163	رابعا: الإدارة بالتمكين.....
166	خامسا: تشجيع البحث و التطوير.....
168	سادسا: التدريب و التعلم التنظيمي.....
171	سابعا: توفير الموارد و الحوافز.....
173	المطلب الثاني: مقومات المؤسسات المبدعة.....
174	أولا: إتاحة الفرصة للمشاركة و التعلم و التدريب المستمرين.....
174	ثانيا: وضع معايير تقييم موضوعي.....
175	ثالثا: دعم وظيفة البحث و التطوير.....
175	رابعا: وجود قيادة إدارية إبداعية.....
175	خامسا: التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية.....
176	سادسا: علامة المعايير.....
178	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: تقييم تأثير أنماط القيادة على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

179	تمهيد.....
180	المبحث الأول: نظرة عامة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.....
180	المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
181	أولا: نشأة و تطور مجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
183	ثانيا: أهداف مجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
184	ثالثا: مهام مجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
185	المطلب الثاني: التنظيم العام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.....

187أولاً: الرئيس المدير العام.....
187ثانياً: المصالح الوظيفية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
189ثالثاً: مصانع الإنتاج لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
193المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.....
193المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
193أولاً: مجتمع الدراسة.....
193ثانياً: عينة الدراسة.....
194المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
196أولاً: اختيار مقياس الإستبانة.....
197ثانياً: صدق أداة الدراسة.....
198ثالثاً: ثبات أداة الدراسة.....
199رابعاً: اختبار التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.....
200خامساً: اختبار قوة نموذج الدراسة.....
201المطلب الثالث: مصادر الحصول على البيانات و المعلومات و أساليب المعالجة الإحصائية.....
201أولاً: مصادر الحصول على البيانات و المعلومات.....
201ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية.....
203المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
203المطلب الأول: نتائج خصائص عينة الدراسة.....
203أولاً: الخصائص الشخصية و الاجتماعية.....
205ثانياً: الخصائص الوظيفية.....
207المطلب الثاني: نتائج أنماط القيادة الإدارية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
207أولاً: عرض نتائج الأنماط القيادية مجتمعة.....
208ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لكل نمط من الأنماط القيادية.....
225المطلب الثالث: نتائج الإبداع الإداري و علاقته بالأنماط القيادية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
225أولاً: عرض مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.....
226ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين.....
230ثالثاً: نتائج العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
232المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
232المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
234المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
236المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
238المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
240المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.....
240أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
241ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
242ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
242رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
244خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....

245	سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة.....
247	المبحث الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.....
247	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة.....
247	أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول.....
248	ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني.....
249	ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث.....
250	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
250	أولا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
251	ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
252	ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
253	رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
254	خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (فرضية الفروق) و فرضيتها الفرعية.....
255	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات ذات الصلة.....
257 خلاصة الفصل.....
258 الخاتمة.....
263 المراجع.....
271 الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد و المدير	09
02	فعالية القيادة وفق نموذج فيدلر	21
03	مراحل نضج المرؤوسين وفقا لدورة حياة القيادة	28
04	مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية	49
05	أوجه الاختلاف بين الإبداع و الابتكار	74
06	السمات القيادية الداعمة و المثبطة للإبداع	129
07	معالجة مقياس ليكرت	197
08	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات أداة الدراسة	198
09	نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) لمتغيرات الدراسة	199
10	نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	200
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس و العمر و المؤهل العلمي	203
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة و الخبرة مع الرئيس الحالي و التخصص	205
13	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأنماط القيادة: التحويلية، التبادلية، التشاركية و الأبوية	207
14	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية	208
15	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التبادلية	212
16	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التشاركية	216
17	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأبوية	221
18	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة	225
19	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لأبعاد الإبداع الإداري	226
20	علاقة الأنماط القيادية و مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال	231
21	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise المتعلق بأثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	232
22	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	233
23	تحليل التباين للإنحدار لاختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise المتعلق بأثر القيادة التبادلية على الإبداع الإداري	234
24	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة التبادلية على الإبداع الإداري	235

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
236	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise المتعلق بأثر القيادة التشاركية على الإبداع الإداري	25
237	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة التشاركية على الإبداع الإداري	26
238	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise المتعلق بأثر القيادة الأبوية على الإبداع الإداري	27
239	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة الأبوية على الإبداع الإداري	28
240	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع لدى العاملين تبعاً إلى متغير الجنس	29
241	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع لدى العاملين تبعاً إلى متغير العمر	30
242	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع لدى العاملين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي	31
243	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع لدى العاملين تبعاً إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة	32
244	نتائج اختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعاً لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة	33
245	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع لدى العاملين تبعاً إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر	34
245	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع لدى العاملين تبعاً إلى متغير التخصص	35
246	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها	36

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو	17
03	الشبكة الإدارية و أنماطها القيادية	19
04	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	22
05	شجرة القرار وفقا لنظرية القرارات المعيارية	27
06	أنماط القيادة وفقا لنظرية دورة حياة القيادة	30
07	بدائل القيادة	32
08	مستويات و درجات المشاركة ضمن الفريق الواحد	49
09	تعريف الإبداع حسب أمابيل	71
10	القدرات الأساسية للإبداع	84
11	المدائل المختلفة للإبداع الإداري	91
12	منحنى S للإبداع	101
13	العمليات الرئيسية لإدارة الإبداع	103
14	مراحل العملية الإبداعية	105
15	إطار عام لمكونات الإبداع و علاقتها بمراحل العملية الإبداعية	107
16	عناصر المناخ الإبداعي	109
17	ميكانيزمات القيام بالأداء الإبداعي	111
18	أثر مصادر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي	118
19	مخطط الهيكل العظمي للسمكة	138
20	حل المشكلات باستخدام العصف الذهني	143
21	الإدارة بالتمكين و دورها في تنمية الإبداع الإداري	166
22	العلاقات التي تربط العناصر الأساسية للتحفيز الداخلي و تحقيق الإبداع الإداري	172
23	خصائص المؤسسات المبدعة	177
24	الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال لصناعة الأدوية	186
25	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	203
26	المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة	204
27	المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	204
28	المدرج التكراري لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة	205
29	المدرج التكراري لمتغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي لأفراد عينة الدراسة	206
30	المدرج التكراري لمتغير التخصص لأفراد عينة الدراسة	206

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
272	تحكيم الاستبانة	01
273	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	02
274	الاستبانة باللغة العربية	03
279	الاستبانة باللغة الفرنسية	04

دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري

دراسة حالة مجمع صيدال

إعداد

وسيلة واعر

إشراف

أ.د. عبد الناصر موسي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، و تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد و هي: القائد الخبير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد و هي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة و البالغ عددهم 1300 إطارا، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا بلغ إجمالي حجمها 169، وزعت عليها إستبانات تم استرداد 135 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80% . و لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري بمجمع صيدال، و أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي و الاهتمام الإنساني بالفرد.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح القائد الخبير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات -15 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، أنماط القيادة، الإبداع الإداري، تنمية الإبداع الإداري

The role of leadership styles in the development of administrative creativity

Case Study: Saidal Group

Prepared by: Wassila Ouair
Supervision by: Prof. Abdenacer Moussi

Abstract

The present study aimed to measure the impact of leadership styles (Transformational, Transactional, Participative and Paternalistic) on administrative creativity within Saidal Group for the pharmaceutical industry in Algeria through a descriptive and analytical approach. The dimensions of Transformational leadership included: Inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence (charisma), and individualized consideration. Moreover, the Transactional leadership was measured in three dimensions, namely: the contingent reward, Management-by-Exception (Active) and Management-by-Exception (passive). Participative leadership was measured according to five dimensions: delegation, communication, motivation, human relations and participation. While the paternalistic leadership was measured across three dimensions: the benevolent leadership, the moral leadership and authoritarian leadership. Administrative creativity as the dependent variable was measured in five dimensions: sensitivity to problems, originality, flexibility, fluency, ability to retain and maintain direction.

The study was carried out to cover the population of 1300 managers employees within the various subsidiaries of the Saidal Group for the pharmaceutical industry in Algeria. A stratified random sample of 169 employees, from medium and low levels of the hierarchy, was chosen; on the whole number of questionnaires 135 were valid for statistical analysis, namely a rate of 80%.

The study has found a number of results, such as:

- Leaderships styles practiced in Saidal Group for the pharmaceutical industry are the Transformational, Transactional, Participative with approximate means, compared with the Paternalistic leadership.
- The level of administrative creativity in Saidal Group for the pharmaceutical industry was high.
- There were significant positive relationships between leadership styles (Transformational, Transactional, Participative and Paternalistic) and administrative creativity in Saidal Group for the pharmaceutical industry, the largest one was that relating to Transformational leadership.
- There was a significant effect of Transformational leadership on administrative creativity in Saidal Group for the pharmaceutical industry in Algeria, in terms of idealized influence (charisma) and individualized consideration.
- There was a significant effect of Transactional leadership on administrative creativity in Saidal Group for the pharmaceutical industry in Algeria for the dimensions of active and passive management by exception.
- There was a significant effect of Participative leadership on administrative creativity in Saidal Group for the pharmaceutical industry in Algeria for the delegation, communication, human relations, and participation.
- There was a significant effect of Paternalistic leadership on administrative creativity in Saidal Group for the pharmaceutical industry in Algeria through the benevolent leadership.
- There are statistically significant differences between the responses of the sample of the study on administrative creativity, due to the experience in the company to those who have experience ranging from 6 to 15 years. However, no statistically significant differences between the responses of the sample of the study on administrative creativity due to variables: gender, age, educational qualification, service duration with the current manager and specialty.

The study also provided a set of recommendations in relation to the present study.

Keywords: administrative leadership, leadership styles, administrative creativity, development of administrative creativity.

المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المستجدات و التغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة و تزايد وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و ما أفرزته من متغيرات سريعة لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات و تحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات بل أصبحت مجبرة على تطوير و تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، و مُطالبَة بالعمل المبدع الذي يعد حقيقة لا مناص منها و سمة من سمات المؤسسات المعاصرة حتى يكتب لها البقاء و الاستمرار بنجاح.

و لكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه البيئة، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم إلتزام قوي في البحث عن أساليب و إستراتيجيات جديدة و متطورة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، و لهم القدرة على التأثير في العاملين و حشد طاقاتهم و تنمية القدرات الإبداعية لديهم و توفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك، حيث يعد الإبداع أداة المؤسسة للتكيف مع تلك المتغيرات و يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات المستقبل، لما له من دور مهم و حاسم في بقاء المؤسسات و تطورها.

إن الإبداع يعد مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن المؤسسة التي لا تبذل في وقتنا الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف و الزوال، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة و التحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة و التطوير التقني و الثورة الرقمية المذهلة، غير أنه من الملاحظ في بعض المؤسسات وجود الرتابة و الروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، و بالتالي لا يظهر منهم إبداع و تميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، و بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المؤسسة و تتطور، لأن المؤسسة مهما تطورت تقنياً أو امتلكت قدرات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها. و تمثل القيادة الإدارية أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع و الذي بدوره يعمل على تألق المؤسسة و ريادتها.

و لأن نجاح القائد يتوقف أساساً على مدى تأثيره على العاملين فإن اعتماد النمط القيادي المناسب يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع، لأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد و إشعاره بالدور الذي يقوم به و إعطائه التقدير اللازم و منحه الفرصة لتقديم أفكاره. و كل هذه عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بذل المزيد من الجهد و العطاء و الإبداع، الذي يعد من أهم المؤشرات التي تدل على تقدم المؤسسة و بقائها و تطورها.

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

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

■ إشكالية الدراسة:

نتيجة للتطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها و استمرارية نشاطاتها، و مع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس و الزوال عند أدنى خطر يواجهها، و بالتالي تظهر الصعوبة في كيفية حل المشكلات بطرق إبداعية و الابتعاد قدر الإمكان عن الطرق التقليدية حتى يكتب لها البقاء و الاستمرار بنجاح، و هو ما يدعوا القيادات الإدارية إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى عاملها و توفير الوسائل المناسبة و المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع و يشجع الطاقات الإبداعية، حيث أن الإبداع الإداري قدرة مكتسبة في جانب كبير منها، ما يعني أنه قابل للتطور و التعلم، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها و الأساليب التي ينتهجها كل قائد في تعامله مع مرؤوسيه. إن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الإبداع لديهم، كما يرتبط نجاح المؤسسات بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها، و عليه فمؤسساتنا اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنماط قيادية فعالة تتناسب و الوضع الحالي و تسعى إلى تعزيز الإبداع و تنميته حتى تتمكن من تحقيق الريادة و التفوق.

إن مؤسسات صناعة الأدوية هي إحدى تلك المؤسسات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يسمح بإتاحة الفرصة لطرح الأفكار الإبداعية و التحديث المستمر للدواء الذي يعتمد على البحث العلمي الدقيق و المتواصل، و عليه فإن دور القيادات الإدارية هو إيجاد الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالعمل في بيئة آمنة نفسيا تمكنهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية و البحث الدائم عن الجديد لمواكبة المستجدات و تطوير صناعة صيدلانية ناجعة، في محيط يشهد منافسة قوية و منفتح على التكنولوجيات الحديثة و الابتكارات.

تأسيسا على ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الأنماط القيادية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، و توجيه إهتمام القيادات الإدارية لأهمية إتباع الأنماط القيادية التي تدعم الإبداع و الابتكار و تعمل على تنميته.

لكن و بالرغم من وجود أعداد هائلة من الدراسات ذات الصلة بالقيادة التحويلية و الإبداع، إلا أن هناك نقصا في الأبحاث الميدانية حول أثر كل من القيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية على الإبداع الإداري خاصة العربية منها لاسيما في الصناعات الدوائية - في حدود علم الباحثة-، التي تعتبر إحدى الصناعات الهامة في قطاع الصناعة الجزائري، و بالنظر لغياب بعض القادة في تحديد نمطهم القيادي الأنسب للتأثير على الإبداع، تجد الباحثة أهمية دراسة أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع بمجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الأدوية في الجزائر.

و لدراسة هذا الموضوع إرتأينا تناول الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير أنماط القيادة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟

و على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية)؟

- ما مستوى الإبداع الإداري السائد بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟

- هل توجد علاقة إرتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و بين الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟

- هل هناك أثر لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة،

مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟

■ **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإهتمام الإنساني بالفرد) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافئة المشروطة، الإدارة بالإستثناء النشطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التشاركية بأبعادها (التفويض، الإتصال، العلاقات الإنسانية، التحفيز، المشاركة) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة الأبوية بأبعادها (القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و يتفرع منها الفرضيات التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير العمر.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

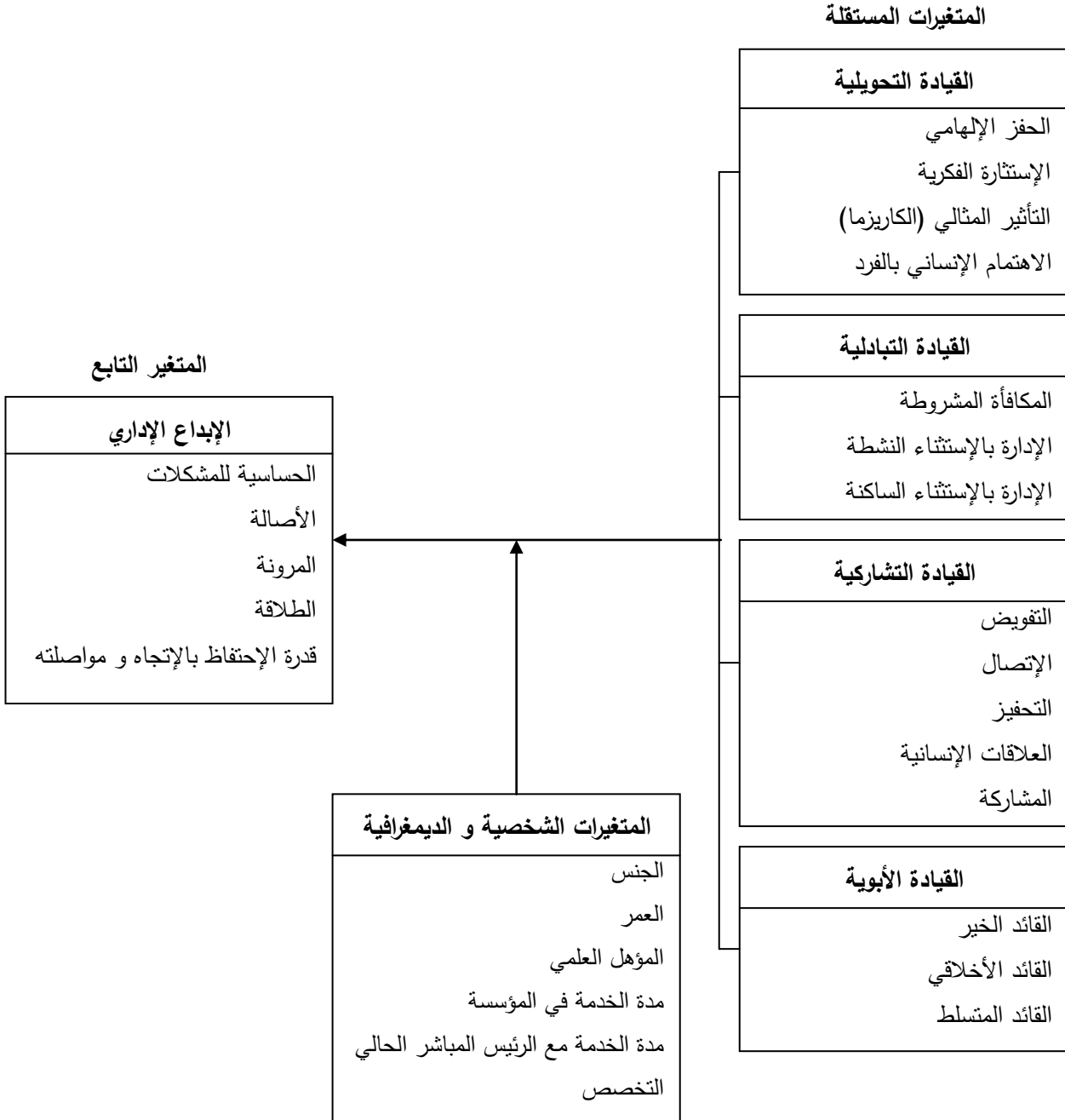
هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي.

و- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير التخصص.

■ نموذج الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة و أهدافها من جهة، و طبيعة الفرضيات الرئيسية و الفرعية المجسدة لكل من الأثر و الفروق من جهة أخرى، إضافة إلى الاستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل و التأثير لكل من أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) كمتغيرات مستقلة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر كمتغير تابع، و بالاستعانة بخصائص العاملين كمتغيرات وسيطة.

■ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين و هما أنماط القيادة و الإبداع الإداري، على اعتبار أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد بالنظرة الايجابية من قبل القائد نحو الفرد، و إتاحة له الفرصة للنمو و بذل المزيد من الجهد و العطاء و الإبداع. و تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على أكثر أنماط القيادة حداثة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و علاقتها بالإبداع الإداري في قطاع صناعة الأدوية، و جمعها في دراسة واحدة، و هو ما لم يكن في الدراسات السابقة التي كانت تركز على أحد أو بعض هذه الأنماط دون سواها، مما يعطي هذه الدراسة أهمية لتناول هذا الموضوع.

تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في البيئة العربية و بالضبط في الجزائر، لذا تعد دراستنا هذه الدراسة الأولى التي تتحدث عن القيادة الأبوية بأبعادها في البيئة العربية و في الجزائر، و أول من درس العلاقة بين القيادة التبادلية، التشاركية، الأبوية و الإبداع الإداري في الجزائر و في الوطن العربي- في حدود علم الباحثة-، مما يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية.

و يعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول مجموعة من الأنماط القيادية التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى نتائج مفيدة، خاصة مع ندرة الدراسات و البحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع لاسيما في الجزائر - في حدود علم الباحثة-، و يمكن لهذه الدراسة أن تقيد المؤسسات الصناعية من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارا جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع و تقديم إسهامات علمية جديدة، إلى جانب ذلك تأمل الباحثة أن يسد هذا البحث جوانب النقص الملحوظ في الكتابات العربية في مجال الإبداع الإداري.

■ أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و يتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- التعرف على مدى تطبيق مختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر و إبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين.
 - التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية و العمل على تنميته، لأن العامل و إن توفرت لديه القدرة على الإبداع يحتاج إلى قيادة فاعلة تحفز و تشجع الإبداع لديه.
 - إختبار تأثير كل نمط قيادي (التحويلي، التبادلي، التشاركي، الأبوي) على الإبداع الإداري، بهدف التعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيرا و تحفيزا للإبداع الذي يجب أن يتخذه القادة في المؤسسات، الأمر الذي يمكنهم من تبني القيم المشجعة للإبداع و تقادي القيم التي تحد منه.
 - لفت النظر إلى ضرورة تحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تدفع إلى الإبداع، مما يساعد في التأثير الإيجابي على السلوك الإبداعي و ينعكس إيجابا على زيادة فعالية و تنافسية المؤسسة.

- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتشجيع روح الإبداع و دفع طاقات العاملين الإبداعية و توفير المناخ المناسب لتنميته.
 - تشكل الدراسة الحالية نقطة البداية للباحثين في هذا المجال للقيام بدراسات مماثلة في قطاعات أخرى، خاصة فيما يخص القيادة الأبوية بأبعادها التي تحتاج إلى المزيد من التحقق فيها، حيث لم تجد الباحثة سوى دراسة واحدة أجنبية تخص القيادة الأبوية و الإبداع، لم تكن الصناعة الدوائية من ضمنها.
- **مبررات إختيار موضوع الدراسة:**

- إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه عدة دوافع، لعل أهمها ما يلي:
- الرغبة في التعمق في دراسة موضوع القيادة الذي كان محل اهتمامنا في دراستنا السابقة، لاسيما أنماط القيادة الحديثة خاصة تلك التي لم يتم تطبيقها بعد في البيئة العربية و الجزائرية و نخص بالذكر القيادة الأبوية.
 - لأن القيادة هي أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع الذي يعمل بدوره على تقدم المؤسسة و ازدهارها، فمن الأهمية بمكان التعرف على النمط القيادي الملائم الذي يسمح بتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين و تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لذلك.
 - باعتبار موضوع الإبداع الإداري أحد مواضيع الساعة و الذي طرح نفسه بالحاح في الآونة الأخيرة لما له من دور هام في بقاء المؤسسة و تطورها، كما يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات المستقبل، على اعتبار أن الإبداع عنصرا أساسيا في عملية التنمية، و هو ما يتطلب من القيادات الإدارية تبني أنماط قيادية تحفز الإبداع لدى العاملين و تنميته.
 - نقص الدراسات التي تعالج دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، بالإضافة إلى محدودية الدراسات و الأبحاث حول الإبداع الإداري، و التي و إن وجدت فهي تُعنى أكثر شيء بالجانب النفسي أي هي دراسات نفسية تربوية، و في هذا الصدد تحاول هذه الدراسة أن تكون إضافة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع.

■ **منهج الدراسة:**

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة و أهدافها و من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيها و كميها، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة و إنما يعمل أيضا على تحليل الظاهرة و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع و تطويره.

و بناء عليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة و تقديراتهم حول أنماط القيادة و كذلك لوصف مستوى تقييمهم للإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري، و كذلك تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تقييمهم للإبداع تبعا للخصائص الشخصية و الديمغرافية.

■ حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الإطارات العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و لقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) في تنمية الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من تاريخ 2014/09/06 إلى غاية 2014/12/27.

■ الدراسات السابقة:

بالرغم من تعدد الدراسات حول القيادة التحويلية و الإبداع، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، التبادلية و الأبوية و علاقتها بالإبداع الإداري و كذا تطبيقاتها في مجال الصناعات الدوائية، لذا سيتم عرض ما تم الحصول عليه من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، العربية منها و الأجنبية زمنيا من الأحدث إلى الأقدم.

أولا: الدراسات العربية

- 1- دراسة عبد العزيز براك محسن (2012) بعنوان **أثر نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن، و التي هدفت إلى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة و الخاصة، تكون مجتمع الدراسة من مديري المستشفيات الأردنية في القطاعين العام و الخاص البالغ عددها 92 مستشفى، و قد تم اختيار 34 مستشفى كعينة طبقية عشوائية و توزيع 755 استبانة على المديرين فيها، و قد تم اعتماد 704 استبانة مسترجعة صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كالتالي:

- وجود أثر ايجابي لنمطي القيادة التشاركية و التحويلية بأبعادهما المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي و الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرات و المستوى الوظيفي)، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التحويلية تعزى إلى عمر القائد.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) و وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة نمطي القيادة التشاركية و التحويلية و مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى نوع القطاع.
- 2- دراسة علاء توفيق رشيد شقير (2011) بعنوان **درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية و علاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، و التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية و علاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس و الخبرة العملية و المؤهل العلمي و مكان المدرسة من وجهات نظر المعلمين، و لقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية فلسطين البالغ عددهم 12604 معلما، و اختيرت منه عينة تكونت من 604 معلما، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، و مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.
 - توجد علاقة ايجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية و مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية و مستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، مكان المدرسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية و مستوى الرضا الوظيفي، وفق متغير الخبرة العملية.

3- دراسة ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي (2010) بعنوان أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 02، و التي هدفت إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية و التحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات العاملة و الخاصة في الأردن، حيث تم أخذ عينة حجمها 55 موظفا، تمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود أثر ايجابي قوي دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد و أثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اكتساب مهارات التفكير الناقد تعزى إلى الخبرة العامة.

4- دراسة يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي (2009) بعنوان القيادة و الإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المجلد 23، العدد 01، و التي هدفت إلى تسليط الضوء على مدى توفر خصائص القيادة المبدعة في منظمات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، كما تبحث في مدى تطبيق تلك القيادات للممارسات التي تعزز الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع، تمثلت عينة الدراسة من 220 موظف في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات في قطاع الاتصالات اليمنية، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادة الداعمة للإبداع من جهة و بين الإبداع من جهة أخرى.

5- دراسة حسني سعيد خلف (2010) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، تم استخدام عينة الحصر الشامل و البالغ عددها 50 مفردة، و لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة عالية.

- احتل عنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، و احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة في تقديرات أفراد العينة.

- يتوفر الإبداع الإداري في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة عالية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية و الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

6- دراسة محمد عبد الله الزعبي (2009) بعنوان **أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**، رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن، و التي هدفت إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية، تكون مجتمع الدراسة من شركات المساهمة الصناعية الكويتية العامة و المدرجة في سوق الكويت لأوراق المالية و البالغ عددها 27 شركة و تم لقد تم اختيار العينة من 09 شركات صناعية داخل مجتمع الدراسة حيث بلغ حجم العينة 189 استرجع منها 150 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و لقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي باستثناء مؤشر الابتكار و المرونة، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المؤشر تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي.

7- دراسة عبد المحسن نعساني (2008)، بعنوان **اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد 01، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي و توافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، حيث بلغ مجتمع الدراسة 2120، و لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، و لقد كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- خصائص و سمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة جيدة لدى القيادات في المؤسسات التعليمية.
- القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة عالية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية.
- وجود علاقة طردية موجبة بين سمات القيادة التحويلية و الإبداع الإداري.

8- دراسة كائنكان فواز عبد المجيد مرعي (2008) بعنوان **أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن، و التي هدفت إلى قياس أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، و تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا بلغ إجمالي حجمها 500 تم استرجاع 393، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين و تبادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عددا.
- تؤثر القيادة التحويلية إيجابيا على كل من: السلوك الإبداعي الفردي، و الدقة و الجودة في إنجاز العمل، و المواظبة على الدوام و العلاقات الجيدة بين القادة و المرؤوسين.

- أظهرت نتائج القيادة التبادلية أن المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجابيا على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، بينما لم تظهر أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة و أداء الموارد البشرية و كذلك بين قيادة عدم التدخل و أداء الموارد البشرية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Verda khan et al (2012) بعنوان **Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representatives**, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49 و التي هدفت إلى التعرف على دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية و التبادلية) و أداء المؤسسة باستخدام التزام العاملين كمتغير وسيط، أجريت الدراسة في 07 مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد (باكستان) بلغ حجم العينة 280 تم استرجاع 245 لكن 35 منها غير صالحة ليصبح حجم العينة النهائي 210، تمثلت نتائج الدراسة في:

- تؤثر أنماط القيادة (التحويلية و التبادلية) إيجابا على أداء المؤسسة.
- يزيد نمط القيادة التحويلية من إبداع العاملين و استقلالياتهم و بالتالي تحسين أدائهم.
- لا يتم إعطاء الحرية للعاملين في ظل القيادة التبادلية، لكن المكافآت مصدر لتحفيز العاملين بالنسبة لهذا النمط من القيادة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي للمرؤوسين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحسين الأداء.

2- دراسة Xiao-Ping Chen et al (2011) بعنوان **Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance**, journal of management, Vol XX, N° X و التي هدفت إلى الكشف عن علاقة القيادة الأبوية بأداء العاملين، حيث تكون مجتمع الدراسة من 27 شركة من الصناعات المختلفة.

أما عينة الدراسة فقد بلغت 601 استبانة صالحة للتحليل من أصل 804، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ترتبط القيادة الأبوية بأبعدها الثلاث (الخيرة، الأخلاقية، المتسلطة) بأداء العاملين، حيث أن القيادة الخيرة و الأخلاقية لهما علاقة إيجابية بأداء العاملين خارج الدور، بينما ترتبط القيادة المتسلطة للقائد الأبوي سلبا بالأداء خارج الدور.
- لعبت الثقة في القائد دورا وسيطا(متغير وسيط) بين القيادة الخيرة و الأخلاقية و أداء العاملين بينما لم ترتبط على الإطلاق مع القيادة التسلطية، حيث أن السلوكيات السلطوية تثير الخوف و الغضب الذي يقلل الدوافع الذاتية و رغبة العاملين في الانخراط في السلوكيات خارج الدور.

3- دراسة (2011) Min Wu et al بعنوان **Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership**, management and organization review, Vol 8, N°01، و التي هدفت إلى اختبار التأثيرات المستقلة لمختلف أبعاد القيادة الأبوية على أداء العمل، بالاستعانة بالعدالة و الثقة في القائد كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الأبوية و أداء العمل، تكون مجتمع الدراسة من 23 شركة من الشركات الخاصة في الصين في مجال العقار و الخدمات الاستشارية و الاتصالات، حيث بلغ حجم العينة 271 استبانة صالحة للتحليل من أصل 353، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر عدالة القائد و الثقة فيه كمتغيرات وسيطة لها أثر في العلاقة بين القيادة الأبوية و أداء العمل و سلوك المواطنة التنظيمية.
- تأثر عدالة القائد تأثيرا إيجابيا على العلاقة بين القيادة الخيرة و الأخلاقية و بين الثقة في القائد.
- لا ترتبط القيادة التسلطية سلبا بالعدالة، أي حينما تكون القيادة المتسلطة مع القيادة الخيرة و الأخلاقية لا ينظر إليها أنها غير عادلة.
- ترتبط الثقة في القائد إيجابا مع أداء العمل و سلوك المواطنة التنظيمية.

4- دراسة (2010) Inam Ul Haq and al بعنوان **Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity**, European journal of economics, finance and administrative sciences و التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية و إبداع العاملين تمثل مجتمع الدراسة في مؤسستين من شركات التأمين في إسلام آباد (باكستان)، حيث بلغ حجم العينة 189 استبانة من أصل 250 صالحة للتحليل، حيث توصلت الدراسة أن:

- هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية و إبداع العاملين، لأن القائد التحويلي يعزز دوافع العاملين نحو المخاطرة التي تقحم الفرد في النشاطات الإبداعية.

5- دراسة (2010) Xu Huang et al بعنوان **Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates**, journal of organization behavior, Vol 10, N° 102، و التي هدفت إلى التعرف على ما إذا كان النمط القيادي التشاركي يحسن أداء العمل من خلال عملية التمكين أو الثقة لكل من الإطارات و غير الإطارات، تم جمع البيانات من شركة الاتصالات Fortune500 بالصين، حيث تم توزيع الاستبيانات على الإطارات و غير الإطارات، بلغ حجم العينة بالنسبة للإطارات 640 أعيد منها 314 استبانة صالحة للتحليل، بينما بلغ حجم العينة بالنسبة لغير الإطارات 514 أعيد منها 213 صالحة للتحليل، و لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر القيادة التشاركية على أداء العمل و سلوك المواطنة التنظيمية للإطارات من خلال تأثير التمكين النفسي أكبر من تأثير الثقة في القائد.
- تؤثر القيادة التشاركية على أداء العمل و سلوك المواطنة لغير الإطارات من خلال تأثير الثقة في القائد أكبر من تأثير التمكين النفسي.

- الإطارات لديهم احتياجات أقوى للاستقلالية و الحكم الذاتي و التأثير في الآخرين، أما غير الإطارات فلهيهم احتياجات أقوى للانتماء.

- لا يختلف العاملين كثيرا في تفسير القيادة التشاركية، فالقيادة التشاركية تميل إلى توليد مشاعر التمكين و كذا الثقة في القائد عند كل من الإطارات و غير الإطارات.

6- دراسة Silke A. Eisenbeib, Sabine Boerner (2010) بعنوان **Transformational leadership and R&D Innovation: Taking a curvilinear approach**, creativity and innovation management, Blackwell publishing Ltd, Vol 19, N° 4 و التي هدفت إلى البحث عن العلاقة بين القيادة التحويلية و ابتكار فرق البحث و التطوير، حيث أجريت الدراسة على 52 فرقة بحث و تطوير من معهد الأبحاث و 07 فرق من فرق البحث و التطوير من الشركات العالمية في مختلف القطاعات (صناعة السيارات، المواصلات، التعبئة و التغليف، الآلية، السلع الاستهلاكية، الأدوات العلمية)، حيث بلغ حجم العينة 256، تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- تعتبر القيادة التحويلية كدعامة لتسهيل ابتكار فرق البحث و التطوير.

- ليس أي مستوى من القيادة التحويلية يؤدي إلى مستويات عالية من ابتكار فرق البحث و التطوير.

7- دراسة Yaping Gong, Jia-Chi Huang (2009) بعنوان **Employee learning orientation, transformational leadership and employee Creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy**, academy of management journal, Vol 52, N° 4 أثر توجيه العامل للتعلم و القيادة التحويلية على إبداع العاملين باستخدام المتغيرات الوسيطة الممثلة في إبداع العامل و الكفاءة الذاتية، أجريت هذه الدراسة في 08 وكالات للتأمين في إحدى شركات التأمين بتايوان، حيث بلغ حجم العينة 277 استبانة صالحة للتحليل من أصل 554، تمثلت نتائج الدراسة في:

- هناك علاقة ايجابية بين التوجيه نحو التعلم و القيادة التحويلية و إبداع العاملين.

- توجيه العاملين نحو التعلم له علاقة ايجابية بالإبداع لديهم.

8- دراسة An-Chih Wang , Bor-Shiuan Cheng (2009) بعنوان **When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy**, organizational behavior, Vol 31 من أبعاد القيادة الأبوية في قيادة المرؤوسين نحو الإبداع بالاعتماد على الدور الإبداعي و الاستقلالية في العمل كمتغيرات وسيطة تأثر على العلاقة بين القيادة الخيرة و الإبداع، تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المهندسين في فرقة البحث و التطوير و رؤسائهم من 07 شركات لصناعة التكنولوجيا العالية، و لقد تكونت عينة الدراسة من 167 استبانة قابلة للتحليل من أصل 220، و لقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين القيادة الخيرة و الإبداع.

- هوية الدور الإبداعي Creative role identity و الاستقلالية في العمل Job autonomy لهما أثر دال على الإبداع.
- العلاقة بين القيادة الخيرة و الإبداع تعتمد على متغيران وسيطان، حيث تكون العلاقة ايجابية قوية إذا كان أحد المتغيران مرتفع، أما إذا كان مستوى كل متغير ضعيف فإن القيادة الخيرة سوف يكون لها أثر ضعيف على الإبداع.

9- دراسة (2004) Bor-Shiuan Cheng et al بعنوان **Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations**, Asian journal of social psychology, N° 7، و التي هدفت إلى التعرف على استجابات المرؤوسين في ظل القيادة الأبوية مع إعداد نموذج للقيادة في المؤسسات الصينية، تكونت عينة الدراسة من 543 استبانة صالحة للدراسة من أصل 605 من 60 شركة في تايوان، و لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- للقيادة الأبوية القدرة على التأثير على استجابات المرؤوسين مقارنة بالقيادة التحويلية.
- هناك أثر ايجابي لأبعاد القيادة الأبوية الثلاث (الخيرة، الأخلاقية، التسلطية) على استجابات المرؤوسين.
- تبين أن القائد الخير و الأخلاقي أكثر دلالة من حيث شعور العاملين بالامتنان و الرد بالمثل، كما تؤثر القيادة المتسلطة على استجابات المرؤوسين، و أن تأثيرها ليس قوي كما في القيادة الأخلاقية و الخيرة.
- تكون أثار أنماط القيادة الأبوية الثلاث على استجابات المرؤوسين عالية إذا كانت هناك سلطة عالية متوازية مع خير كبير، حتى يمكن أن يكون هناك أثر ايجابي للتفاعل بين القيادة المتسلطة و الخيرة.

■ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة و في حدود علم الباحثة فإن الدراسة الحالية تمتاز عن سابقتها بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة:

دلت نتائج البحث على تعدد الدراسات حول القيادة التحويلية و الإبداع، إلا أن الدراسات التي تبحث بشكل مباشر حول العلاقة بين القيادة التبادلية، التشاركية، الأبوية و الإبداع فهي نادرة خاصة العربية منها - في حدود علم الباحثة-، إذ أن غالبية الأبحاث ركزت على العلاقة بين هذه الأنماط و سلوكيات العاملين مثل الرضا، الأداء، الولاء... الخ، و عليه تهدف هذه الدراسة إلى ملئ هذه الفجوة عن طريق اختيار نموذج شامل يربط بين مختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري.

- من حيث بيئة الدراسة:

على الرغم من الدراسات التي قام بها بعض الباحثين حول القيادة الأبوية و انتشارها في شرق آسيا مثل الصين التي أثبتت صلاحية القيادة الأبوية و أثرها على أداء العاملين، بالإضافة إلى الهند، تركيا، اليابان و المكسيك... وغيرها، إلا أن هناك غياب للدراسات الميدانية في البيئة العربية و الغربية في هذا المجال، حيث يرى الأدب الغربي القيادة الأبوية على أساس سلبي لأنها تثير التسلط و التدخل في خصوصيات الآخرين، و على هذا الأساس تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في الإطار العربي و بالضبط في الجزائر التي تحترم الثقافة الأبوية و التي تحتاج إلى التحقق فيها.

تعد دراستنا هذه من أول من درس العلاقة بين القيادة التبادلية، التشاركية، الأبوية و الإبداع الإداري في الجزائر و في الوطن العربي، و الدراسة الأولى التي تتحدث عن القيادة الأبوية بأبعادها في البيئة العربية- في حدود علم الباحثة- مما يشكل إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع. و بناء على الدراسات السابقة تم التعرف على الأنماط الحديثة المطبقة في بيئات مختلفة، و عليه كان لا بد من تناول أنماط جديدة من الأنماط الفاعلة التي تتناسب البيئة الجزائرية، و التي تساعد على تعزيز الإبداع و مواكبة التطورات الحاصلة لاسيما في قطاع حيوي و هو قطاع صناعة الأدوية.

- من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) ركزت على القطاع التعليمي و المالي و الخدمي... وغيرها، في حين لم ينل قطاع الصناعة اهتماما كافيا في تناوله لأثر أنماط القيادة الحديثة على الإبداع الإداري لاسيما القيادة التشاركية و الأبوية و خاصة في البيئة العربية، و أن الدراسات خارج هذا القطاع محدودة جدا، لذا قامت الباحثة باختيار قطاع حيوي و هو صناعة الأدوية بالجزائر، الذي يحتاج إلى إجراء العديد من الدراسات في هذا الموضوع، و لقد تم الاعتماد على مقياس Bass & Avolio للقيادة التبادلية و التحويلية.

أما فيما يخص القيادة الأبوية فقد تم الاعتماد على مقياس Cheng Chou & Farh لأول مرة كدراسة عربية- في حدود علم الباحثة-، أما فيما يخص القيادة التشاركية و الإبداع الإداري فقد قامت الباحثة ببناء و تطوير مقياس جديد خاص بكل منهما بالاعتماد على الأدب النظري.

- من حيث المنهجية:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة من الإطارات العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع تطبيق مختلف أنماط القيادة في قطاعات أخرى.

و في ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فلقد تمت الاستفادة من تلك الدراسات فيما يلي:

- الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة و تطويرها بما يتناسب و تطبيق أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و أثرها على الإبداع الإداري كأنماط قيادية حديثة.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري و تثمين ما توصلت إليه من نتائج، كما استفادت من الدراسات التي تناولت النمط القيادي التبادلي و التشاركي و أوضحت مدى فاعليتهما في تنمية الإبداع لدى العاملين، كما استفادت أيضا من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط الأبوي لتحديد مدى فاعلية هذا النمط في تنمية الإبداع خاصة في البيئة العربية.
- الاستفادة من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة و كذلك اختبار فرضيات التأثير و الفروق.
- كما ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، كما تم من خلال تلك الدراسات التعرف على كيفية تطوير أداة الدراسة و تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية و مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

■ هيكل الدراسة:

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة نستعرض فيها إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها و أهدافها، مبررات اختيار موضوع الدراسة، حدود الدراسة و المنهج المستخدم، الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، و أخيرا التعريفات الإجرائية و النظرية للدراسة، هذا بالإضافة إلى ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي، و أخيرا الخاتمة، كما يلي:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية، و الذي يشتمل على ثلاث مباحث، نحاول في المبحث الأول توضيح مفهوم القيادة الإدارية، و نتعرف في المبحث الثاني على مختلف مداخل القيادة الإدارية و النظريات التي جاءت بها، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى أنماط القيادة الإدارية.

و يستعرض الفصل الثاني مدخل إلى الإبداع الإداري في المؤسسة، الذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الأول يتناول مفهوم الإبداع و المفاهيم الأساسية المتصلة به، أما المبحث الثاني فيركز على الإبداع الإداري كعملية و نتاج، و يتعلق المبحث الثالث بإدارة الإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث فيسلط الضوء على مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، يتضمن ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بالقيادة الإدارية كأحد مقومات إدارة الإبداع، و يستعرض المبحث الثاني صندوق أدوات القيادة الإدارية لإثارة و تشجيع الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث فيتطرق لأهم المداخل القيادية الداعمة للإبداع الإداري.

بينما يتعلق الفصل الرابع و الأخير بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، إذ يهدف إلى تقييم تأثير أنماط القيادة على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أين يتم إسقاط الدراسة النظرية عليه من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، يحتوي هذا الفصل على خمسة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و يتعلق المبحث الثاني بالإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، و يتناول المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة، أما المبحث الرابع فنحاول من خلاله تحليل و تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة، فيما يركز المبحث الخامس على مناقشة نتائج الدراسة و مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج.

وأخيرا نختم هذا البحث ككل بخاتمة تؤكد فيها على النقاط الرئيسية التي ينطوي عليها موضوع الدراسة مع إرفاقنا لها بأهم النتائج المتوصل إليها، وكذلك بجملة من التوصيات و الاقتراحات التي نراها مناسبة. وبغية فتح آفاق البحث في هذا الموضوع يتم اقتراح بعض المواضيع التي قد تشكل عناوين بحوث و دراسات مستقبلية.

■ التعريفات الإجرائية و النظرية للدراسة:

يختلف تعريف المصطلحات العلمية من دراسة لأخرى، و يرجع هذا الاختلاف لتعدد النظريات و المداخل العلمية التي ينتهجها الباحثون، كما يأتي أيضا نتيجة التباين في المقاربات الفكرية و الزوايا التي ينظرون منها للظواهر بصورة عامة.

و نعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية التي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها و نلتزم بها في بحثنا هذا، بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:

- **القيادة:** هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.

- **القيادة الإدارية:** هي قدرة الفرد (المسؤول) على التأثير في الأفراد و الجماعات بالمؤسسة، و توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

- **النمط القيادي:** هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف، و هو سلوك ثابت نسبيا يميز القائد عن بقية القادة¹، كما يصف نمط القيادة الطريقة التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير على سلوك المرؤوسين و اتخاذ القرارات بشأن توجيه الجماعة و الحصول على توازن بين تحقيق الهدف و الحفاظ عليه².

- **القيادة التبادلية:** هي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد و المرؤوسين، فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو معاقبتهم اعتمادا على أدائهم، إذ يخبرهم بالمكافئات التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد، كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، و البحث عن الأخطاء و معالجتها قبل أو بعد حدوثها.

- **القيادة التحويلية:** إن القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي و شخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير و تحويل المؤسسة و العاملين إلى وضع أفضل، و هو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) و القدرة على إلهام الآخرين و إثارة حماسهم و دفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

¹ Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, Leadership-style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates construction sector, Engineering Construction and Architectural Management, Vol 19, N°01, 2012, p:62 .

² Aruna B. Bhat et al, Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, Team Performance Management, Vol 18, N°07, 2012, p: 348.

- القيادة التشاركية: هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين و استثمار أفكارهم في عملية صنع القرار، و الذي يقترن بالنمط القيادي الديمقراطي، إذ يعتمد القائد التشاركي على الاتصال الواضح الفعال و تشجيعه للدافعية و تفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه لتحديد الأهداف و كذا إقامة علاقات إنسانية معهم.
- القيادة الأبوية: هي ذلك النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة، الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام و الرعاية و الاعتبار الفردي للمرؤوسين، حيث يمثل المرؤوسون طواعية للسلطة و يلتزمون بالرد بالمثل و قبول تعليمات القائد، كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاث عناصر هامة هي: التسلط، الخير، الأخلاق، يشير التسلط إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة و وجوب الطاعة، و يعني الخير الرعاية و الاهتمام بالمرؤوسين، أما عنصر الأخلاق فيوضح القيادة القدوة المتفوقة الفضائل.
- الإبداع: هو قدرة عقلية فردية أو جماعية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكر أو عمل جديد غير مألوف، كاستجابة لمشكلة ما أو موقف مثير، تتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و القدرة على الإحتفاظ بالإتجاه و مواصلته.
- الإبداع الإداري: يقصد به في هذه الدراسة بأنه العملية العقلية للفرد أو الجماعة بالمؤسسة ذات مراحل متعددة، يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر عنده من قدرات عقلية و ما يحيط به من مؤثرات بيئية، في أن يتوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة للمؤسسة التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة، قصد تطوير الإنتاج أو البرامج أو العمليات أو الخدمات أو أساليب العمل، تتسم هذه القدرات بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و القدرة على الإحتفاظ بالإتجاه و مواصلته، و هي قدرات إبداعية عامة و ليست خاصة بأفراد دون غيرهم، من الممكن تميمتها و تطويرها بوجود المناخ المناسب و القيادة القدوة التي تُثمي القدرة على الوصول إلى الأفكار و الحلول الجديدة بطريقة مبدعة لرفع كفاءة و فاعلية الأداء الإداري، يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة.
- تنمية الإبداع: هي عملية تقنية تكنولوجية اجتماعية نفسية، حيث يتم اكتشاف الأفكار الإبداعية و الاعتراف بها و تقاسمها و تحويلها في النهاية إلى إنتاج أفكار و معارف جديدة، يترتب عليها توليد ابتكارات جديدة للمؤسسة¹.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 322-323.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد

تشهد تعاملاتنا اليومية في كافة مجالات الحياة بالعديد من نماذج التفاعل بين مجموعة من الأفراد ينتج عنها بروز شخص من هذه الجماعة له تأثيره على سلوك و مشاعر الآخرين، فطالما وجدت مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة من أجل القيام بعمل ما مشترك، فإنهم سيتطلعون إلى شخص يمارس التأثير عليهم و يوجههم نحو تحقيق الأهداف، و هذا ما يعرف بالقيادة.

و في مجال العمل تعد القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، و يكمن جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه فردا يشغل موقعا قياديا في جماعة على سلوك و مشاعر الآخرين.

و على ضوء ما تم ذكره، فإن موضوع القيادة هو أحد الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من جانب مختلف المفكرين و الباحثين الذين ينتمون إلى حقول مختلفة من المعرفة كعلم النفس، علم الاجتماع و غيرهم، الشيء الذي أفرز لنا العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت كل منها تحديد النمط القيادي الأفضل، حيث كان التركيز على البعد التأثيري الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

من هذا المنظور سوف نحاول تقديم عرض شامل عن القيادة الإدارية، و بناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية Organizational Leadership

لقد عرفت القيادة الإدارية العديد من التعاريف، فباعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة و عملية تفاعل ترتبط بالسلوك الإنساني فإنه من الصعب تحديد مفهوم واحد متفق عليه، غير أنه و من خلال تحليل العناصر المكونة للقيادة الإدارية و محاولة تمييزها عن غيرها من المفاهيم المتداخلة فيما بينها يمكن استخلاص تعريف لها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، و ذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة و حسب أيضا توجهاتهم الفكرية و الظروف التي عاشوها. و على هذا الأساس سوف نقوم في هذا المجال بتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص، و من ثم استخلاص تعريف لها.

أولاً: تعريف القيادة

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني و اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل 'يفعل' أو 'يقوم بمهمة ما'، و لقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون، و ذهب أرندت Arndt إلى أن العلاقة بين القائد و الأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر و هي من حق القائد، و وظيفة تنفيذ الأوامر واجبة على أتباعه، و عليه يمكن القول بأن كلمة قيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل و بين من ينجزه¹.

كما تحتوي الأدبيات على تعريفات متعددة للقيادة قدمها علماء الإدارة و مفكرها على اختلاف اتجاهاتهم، سنتطرق لبعضها على النحو التالي:

يقول P.Fifner و Persthus أن القيادة هي نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تصل إلى توحيد جهود أتباعه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الآنية². يرى Kohan أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد³.

و يعرفها آخرون على أنها فن إستقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس و ثقة⁴.

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 18.

² محمد الصيرفي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، ج4، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 135.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 426.

⁴ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص: 04.

و هناك من عرفها بأنها مزيج من الصفات التي تمكن الحائز عليها من تحقيق شيء ما بواسطة الآخرين عن طريق التأثير فيهم و جعلهم راغبين في أدائه¹.

يحمد على هذه التعاريف أنها لفتت النظر إلى ضرورة أن يتمتع القائد بخصائص و سمات و إن اختلف العديد في بيان ماهيتها، غير أنها لا تتسم بالشمول و هي بذلك تركز على أحد عناصر القيادة فقط دون أخرى و هو القائد، و كأن القيادة عملية تأثير من جانب واحد، فلا يمكن أن تكون هناك قيادة دون أن يوجد من يقادرون إلى الهدف المطلوب تحقيقه في إطار موقف معين.

من ناحية أخرى ينظر إلى القيادة من زاوية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها القائد نفسه:

فيعرفها L.Allen بأنها النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل أتباعه يقومون بعمل فعال².

و يعرفها آخرون بأنها القدرة على توجيه و إثارة سلوك و اتجاهات الآخرين³.

و عرفها الفريد و بيتي Alfred & Beatty بأنها القدرة على ضمان توجيه و ضبط سلوك الآخرين بشكل طوعي بدون إكراه⁴.

عرفها Bohn & Grofton بأنها القدرة على خلق رؤية جديدة و زيادة ثقة الآخرين بأنفسهم من خلال التنسيق الجيد و الاتصالات⁵.

بالرغم من تركيز هذه التعاريف على دور القائد و سلوكه داخل الجماعة، إلا أنها لا تشير إلى أن هناك مجموعة معينة من الناس هي التي تصلح للقيادة دون غيرها، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة و كأن السلوك القيادي ثابت لا يتغير بتغير الظروف، كما أهملت نتائج هذا السلوك و هو التأثير في الجماعة و إلى هذا الاتجاه انظم العديد من الكتاب الذين قدموا لنا جملة من التعاريف من بينها:

عرف Koontz & O'donnel القيادة على أنها الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة⁶.

و قد عرفها Fred Fidler بأنها الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة⁷.

كما عرفها أوردواي تيد بأنها الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير على الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه⁸.

¹ مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص: 74.

² معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 138.

³ عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 81.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 21.

⁵ Verda khan et al, Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representatives, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012, p: 135.

⁶ H.Koontz, C. O'donnel, Management: Principes et méthodes de gestion, Mac grawhill, Canada, 1980, p: 490.

⁷ ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص: 18.

⁸ عبد الله العواشر، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري للنشر و التوزيع، الكويت، 2010، ص: 17.

كما تعرف القيادة بأنها عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف¹.

و هكذا يؤكد أنصار هذا الاتجاه على عنصر التأثير، الأمر الذي يعطي بعدا جديدا و مطلوبا في تعريف القيادة، غير أن اقتصار هذه التعاريف على هذا العنصر أمر فيه نظر فالتأثير عنصر ضمن عناصر أخرى للقيادة، و عليه فبالرغم من اهتمامها بتأثير القائد في الجماعة و نتائج هذا التأثير (تحقيق الأهداف) إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد و أتباعه و المواقف التي يمرون بها. إن هذا الانتقاد ذهب بالباحثين إلى التركيز على عملية التفاعل التي تتم بين مختلف عناصر القيادة و على هذا الأساس:

عرف ريتشارد إيتال القيادة على أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية و خصائص المرؤوسين و كذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة².

يعتبر هذا التعريف الأفضل للقيادة باعتبارها عملية تفاعل بين مختلف عناصر القيادة، و هو على هذا الأساس يتغاضى عن مختلف العيوب التي جاءت في التعاريف السابقة.

نستنتج من خلال ما سبق، أنه بالرغم من أن الدراسات الواسعة التي أجريت لتحديد مفهوم القيادة قد أحرزت تقدما في توضيح معناها، إلا أن اختلاف هذه التعاريف أدى إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول للقيادة، و الذي كان بسبب تركيز اهتمام كل منهم على عنصر معين من عناصر القيادة دون سواه. و بناء على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة و عناصر مختلفة، و استنادا على مختلف هذه العناصر، يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي: **قدرة الفرد على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.**

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه و كسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف و متطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم و توجيههم و الاتصال بهم، و يقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة³.

و لقد أثار تعريف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات نرى أنه من الضروري عرضها قبل إبراز التفرقة بين القائد و المدير⁴:

¹ Pierre G.Bergeron, La gestion moderne, getan morin éditeur, Canada, 2004, p: 399.

² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993، ص: 226-227.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 19.

⁴ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 501-507.

1- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

2- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:

المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، و هذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

3- تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي:

تُعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، و على الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماماً وسيلة القيادة.

4- تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط:

من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تتطلب تحقيق أهداف إدارية معينة و وسيلتها في ذلك إما التأثير على المرؤوسين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة.

و لا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير، على أن تبدأ أولاً بالاستمالة فإن لم تجد نفع فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

و رغم ما تقدمنا به فإن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من مفهومي القيادة و الإدارة المشكلان لهذا المفهوم، ثم محاولة الجمع بينهما قصد استخلاص تعريف لها.

أ- **القائد:** هو الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه¹. و القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشد و الطرف الآخر أشخاص يتلقون التوجيه و الإرشاد الذي يستهدف تحقيق أهداف معينة.

ب- **الإدارة:** يرى هنري فايول في هذا الشأن أن القيام بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تتسق و أن تراقب².

ج- **المدير:** هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة³.

د- **القائد الإداري:** هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين و يملك سلطة إدارية⁴.

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 18.

² ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 16.

³ Jean.Luc Carron, Sabine Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, France, 2001, p: 55.

⁴ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص: 105.

مما سبق يمكن القول، أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة و هو يعتمد بالأساس على الاستمالة و الإقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

و عليه يمكن القول أن القائد و المدير كلاهما له قوة تأثير، غير أن القائد بالإضافة إلى ما يتصف به من خصائص و قدرة على الاستمالة و الإقناع فإن تأثيره سيكون أكبر لو كانت لديه السلطة الرسمية.

و بناء على العرض السابق يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية كالتالي: هي قدرة الفرد (المسؤول) على التأثير في الأفراد و الجماعات بالمؤسسة، و توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وُجد من "يقود" و "من يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة. و عليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللا قد يكتنفه اللبس و الغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، و لإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

أولا: القائد

يعتبر أهم عنصر في القيادة، و القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس¹، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

ثانيا: الجماعة

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، و بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها و توجيهها و العكس صحيح.

ثالثا: الأهداف المشتركة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

رابعا: ظروف الموقف

إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما².

خامسا: التأثير

¹ ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سابق، ص: 164.

² ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص: 21.

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه¹.

و تتحدد درجة نجاح القائد بمدى فاعلية وسيلة التأثير لتوجيه الجماعة و تغيير سلوكها، و تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد و التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين التأثير الوظيفي و التأثير الشخصي.

1- التأثير الوظيفي:

أ- **التأثير عن طريق الثواب:** و يعني القدرة على منح أو منع المكافآت المادية أو المعنوية لفرد ما²، و تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز العاملين و التأثير في ميولهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

ب- **التأثير القائم على الإكراه:** هو وسيلة مصدرها الخوف، متصلة بتوقعات الفرد و تصوره بأن عدم تأديته واجباته كما ينبغي أو إطاعته لرئيسه سينترب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي³.

ج- **التأثير القائم على السلطة الرسمية:** أين يستمد القائد قوته بحكم الوظيفة أو المنصب الإداري الذي يشغله⁴.

2- التأثير الشخصي:

أ- **التأثير القائم على أسس مرجعية:** هو أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات رؤوسيه و ثقافتهم و شخصيتهم و تفهمه لوجهة نظرهم، مرجعاً أو مدخلاً للتأثير عليهم⁵.

ب- **التأثير القائم على الخبرة:** هو القوة التي يستمدّها القائد من سماته الشخصية و مهاراته الذاتية، فتزداد قدرته على التأثير في رؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة و كان على درجة مهمة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يمارسه، و هو ما يولد ثقة المرؤوسين في قائدهم و يجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى إقناعهم⁶.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية و تمييزها عن بعض المفاهيم

نستنتج من خلال ما تم ذكره سابقاً، بأن القيادة الإدارية هي عملية استخدام القوة للتأثير على سلوك الآخرين من أجل قيادتهم لتحقيق الأهداف، فقد يكون مصدر هذه القوة الخصائص الشخصية للقائد أو سلطته المستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم مركزه الرئاسي بالمؤسسة.

و عليه يتضح بأن مصطلح القيادة الإدارية يرتبط بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، إلا أنها مختلفة في معناها، و هذا ما يقودنا إلى التمييز بين هذه المفاهيم و تحديد علاقتها بالقيادة.

¹ Jean.Luc Carron, Sabine Separi, Op.Cit, p: 52.

² Pierre G.Bergeron, Op.Cit, p: 401.

³ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص: 26.

⁴ محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 92.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 223.

⁶ رضا صاحب و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 416.

و من أكثر المفاهيم ارتباطا بالقيادة الإدارية نجد: الإدارة، القوة، الزعامة، الرئاسة.

أولاً: القيادة و الإدارة

يلعب القادة و المديرين عددا من الأدوار المزدوجة في الحياة العملية، مما يجعل التمييز بينهما أمرا صعبا، و هذا ما أدى إلى وجود اختلاف حول العلاقة بينهما.

1- القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المدير أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد، و أن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات و الواجبات المتعددة التي يضطلع بها، فالتوجيه هو أحد عناصر الإدارة بالإضافة إلى التخطيط، التنظيم و الرقابة، و من هنا فعملية التوجيه هي عملية حتمية للمدير يجب التعامل بها مع المرؤوسين لتوضيح القوانين و ضبط عملية التنفيذ.

غير أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين و إقناعهم بتنفيذ ما طلب منهم، و هنا يتضح أن القيادة عنصر أساسي ينطوي تحت مظلة التوجيه الذي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة فهما متصلان و متداخلان، و العلاقة هي إذا علاقة الجزء (القيادة) بالكل (الإدارة)¹.

2- القيادة و الإدارة مختلفان:

يرى روبنز و كولتر Robbins & Coulter أن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة، إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات و المهارات الضرورية للمديرين، إذ أن قوة تأثير الشخصية و الرؤية التي يمارسها القائد تميزه على المدير، أما المدير فيعتمد تأثيره على السلطة الإدارية أو على قوة المكافآت أو العقوبات، كما أن لكل من القيادة و الإدارة مهارات و قدرات تميز كل منهما على الآخر، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية و الاستمالة و الإقناع، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد و تحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري².

و بمعنى ذلك نقول أن الفرق الأساسي بين القيادة و الإدارة يتمثل في مصدر القوة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها، في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري.

لذلك لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة على الرغم من وجود ارتباط وثيق بينهما، فالمدير الناجح هو قائد ناجح، و لكن القائد الناجح لا يشترط أن يكون مديرا في كل الأحوال³.

و الجدول الموالي يوضح الفرق بين القائد و المدير:

¹ ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص: 31.

² نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص ص: 33-34.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 425.

الجدول رقم (01): الفرق بين القائد و المدير

القائد	المدير
مبدع و مبتكر	صاحب حل وسط و محافظ و يتجنب المخاطرة
يفكر و يقوي الآخرين و يحفزهم	يعمل بصفته مراقب
يغير و يحسن نظام العمل القائم	يعمل بنظام العمل الحالي
يحظى بقبول العاملين، حتى و لو لم يكن مفروضا عليهم كرئيس قانونا	مفروض على العاملين بقوة القانون
يستمد سلطته من الجماعة كما يمكن أن تكون هذه السلطة غير رسمية (حالة القائد غير الرسمي للجماعات غير الرسمية) بالإضافة إلى قوته الذاتية (السمات، الخصائص، المهارات...)	يستمد سلطته و تأثيره من التنظيم الرسمي و هي سلطة رسمية و مقننة
يعتمد في علاقته بالعاملين على عنصر الاستمالة و التأثير لقبول ما يصدره من تعليمات عن رضا، و لا يلجأ إلى حالة الإكراه إلا في الحالات القصوى	في علاقته بالعاملين، يعتمد على ما يمارسه من امتيازات قانونية من توجيه الأوامر واجبة النفاذ، توقيع الجزاء.. الخ
يفعل ما يجب فعله لتحقيق رؤيته، فهو يفعل الأشياء الصحيحة	يفعل ما عليه فعله، فهو يفعل الأشياء بطريقة صحيحة
يجذب الناس و يلهم الآخرين بالثقة	يسمع الناس و يعتمد على التحكم و السلطة
يفكر بالنتائج البعيدة و يركز على الرؤية و القيم و التحفيز	يفكر بالنتائج القريبة و يركز على العمليات
يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	يمثل مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها
مستبصر يركز على المستقبل	عقلاني يركز على تحليل الواقع
الميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار)	المحافظة على الحالة القائمة و الميل إلى التغيير التدريجي
نطاق التأثير واسع و يغطي القيم و السلوكيات	نطاق التأثير محدود في العمل

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على:

- سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، مكتبة عين شمس الكبرى، مصر، 1999، ص: 34.
 عبد الله العواشر، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري للنشر و التوزيع، الكويت، 2010، ص: 19.
 نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 33.
 Samir Trigui, Management et leadership, centre de publication universitaire, Tunis, 2004, p: 64

يتضح من الجدول أنه قد يستخدم لفظ القائد و المدير بمعنى واحد إلا أنهما مختلفان، و باختصار تسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد العاملين بالعمل القيادي، بمعنى أنه يمكن للشخص أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا و العكس صحيح أو قد يكون كليهما، كما يمكن أن لا يكون أيًا منهما.

و خلاصة القول فإن المؤسسات تحتاج إلى كل من الإدارة و القيادة معا إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، و عليه فمن الأفضل أن يجمع المدير بين مقومات القيادة و مقومات الإدارة حتى يكون ناجحا و فعالا في الوقت نفسه، و بالتالي فإن القادة و المديرين هم أنواع مختلفة من الناس فإذا توفر للقائد مركزا

إداريا يمنحه سلطة رسمية على عدد من المرؤوسين، فإنه بذلك يجمع بين صفتي القائد و المدير و هو ما يطلق عليه بالقيادة الإدارية و هي الوضع المثالي.

ثانيا: القيادة و القوة

هناك فرق بين القيادة و القوة، فالقوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة الإداريين لتحقيق الأهداف التنظيمية و تعرف بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة"¹، أما علاقة القوة بالقيادة فتتمثل في أن القيادة الفعالة تعتمد في تأثيرها على المرؤوسين للقيام بالأداء الذي يحقق الأهداف التنظيمية على استخدام القادة الإداريين للقوة بمعنيها الوظيفية و الشخصية.

ثالثا: القيادة و الزعامة

الزعيم هو أحد أنواع القادة الذي يملك قوة سحرية في جلب اهتمام و انتباه الآخرين و جعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته و قدرته على تحريك المشاعر و التأثير في مستمعيه، فهو قائد كلمته نافذة و ذات مفعول عجيب، فهو يستطيع أن يحدث تغييرات كثيرة و مفاجئة في المرؤوسين دون عناء، و من السهل عليه أن يوجههم ببراعة إلى حيث يريد دون الحاجة إلى إقناعهم².

رابعا: القيادة و الرئاسة

تُعبّر الرئاسة عن "الصلاحيات الرسمية لتوجيه و إصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم قصد تحقيق الأهداف"³، و الرئيس إذا هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا و يقود جماعة معينة من خلال إصدار الأوامر و التعليمات و توجيه الآخرين بناء على السلطات الرسمية التي يمتلكها بحكم منصبه، و الأفراد يطيعون أوامره لكن ليس بالضرورة عن اقتناع و رضا بل خوفا من العقاب عند تجاوزها، كما يمكن أن يكون دافعهم هو الطمع في المكافآت عند الالتزام بها⁴.

أما القائد فهو الشخص الذي يقود جماعة معينة من خلال القدرة على التأثير في سلوكهم لتحقيق هدف معين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني إنما اعترافا منهم بقدرته على تحقيق أهدافهم، فالقيادة محورها الرئيسي الإقناع و التأثير بينما الرئاسة تعتمد على إصدار الأوامر و التعليمات لتسيير شؤون العاملين و توجيههم إلى وجهة مخطط لها سلفا⁵. إلا أن هذا لا ينفي إمكانية أن يكون للقائد سلطة قانونية، غير أنه لا يعتمد عليها لقيادة الآخرين إلا إذا تطلب الأمر ذلك.

¹ Pierre G.Bergeron, Op.Cit, p: 401

² محمد الصيرفي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع، مرجع سابق، ص: 162.

³ ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص: 24.

⁴ عبد الرحمان العيسوي، مرجع سابق، ص: 82.

⁵ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص: 508.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية Leadership Theories

لقد تعددت الأبحاث و الدراسات التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين، و بالتالي تحدد العوامل التي تجعل من شخص ما قائدا، إلا أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث و الدراسات لم يستطع أن يتوصل لموقف محدد تجاه حقيقة القيادة، بل أن هذا الفكر أفرز لنا العديد من النظريات المتباينة التي راحت كل منها تعطي تفسيراً للقيادة يختلف عن تفسيرات غيرها من النظريات. و نستطيع في هذا المبحث أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها إلى مداخل رئيسية يمكن أن تنظم تحتها العديد من النظريات، تاركين الأنماط الأخرى من المداخل القيادية الحديثة لعرضها في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المطلب الأول: المدخل الفردي و نظرياته Person-Based Theories

من أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يُرجع نشأة القيادة إلى شخصية القائد و سماته و خصائصه، و أن كل من تتوفر فيه هذه السمات يكون لديه القدرة على القيادة و يمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف. و من أشهر النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تؤمن هذه النظرية بأن القائد يولد و لا يصنع، و الرجل العظيم له قدرات و سمات مميزة جدا تفوق ما يتميز به الرجل العادي، و يرى أصحاب هذه النظرية أن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية و القدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة مهما كان الموقف الذي يواجهونه و أنهم محصورون في عدد محدد من العائلات، كما يعتقدون أن السمات القيادية موروثية و ليست مكتسبة¹.

و يعتبر فرنسيس قالتون (Galton) من أبرز الدعاة لهذه النظرية إضافة إلى Woods, Barnard, Tead و Jennings و غيرهم.

ثانياً: تقييم نظرية الرجل العظيم

- تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات في الفكر الإداري و من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، و قد ظلت موضع اهتمام الباحثين لوقت طويل، و بالرغم من ذلك فقد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية التي تجعل من شخص ما قائدا أو رجلا عظيما.
- تعتبر الأفكار التي ركزت عليها هذه النظرية انعكاسا للظروف التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي و التي استمدت منها مغزاها².
- أهملت طبيعة الظروف المتغيرة التي قد لا يستطيع معها هذا الرجل العظيم ممارسة قدرته على التأثير.
- تجاهلت دور البيئة و المؤسسة في صنع جوانب مهمة في القائد، مثل الخبرة و المعرفة التي يمكن أن يكتسبها، و التي قد تؤهله لتسلم موقع قيادي³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 230.

² نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 310.

³ ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سابق، ص: 169.

و بالرغم من المآخذ التي تعرضت لها النظرية، إلا أن ذلك لا يضعف من أهميتها و لا يمكن إنكار أثرها على كثير من الباحثين الذين صاغوا على أساسها نظرياتهم فظهرت بذلك نظرية السمات القيادية.

ثالثا: نظرية السمات القيادية

ترى هذه النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، و أن هذه السمات من الممكن اكتسابها و من ثم فليست بالضرورة وراثية، أما عن كم و نوع هذه السمات فقد اختلف فيها، من هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على النمط القيادي الفعال من خلال السمات التي يتميز بها القادة، و قد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عددا من سمات القائد منها الجسمية، العقلية، المعرفية، الانفعالية، الاجتماعية و سمات عامة.

و من رواد هذه النظرية ¹Van Basen, Carrell, Ghisel, Stogdill.

و لقد استعرض Stogdill بناء على البحوث التي قام بها جملة من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا و تميزه عن الآخرين، نستعرض بعضا منها كما يلي²:

1- الذكاء:

يعتبر أحد العوامل التي يفترض ارتباطها بالقيادة، و بشكل عام فالقادة هم الأكثر ذكاء من غيرهم.

2- الشخصية:

من خلال الاستقامة، الصدق، روح المبادرة و الإبداع فضلا عن الثقة بالنفس، فالشخص الذي يثق في نفسه يعطي للآخرين الشعور بأنه قوي و قادر على حل المشكلات.

3- الشعور بالمسؤولية و القدرة على حل المشاكل:

فالكثير من القادة يرغبون في تحديد الأهداف الصعبة و يكرسون جهودهم لتحقيقها، كما يمتازون أيضا بالمثابرة و المواظبة.

3- التفاعل الاجتماعي:

إن القادة اجتماعيون بطبعهم و يسعون لإنشاء علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين، فالشخص الاجتماعي لديه الفرصة أكبر لأن يكون قائدا عن الشخص الخجول الانطوائي، كما أن القادة لهم قوة عزيمة تجعلهم يتغلبون على مشاعر الفشل و يواصلون بكل ثبات و رغبة في البحث عن الفرص في بيئة أعمالهم للاستفادة منها و إحداث التغيير المطلوب.

كما قد توصل Brown من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات التي يجب توفرها في القائد و هي أن يكون: أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا، أكثر ذكاء، أصوب حكما، أنفذ بصيرة، أوسع معرفة، أقدر على التحمل و المثابرة و على التكيف و تحمل المسؤولية و أقوى ثقة في النفس و القدرة على ضبط النفس عند الانفعال³.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 117.

² Mohed Altrad, Ecouter harmoniser diriger, office des publications universitaires, Alger, Algérie, 1994, p: 102.

³ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 314.

رابعاً: تقييم نظرية السمات القيادية

- تمثل الخصائص السابقة نموذجاً للسمات التي استخدمت في بعض البحوث كميّار للتفرقة بين الفرد القائد و غير القائد، لكنه بالرغم من تركيزها على خصائص القائد إلا أنها لم تتفق على مجموعة محددة من السمات و الخصائص، إضافة إلى إهمالها لمتغيرات الموقف، و هي بذلك فشلت في إيجاد نموذج ثابت للسمات التي تميز القادة عن غيرهم¹.
- إن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية لمختلف هذه السمات و لم تفرق بين السمات المطلوبة و تلك الضرورية للحفاظ على مركز القيادة و تجاهلت تأثير و أهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
- تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة بمعنى أنها نظرت للقائد على أنه مستقل عن الموقف بينما هو عنصر من عناصر الموقف².
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة قد تتوفر أيضاً في غير القادة، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.
- نظرية السمات لا يمكن تطبيقها عملياً فمن الصعب العثور على أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات أو معظمها³.

نستشف من خلال ما سبق أن نجاح القيادة لا يعزى فقط إلى أهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائداً، و هو ما دفع بالباحثين إلى دراسة سلوك القائد أي ممارسة تصرفاته أثناء عملية القيادة، فظهر على إثر ذلك المدخل السلوكي كرد فعل مباشر لنظرية السمات القيادية.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي و نظرياته Behavioral Theories

بعد إخفاق نظرية السمات في حصر السمات القيادية اللازمة في جميع المواقف، اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة موضوع القيادة من زاوية مختلفة، حيث انتقل الاهتمام إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى بنمط القيادة و تحليل آثار فاعليته في سلوك الجماعة و المؤسسة ككل، فالمهم هنا ليس السمات التي يتمتع بها الفرد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتركيز في هذه الحالة منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، و على إثر ذلك ظهر اتجاه جديد أُطلق عليه المدخل السلوكي الذي قدم لنا العديد من النظريات نوردها كالتالي:

¹ إيمان جودة، رندة اليافي، دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي و الالتزام التنظيمي و صراع الدور و غموضه و بعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الإدارية، 1، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، المجلد 19، 2006، ص: 89.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 536.

³ H.Koontz, C. O'donnel, Op.Cit, p: 494.

أولاً: دراسات جامعة أيوا Iowa

لقد أفرزت دراسات كل من Ralph White, Ronald Lippitt, Kurt Lewin نظرية تسمى بنظرية الخط المستمر، و التي تشير إلى وجود ثلاثة أنماط من القيادة: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي و النمط المتساهل، و تُمثل هذه الدراسات البداية الصحيحة للبحث في موضوع أنماط القيادة، حيث تهدف إلى التعرف على ردود أفعال الأفراد عند مختلف أنماط القيادة، و أي هذه الأنماط أكثر فعالية. لقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الأطفال حيث تم تشكيل ثلاثة مجموعات من الأطفال وفقاً لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة¹، و تُمثل هذا السلوك في استخدام ثلاث أنماط قيادية هي:

1- النمط الديمقراطي:

يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته، و هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم و التزامهم، و عليه يعتبر هذا النمط من بين أفضل أنماط القيادة فعالية².

2- النمط الأوتوقراطي (المتسلط):

يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل، و يصر على إطاعة مرؤوسيه لها، غير مدرك لما لذلك من آثار نفسية سيئة عليهم³.

3- النمط المتساهل*:

يعمل القائد المتساهل على إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه و تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة، و كذا إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات⁴. أما عن النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة هي⁵:

- بالنسبة للنمط الديمقراطي، كانت الإنتاجية أكثر استقراراً و ارتفاعاً، كما كانت دافعية الأفراد للعمل عالية فكانوا يعملون بروح الفريق و كان التفاعل بينهم أكبر.
- بالنسبة للنمط الأوتوقراطي، فقد كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطاً بوجود القائد، لهذا كان الدافع للعمل و الرضا أقل من النمط السابق، حيث كان الأفراد يفتقدون إلى روح المبادرة، و كان ملحوظاً في هذا النمط ميل الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم.
- أما بالنسبة للنمط المتساهل، فكانت الإنتاجية و الرضا أقل مما كان في النمط الديمقراطي، و لقد اتصف العمل بعدم الجدية و الفوضى.

¹ Bernard Montmorillon, Jean pierre, Pitol.Belin, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Litec, Paris, France, 1995, p: 239.

² Robert Papin, L'art de diriger, Dunod, Paris, France, 1995, p: 21.

³ Marcel Laflam, Le management: Approche systématique, Getan Morin, Canada, 1981, p: 314

* هناك مسميات كثيرة أطلقت على نمط القيادة المتساهلة أهمها: القيادة الفوضوية، قيادة عدم التدخل، المنطلقة، الحرة، و أيضاً غير الموجبة.

⁴ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 253.

⁵ Alain Duluc, Leadership et confiance, Dunod, Paris, France, 2000, p: 64.

و لقد خلص Lewin من هذه الدراسة إلى أن أفضل نمط قيادي هو النمط الديمقراطي، من حيث تحقيق الأداء الجيد و الرضا عن العمل فضلا عن تماسك الجماعة و إثارة دافعيتها للعمل، كما أن الأفراد أيضا يفضلون العمل في ظل هذا النمط القيادي¹.

ثانيا: تقييم دراسات جامعة أيوا Iowa

لقد كانت هذه الدراسة رائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة على سلوك الأفراد، و في الكشف عن أن الأفراد يختلفون في استجابتهم و رضاهم عن الأنماط المختلفة للقيادة، و أن هذه الأنماط تؤدي إلى نتائج مختلفة.

لكن هناك بعض المآخذ على هذه الدراسة فهناك صعوبة في تعميم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية باعتبار أن التجارب أجريت على الأطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية و دوافع الأفراد، و عليه يصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما طبقت هذه التجربة في بيئات مختلفة، و هذا ما أدى إلى ظهور دراسات أخرى لمجموعة من الباحثين لدراسة أنماط القيادة².

ثالثا: دراسات جامعة ميتشجان Mitchigan

بدأ الباحثين في جامعة ميتشجان الأمريكية و من أبرزهم Kahn , Kats, Rensis Likert دراساتهم لموضوع القيادة في نهاية الأربعينات، و قد استهدفت تلك الدراسات التعرف على السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة و مقارنته بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة.

و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى الآتي:

-وجود بعدين أساسيين للقيادة هما: بعد الاهتمام بالإنتاج و بعد الاهتمام بالمرؤوسين.

-أن أكثر القادة فاعلية هم أولئك الذين يجمعون بين البعدين السابق ذكرهما.

-تقل درجة فاعلية القادة عند الاهتمام بأحد البعدين دون الآخر³.

كما استطاع Likert التمييز بين أربعة أنماط للقيادة وهي⁴:

1- **النمط التسلطي**: الاتصالات في ظل هذا النمط ذات اتجاه واحد من أعلى لأسفل، كما يتصف القادة هنا

بأنهم مركزيون بدرجة عالية و تقتهم بمرؤوسيهم قليلة، يستخدمون الخوف و الإكراه كوسيلة للتحفيز.

2- **النمط الأبوي**: يشبه النمط السابق إلا أنه أقل مركزية، إذ يسمح القائد في بعض الأحيان بمشاركة

المرؤوسين في اتخاذ القرارات و لكن تحت رقابته.

3- **النمط الديمقراطي الاستشاري**: الاتصالات في ظل هذا النمط في الاتجاهين، كما يتميز القادة هنا

بمشاركة مرؤوسيهم في اتخاذ القرار، غير أن هذه المشاركة شكلية لأن القائد ينفرد باتخاذ القرار.

¹ Samir Trigui, Op.Cit, p: 160.

² Alain Duluc, Op.Cit, p: 64.

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 35.

⁴ Bernard Montmorillon, Jean pierre, Pitol.Belin, Op.Cit, p: 240.

4- النمط الديمقراطي التشاركي: الاتصالات في ظل هذا النمط في الاتجاهين، كما يثق القائد ثقة مطلقة

بمرؤوسيه الذين تسودهم روح فريق عالية، إذ يتيح لهم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار. ولقد استنتج Likert بشكل عام أن القيادة المشاركة هي الأفضل لما لها من أثر على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات و الاتصال الفعال، و بيئة تنظيمية جيدة¹، كما تساهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية².

رابعاً: تقييم دراسات جامعة ميتشجان Mitchigan

يأخذ على دراسات جامعة Mitchigan افتراضها أن نمط القيادة هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية و رضا المرؤوسين، و هو افتراض يفتقر كثيراً إلى الدليل التجريبي³، فهي لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو للمهام، فقد يختلف سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة على سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى و لو كانوا يؤدون مهام متشابهة، كما أن سلوك القادة يتغير من موقف لآخر، ففي الظروف العادية يميل القائد إلى الاهتمام بالعاملين، أما في الظروف الملحة و تزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيده فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهاً نحو العمل⁴.

خامساً: دراسات جامعة أوهايو Ohio

بدأت دراسة جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات، حيث قام Shortle, Stogdill, Fleishman في تلك الجامعة بإجراء أبحاث جادة و مكثفة في موضوع القيادة، و قد كان الهدف العام لهذه الدراسات هو معرفة أثر النمط القيادي على مستوى جماعة العمل، و لقد انصب اهتمامهم على محاولة التعرف على أبعاد السلوك القيادي، و تمكنوا خلالها من تحديد بعدين لسلوك القيادة و عليه فقد سميت هذه النظرية بنظرية البُعدين نوضحهما كالتالي⁵:

- 1- البنية الهيكلية (الاهتمام بالعمل): أو ما يسمى النشاط الموجه نحو العمل، يكون اهتمام القائد في هذا البعد مركزاً على العمل و تحديد الأدوار و يقدم طرقاً لكيفية إنجاز المهام بغرض تحقيق الأهداف.
 - 2- الاعتبارات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين): أي اعتبار الآخرين و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و تقوية العلاقات بين القائد و مرؤوسيه مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين.
- و يمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالاعتبارات الإنسانية (العاملين) و بتنظيم بنية العمل (الاهتمام بالعمل) من خلال الشكل الموالي:

¹ راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت و علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 05، عدد 03، 2009، ص: 250.

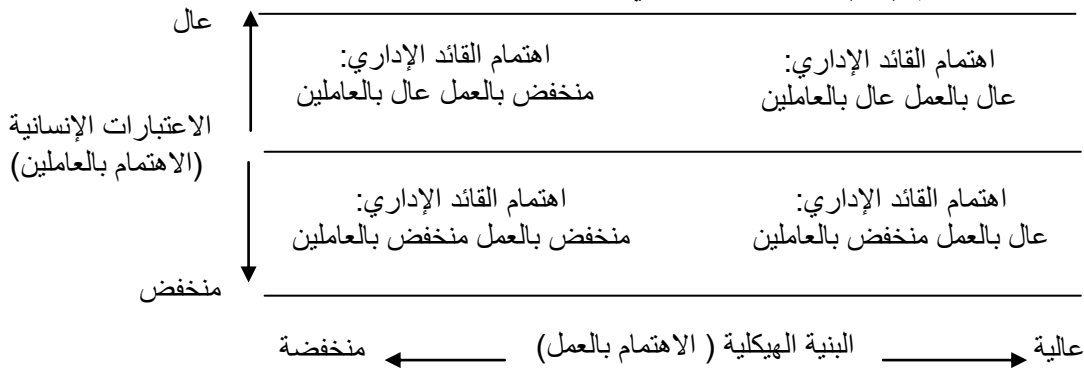
² Jean Luc Carron, Sabine Separi, Op.Cit, p: 59.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 235.

⁴ أندرودي سيزالقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص: 297.

⁵ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 33-34.

الشكل رقم (02): مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 34.

من الملاحظ من الشكل أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين السابقين بدرجات متفاوتة في آن واحد، و لذلك لا تدعم نتائج هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكا لبعده واحد في كل مرة تمارس فيها عملية القيادة، كما تبين أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين السابقين و يظهر سلوكا عاليا في كلاهما، لما لذلك من أثر في تحقيق نسبة إنجاز عالية و انخفاض كبير في تدمير المرؤوسين.

سادسا: تقييم دراسات جامعة أوهايو Ohio

تعتبر دراسات جامعة أوهايو جهدا منظما و مفصلا يرمي إلى تعريف و وصف الأنماط السلوكية التي يظهرها القائد، فقد أسهمت هذه الدراسات في إثراء المعارف حول القيادة، و تعد أول من أبرز أهمية البعدين السابقين في تقسيم السلوك القيادي، غير أن الدراسات التي أجريت لتقييم دراسات جامعة أوهايو أوضحت بعض أوجه القصور، و قد تبين النقد الجوهرية لها هو أنها لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الموقفية و أثرها على فعالية القيادة¹.

أما بالنسبة للافتراض القائل بأن القائد يسلك سلوكا واحد بالنسبة لكل المرؤوسين فهو افتراض خاطئ فقد يكون القائد أكثر حساسية و اهتماما بالأفراد الأكفاء، لكنه قد يبدي حساسية أقل تجاه الأفراد الأقل كفاءة، و لهذا يمكن أن يمارس القائد أكثر من نمط في نفس الجماعة².

¹ أندرودي سيزالافي، مرجع سابق، ص: 296.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 260.

سابعاً: نظرية الشبكة الإدارية

من رواد هذه النظرية Robert Blake, Jane Moton اللذان قاما بوضع تلك الأبعاد التي جاءت بهما دراسات جامعة أوهايو و متشجان في شبكة الغرض منها التعرف على أنماط القيادة المختلفة، و لقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة و تحديد البدائل القيادية و تحسين فاعلية القائد، حيث يشكل البعد الأول (الاهتمام بالعمل) الخط الأفقي، في حين يشكل البعد الثاني (الاهتمام بالأفراد) الخط الرأسي بمدى يمتد من (1-9) درجات لكل منهما، و بذلك فإن تقاطع أية نقطتين على الخطين الرأسي و الأفقي يشكل نمطا معينا.

غير أنهما فضلا تقسيم هذه الشبكة إلى خمسة أنماط قيادية، أربعة منها وزعت على زويا الشبكة، فيما توسط الشبكة النمط الخامس الذي يمثل النمط المتوازن، و الشكل رقم (03) يوضح هذه الشبكة و أنماطها القيادية، حيث يمكن الوصول إلى 81 نمطا قياديا، أهمها الأنماط القيادية التالية¹:

1- الموقع (1.1) القيادة البيروقراطية:

يتميز نمط هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد و العمل، و أن القائد لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو حتى الجماعة و ذلك لأنه يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفل فقط بقاء عمله.

2- الموقع (1.9) القيادة المتسلطة:

يظهر هنا النمط القيادي الذي يهتم بشكل كبير بالعمل و بشكل قليل بالأفراد، و أن القائد يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و هو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

3- الموقع (9.9) قيادة الفريق:

يتميز نمط القيادة فيه باهتمام عال بكل من الأفراد و العمل، و يركز القائد هنا على روح الفريق في العمل و يحاول الحصول على أعلى إنتاج ممكن.

4- الموقع (9.1) القيادة المجاملة:

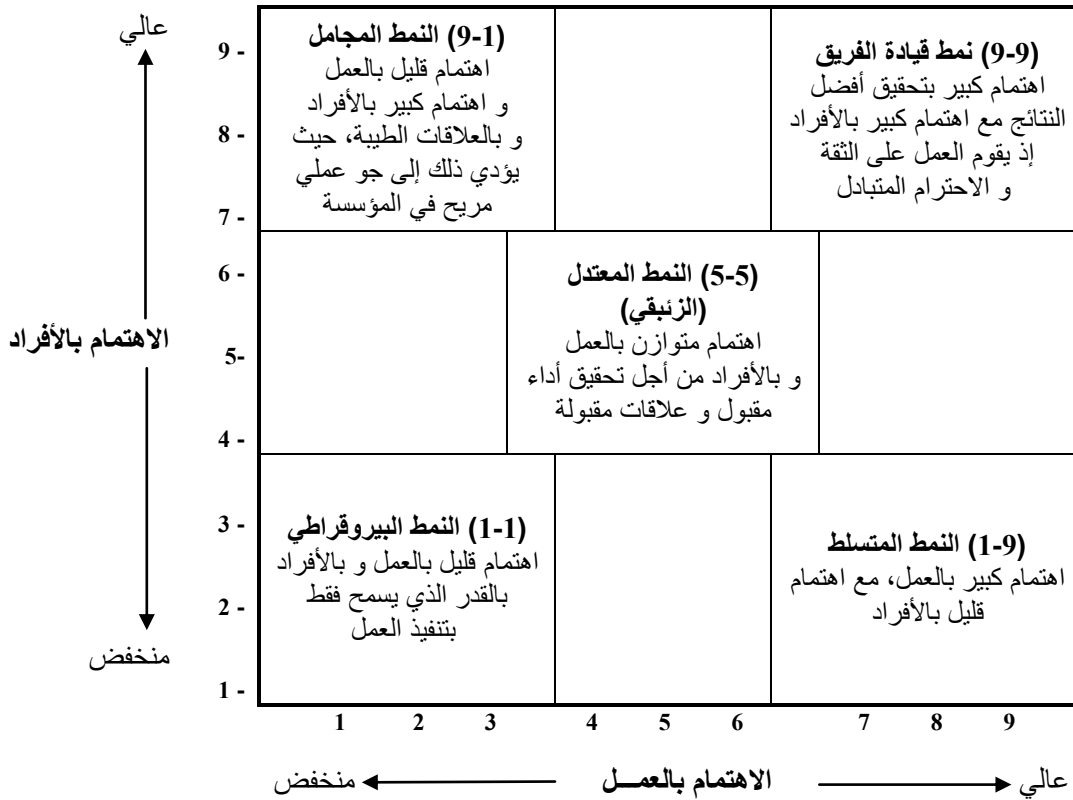
يتميز نمط القيادة فيه باهتمام ضعيف بالعمل و عال بالأفراد، حيث يسعى هذا النمط إلى ربط علاقات اجتماعية مع العاملين معه، و يرى بأنه من أجل الوصول إلى زيادة في الإنتاج يجب توفر الأمان و الرضا الوظيفي.

5- الموقع (5.5) القيادة المعتدلة:

حيث يظهر القائد اهتمام معتدل بكل من الأفراد و العمل، و القائد هنا يوازن بين اهتمامه بالعمل و بالأفراد حيث يتحصل على مستوى مقبول من الإنتاج، مع احتفاظه بعلاقات جيدة بين الأفراد، كما يتصف هذا النمط بالمرونة.

¹ Marcel Laflam, Op.Cit, p: 307.

الشكل رقم (03): الشبكة الإدارية و أنماطها القيادية



المصدر: H.Koontz, C. O'donnel, Management: Principes et méthodes de gestion, Mac grawhill, Canada, 1980, p: 501.

إلا أن الباحثان ركزا على أفضل الأنماط القيادية و هو النمط (9-9) نمط قيادة الفريق، على اعتبار أنه يحقق أفضل النتائج و ليس مجرد نتائج مقبولة، من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام، تربطهم علاقات جيدة و يعملون بروح فريق جد عالية¹.

ثامنا: تقييم نظرية الشبكة الإدارية

لا شك أن نموذج شبكة القيادة يعد من أفضل المداخل في تحديد أنماط القيادة و التمييز بينها، إلا أنه لم يكن بمنأى عن النقد، فقد أخذ عليه أن إسهامه كان منصبا حول الدرجات المتفاوتة لكل من بعدي القيادة و بالتالي فأي نمط قيادي هو توليفة من هذين البعدين دون سواهما²، فضلا عن أن النموذج أغفل متغيرات أخرى شديدة الأهمية و هي متغيرات الموقف، و لم يكشف عن ما هو الموقف الذي يكون فيه أي من هذه الأنماط القيادية هو الفعال.

و يعتبر إسقاط مثل هذه المتغيرات من المآخذ الهامة على دراسات أنماط القيادة، و هو ما تنبعت به لاحقا النظريات الموقفية التي تعتبر أن القائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل نمطه و تكيفه بما يتلاءم مع الجماعات خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

¹ Pierre G.Bergeron, Op.Cit, p: 415.

² Alain Duluc, Op.Cit, p: 67.

المطلب الثالث: المدخل الموقفى ونظرياته Situational Theories

يقوم مفهوم هذا المدخل على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات و خصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين¹، و لقد أكدت هذه الدراسات على أن تغير الموقف يتطلب دورا قياديا و أنماطا للقيادة مختلفة، و بالتالي تحتاج هذه المواقف المختلفة إلى قادة مختلفين².

و يعتبر الموقف حسب هذه النظرية الفيصل في تحديد النمط المناسب للقيادة، فالقائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له فرصة استخدام قدراته، و على ذلك فالمعمول الأساسي لظهور أي قيادة يعود إلى طبيعة و ظروف الموقف البيئي، و ما يحيط به و ما يتضمنه من عوامل و عناصر موقفية هي بطبيعتها عرضة للتغيير من موقف لآخر.

أما عن أهمية تلك العوامل و العناصر الموقفية التي تأثر في ظهور القيادة فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية و أهمية كل منها، و من هنا انبثق عن هذا المدخل عدد من النظريات أهمها:

أولاً: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

تعتبر نظرية فيدلر من أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري، و التي تفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص القائد، و تعتبر هذه النظرية أن النمط القيادي الأمثل لنجاح القائد يعتمد على تفاعله مع الظروف المحيطة به التي تساعده على التأثير في مرؤوسيه³. و يفترض فيدلر أن القائد لا يمكنه بسهولة تغيير نمطه القيادي لأنه يعتبر انعكاسا لشخصيته، لذلك فهو يرى أنه كي يحقق القائد الفعالية يجب عليه أن يغير الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي⁴. و لقد قدم في هذا المجال نوعين من المتغيرات:

1- استقصاء التفضيلات الأدنى للعمل مع الآخرين LPC (Least Preferred Co-workers):

و الذي يعكس شخصية القائد، اعتبره ممثلاً لنمط القيادة الذي يمارسه القائد، و يعد هذا المتغير التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل لا يفضل أن يعمل معه، فإذا كان هذا التقييم عالياً فإن القائد يميل إلى التركيز على العلاقات الإنسانية، و إذا كان منخفضاً فإنه يميل إلى التركيز على مهام العمل⁵.

2- متغيرات الموقف: و التي تتمثل في:

- أ- علاقة القائد بالمرؤوسين: و هي درجة ارتباط المرؤوسين بقائدهم و ثقتهم فيه و ولائهم له.
- ب- درجة وضوح مهمة العمل: توضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً محدداً و واضحاً.

¹ إيمان جودة، رنده اليافي، مرجع سابق، ص: 90.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 232.

³ H.Koontz, C. O'donnel, Op.Cit, p: 497.

⁴ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 49.

⁵ Samir Trigui, Op.Cit, p: 178.

ج- درجة قوة مركز القائد: تعني القوة المتضمنة في مركز القيادة، أي قوة الثواب و العقاب التي يتمتع بها القائد و قدرته على التأثير بواسطتها على المرؤوسين.

إن هذه المتغيرات يمكن التحكم بها و تغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد، و طبقا لتحليل فيدلر فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت متغيرات الموقف الثلاثة مرتفعة و العكس صحيح، و على هذا الأساس فإن سلوك القادة يختلف من موقف لآخر حسب درجة اختلاف هذه المتغيرات¹.

و الجدول الموالي يوضح فعالية القيادة و فق نموذج فيدلر:

الجدول رقم (02): فعالية القيادة وفق نموذج فيدلر

نمط القيادة الأكثر فعالية	متغيرات الموقف			درجة يسر الموقف	رقم توفيقه الموقف
	درجة قوة مركز القائد	درجة وضوح مهمة العمل	علاقة القائد بالمرؤوسين		
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة	↓	01
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	واضح	طيبة		02
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	غامض	طيبة		03
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	غامض	طيبة		04
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	سيئة		05
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	واضح	سيئة		06
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	غامض	سيئة		07
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	غامض	سيئة		08

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1989، ص: 172.

بناء على النتائج التي توصل إليها فيدلر الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن النمط القيادي المناسب و الذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند إلى إيجابية الموقف، فعندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة فالتركيز على العمل هو المفضل، و أنه عندما تكون عناصر الموقف متفاوتة أو معتدلة فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات الإنسانية.

¹ سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 23، العدد 01، 1995، ص: 83.

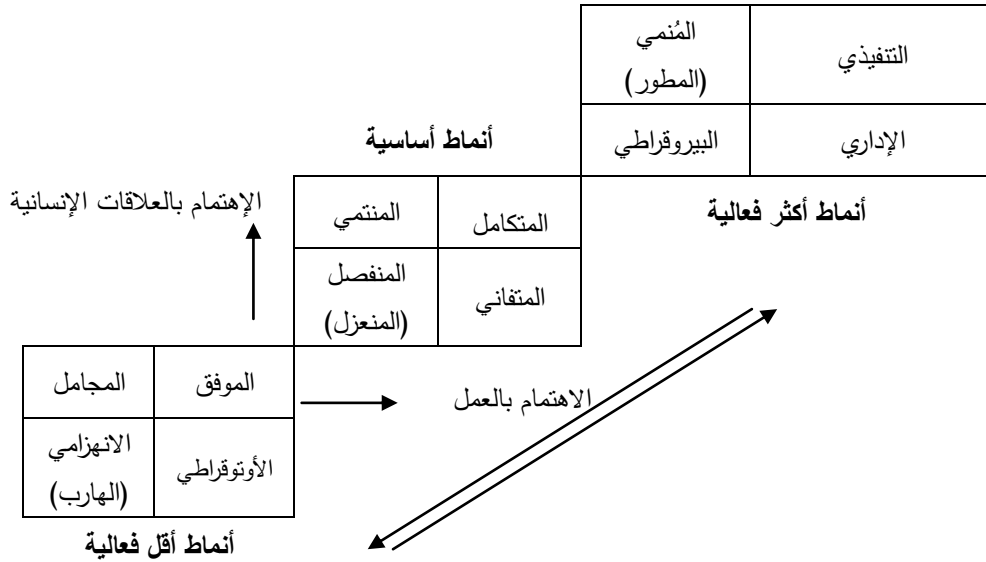
ثانياً: تقييم النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

- على الرغم من أهمية نظرية فيدلر في إبراز جانب مهم و هو العلاقة بين القائد و المرؤوسين و تحديد المهام و الأدوار بوضوح و كذا درجة قوة مركز القائد، غير أن من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي محدودية المتغيرات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه المتغيرات.
 - لا يمكن الوثوق كثيرا في الفروض التي قدمتها نظرية فيدلر، فكيف يمكن لنمط قيادي أن يكون ملائم لموقفين متضادين، و لم يستطع فيدلر تقديم تفسيراً مقبولاً لذلك¹.
 - وجود العديد من الثغرات في الأساليب المنهجية و البحثية التي استخدمها فيدلر لبناء نموذج مثل²:
 - عدم وضوح المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات الموقفية و صغر حجم العينة.
 - عدم اعتماده على أساليب قوية لاختبار الدلالة الإحصائية للعلاقات التي صاغها.
- و بالرغم مما تقدم تظل نظرية فيدلر خطوة رائدة في الأخذ بالعوامل الموقفية عند التحدث عن القيادة.

ثالثاً: نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد

لقد أدخل وليام ريدن William J.Reddin في بناء نموذج بعد الفعالية* إضافة إلى بعدي الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و يعتبر أول من أضاف هذا البعد³، و بذلك أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 66.

¹ سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 20.

² طارق طه، مرجع سابق، ص: 247.

* التي يعرفها ريدن بأنها الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه (الأهداف).

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 50.

لقد نتج من إضافة بعد الفعالية التوصل إلى ثمانية أنماط للقيادة تنتج من أربعة أنماط أساسية هي: المتكامل، المتفاني، المنفصل، المنتمي، حيث أن إضافة عنصر الفعالية لهذه الأنماط يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فعالية إذا وافقت الموقف، و أخرى أقل فعالية إذا لم توافق الموقف، وفق التقسيم التالي:

1- الأنماط القيادية الأساسية:

و التي تركز على بعدي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعمل، تتمثل هذه الأنماط في¹:

أ- القائد المتفاني: الذي يسعى إلى تحقيق النتائج من خلال التركيز المطلق للعمل.

ب- القائد المنفصل (المنعزل): الذي لا يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات الإنسانية.

ج- القائد المنتمي: الذي يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية.

د- القائد المتكامل: الذي يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات الإنسانية بشكل متساوي.

حيث أن كل نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فعالية أو أقل حسب الموقف، و يخرج ريدن من هذا التحليل بنتيجة مؤداها: أن الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يُستخدم فيه.

2- الأنماط القيادية الأقل فعالية:

أ- القائد الأوتوقراطي(المستبد): هو قائد متفاني، تظهر عدم فعاليته نتيجة عدم اهتمامه بالعلاقات الإنسانية و بدرجة ثقة منخفضة في الآخرين، إذ يخافه الكثيرون و لا يحبونه فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

ب- القائد الانهزامي(الهارب): هو قائد لا يهتم بالعمل و لا بالعلاقات الإنسانية، كما أنه غير فعال لأنه ينسحب من العمل، الشيء الذي يؤثر سلبا على الروح المعنوية للجماعة.

ج- القائد المجامل: هو قائد يضع العلاقات الطيبة فوق كل اعتبار، تغيب عنه الفعالية نتيجة رغبته في الظهور كشخص طيب و بالتالي يمنعه ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

د- القائد الموفق: هو قائد متكامل يعرف جيدا مزايا الاهتمام بكل من العمل و العلاقات الإنسانية، تُعبر الحلول الوسطى عن أسلوبه في العمل، فهو يركز اهتمامه على المشاكل الحاضرة و يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية (يعتمد على رأي الأغلبية)².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص: 238-239.

² علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 67.

3- الأنماط القيادية الأكثر فعالية:

أ- القائد الإداري: هو قائد متفاني، يرى أن عمله يتمثل أساسا في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب، تكمن فعاليته من خلال قدرته على دفع العاملين معه إلى تحقيق الأهداف.

ب- القائد البيروقراطي (الروتيني): هو قائد منفصل، يُظهر درجة من الفعالية نتيجة إتباعه التعليمات و تمسكه باللوائح و القوانين، يتميز بالقدرة على تحمل المسؤولية و القرارات الرشيدة، و هو ما يجعل المرؤوسين يتقنون فيه و يعملون على تحقيق الأهداف التي يحددها.

ج- القائد المُنمي (المطور): هو قائد منتمي، يضع ثقته في الأفراد و يعمل على تهيئة مناخ العمل لتحقيق أعلى درجات الإشباع لديهم، و بالتالي يزداد ارتباطهم به و بالعمل، كما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج نتيجة اهتمامه بتنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين و تطوير مهاراتهم.

د- القائد التنفيذي: هو قائد متكامل، لديه مهارة لخلق مناخ عمل ملائم و التركيز على الهدف، فهو يعمل على كسب طاعة و ولاء مرؤوسيه¹.

نخلص مما سبق إلى أن فعالية النمط القيادي عند ريدن تعتمد على امتلاك القائد لأنماط قيادية مختلفة تمكنه من أن يكون فعالا حسب الموقف الذي يوجد فيه.

رابعا: تقييم نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد

يغلب على الأنماط القيادية التي جاء بها ريدن طابع وصف سلوك القائد و النتائج المترتبة عليه، و ليس ما ينبغي أن يسلكه القائد من تصرفات في كل موقف يواجهه، كما ركز ريدن على عنصر فعالية القائد المرتبطة بخصائص الموقف الذي نجده غامضا بعض الشيء، و على هذا الأساس فقد جاءت النظرية المعيارية لفروم و يوتن لتقدم لنا أنماط معيارية للتصرفات القيادية حسب الموقف.

خامسا: نظرية مشاركة القائد لفروم و يوتن (Leader-participation theory (Vroom & Yetton)

خلافًا للنظريات السابقة توضح لنا هذه النظرية كيفية اختيار نمط القيادة المناسب، أي ما ينبغي على القائد أن يختاره من بين البدائل القيادية التي تتحدد حسب طبيعة المواقف التي يواجهها و حسب أيضا طبيعة المشكلات التي يصنع القرار بشأنها².

كما تستخدم هذه النظرية في تحديدها لطريقة اتخاذ القرار بشأن الأنماط القيادة الواجب إتباعها من قبل القائد: خمسة أنماط للقيادة، معيارين يمكن أن يقاس نجاح القرار على أساسهما، سبعة مواقف، إضافة إلى سبع قواعد لتحديد نمط القيادة الواجب إتباعه.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص: 68.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1989، ص: 197.

1- أنماط القيادة الإدارية:

تقترح النظرية خمسة أنماط قيادية بديلة لسلوك القائد في مواجهته لموقف ما، و التي تتفاوت من حيث درجة إنفراده بالقرار أو درجة إشراكه للمرؤوسين في اتخاذه كما يلي:

أ- القائد يقرر **Decide**: حيث يقرر القائد القرار لوحده و يعلنه للجميع.

ب- القائد يستشير الأفراد **Consult Individually**: يقوم بعرض المشكلة بشكل فردي على أعضاء المجموعة التي يقودها و يستمع إلى مقترحاتهم ثم يصنع القرار بمفرده.

ج- القائد يستشير فريق العمل **Consult Group**: يقدم المشكلة لأعضاء المجموعة كافة خلال الاجتماع ثم يتخذ القرار بعد الحصول على اقتراحاتهم.

د- القائد يسهل العمل **Facilitate**: يعرض القائد المشكلة على المجموعة خلال اجتماع يلعب فيه طرف منسق حيث يقوم بالتعريف بالمشكلة و الإطار الذي سيضع ضمنه القرار بهدف الحصول على اتفاق أو إجماع على القرار، هنا لا تأخذ أفكار القائد وزن أكبر من أفكار الآخرين بسبب موقعه.

هـ- تفويض الصلاحيات **Delegate**: يسمح القائد للمجموعة بالمشاركة في اتخاذ القرار ضمن حدود معينة، حيث تقوم المجموعة بتشخيص المشكلة و وضع الإجراءات البديلة لها و اختيار أفضلها و يكون دور القائد هنا غير مباشر في المناقشات التي تجريها المجموعة، و يكمن دوره في توفير الموارد اللازمة و الدعم و التشجيع¹.

و من الملاحظ أن النمط القيادي الأول و الثاني يمثل النمط الأوتوقراطي الذي ينفرد فيه القائد باتخاذ القرارات، و الثالث و الرابع يمثل النمط الاستشاري، أما الخامس فلصنع قرار جماعي.

و يتوقف اختيار القائد لأحد هذه الأنماط الخمسة على طبيعة المشكلة التي يكون بصددها.

2- معيار نجاح القرار:

هناك قواعد معيارية تستخدم لتحديد بدائل أنماط القيادة المناسبة لخصائص الموقف (أبعاده)، و بالتالي فإن الفرض الذي تقوم عليه النظرية هو أن فعالية القيادة مقاسة بمدى نجاح حل المشكلة، أي بمدى تناسب نمط القيادة المتبع مع ظروف الموقف. و يمكن قياس مدى نجاح حل المشكلة إلى معيارين رئيسيين هما:

أ- جودة القرار (الحل): تتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة، الإيراد، الوقت... الخ.

ب- مدى قبول الأفراد له: فهو يتعلق بدرجة رضاهم عن القرار المتخذ أو درجة تحمسهم له².

¹ عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2012، ص: 42.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 191.

3- أبعاد الموقف:

- يحددها فروم و يتون من خلال سبعة أسئلة، و الإجابة على كل سؤال منها تحدد بعدا من أبعاد الموقف أي خصائص المشكلة محل القرار، تتمثل هذه الأسئلة فيما يلي¹:
- هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما لنجاح القرار؟
 - هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟
 - هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها و عناصرها؟
 - هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا و حاسما في تنفيذ القرار؟
 - هل هناك تأكيد نسبي بأن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟
 - هل يسعى المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية؟
 - هل هناك احتمال نشأة نزاع بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟

4- قواعد تحديد نمط القيادة:

تقدم النظرية سبعة قواعد معيارية لتحديد نمط القيادة الملائم حسب خصائص الموقف، فقد يكون المعيار الرئيسي لنجاح القرار في أي قاعدة هو معيار الكفاءة أو معيار القبول، و في بعض الحالات قد يقاس النجاح بمزيج من المعيارين لأن كليهما مهم أو لأن تحقيق أحدهما يتوقف على تحقيق الآخر، و تقوم هذه القواعد على استبعاد الأنماط غير الملائمة لكل موقف، و في حالة وجود أكثر من نمط قيادي بديل يجب اختيار النمط الذي يستغرق وقتا أقل مقارنة بالأنماط الأخرى البديلة².

و هكذا جاءت فكرة معيارية القرار التي تسمح للقائد أن يختار من خلالها نمط القيادة الملائم حسب الموقف أو المشكلة التي يواجهها.

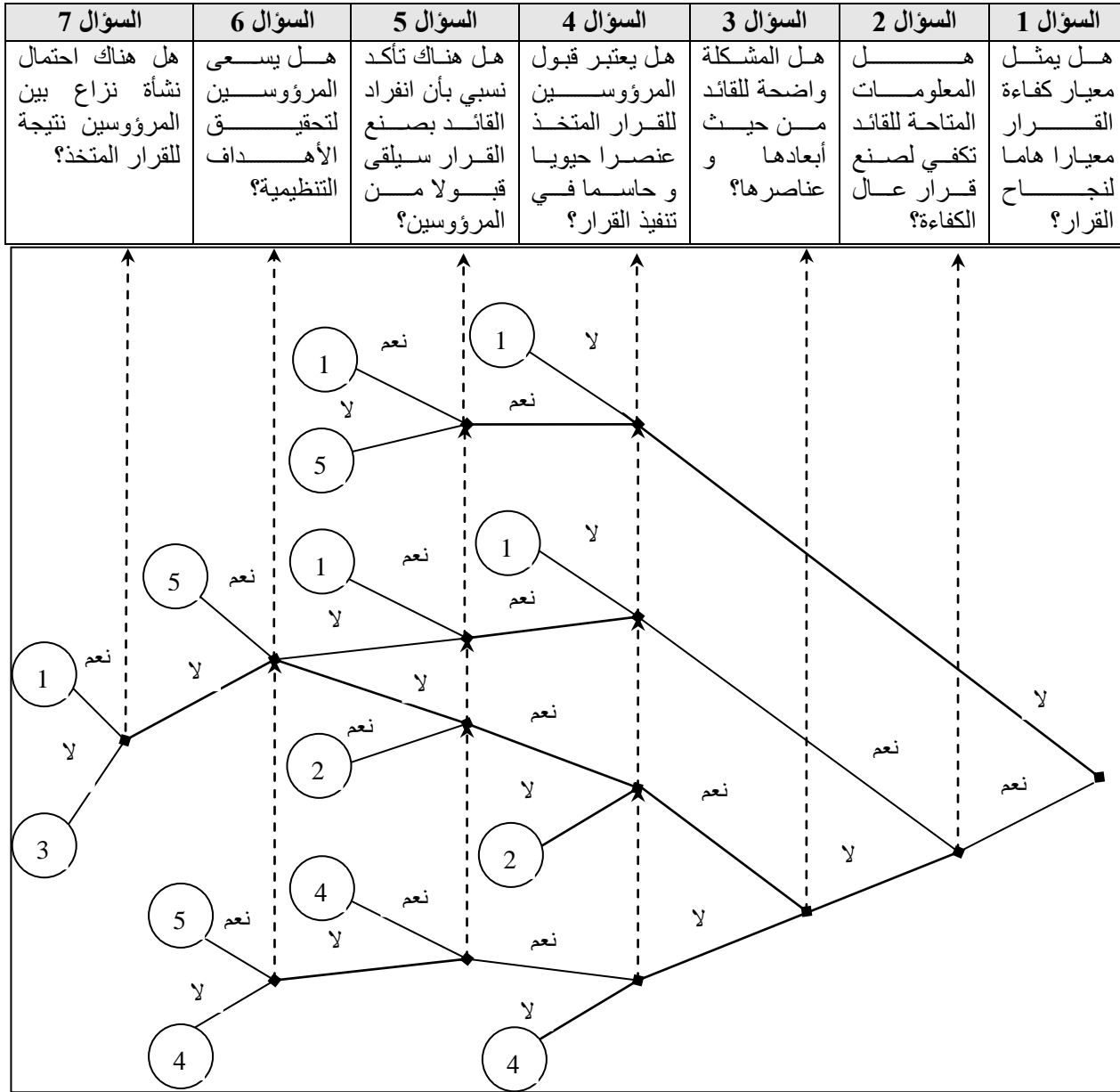
5- شجرة القرار:

لقد استخدم Vroom و Yeton شجرة القرار لتوضيح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد، و تتكون شجرة القرار من مجموعة من المسارات التي ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمزيج خصائص الموقف، و يتكون مزيج خصائص الموقف من الإجابة على الأسئلة المختلفة و المحددة لأبعاد الموقف، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 269.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 191.

الشكل رقم (05): شجرة القرار وفقا لنظرية القرارات المعيارية



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1989، ص: 198.

يلاحظ من الشكل أنه يجب الإجابة على كل سؤال من الأسئلة المعبرة على أبعاد الموقف من اليمين إلى اليسار، و هذه الإجابات تقود إلى النمط الذي ينبغي إتباعه، و الذي رمز إليه بأرقام تعبر عن الأنماط القيادية الخمسة.

سادسا: تقييم نظرية مشاركة القائد

- بالرغم من أن النظرية لا تضمن نجاح النتائج المترتبة على القرار بشكل مطلق، إلا أن اتساق النمط القيادي مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال النجاح، حيث تنخفض نسبة الأخطاء الموجودة في الممارسات الإدارية¹.
- تُسقط النظرية الكثير من المتغيرات الموقفية الهامة المتعلقة بخصائص المرؤوسين (قدراتهم و حاجاتهم) و جوانب هامة من سلوك القائد (الحوافز التي يجب توفيرها للمرؤوسين) رغم أهميتهما في التأثير على معياري الكفاءة و القبول، كما أن هذه النظرية لم توضح كيف يمكن تحقيق المعياران: كفاءة القرار و قبول المرؤوسين له.
- فضلا عن أن هذه النظرية لا تعطي بيانا بالسلوك الذي ينبغي على القائد ممارسته تفصيلا في كل نمط من الأنماط المقترحة التي تحتويها النظرية².

سابعا: نظرية دورة حياة القيادة

تدعى هذه النظرية أيضا بنظرية النضج الوظيفي للعاملين و التي طورها كل من Kenneth Blanchard و Paul Hersey، و التي تعد كأحد أبرز التحولات في نظريات القيادة، فبالإضافة إلى محوري الاهتمام بالأفراد و العمل، أضافت هذه النظرية محورا ثالثا يعبر عن درجة النضج لدى المرؤوسين و الذي يعني امتلاك المرؤوسين الرغبة و القدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة³، حيث يمكن أن يكون للفرد نضجا لأداء مهام معينة و قصورا في النضج لأداء مهام أخرى، و الافتراض الأساسي للنظرية هو أن النمط القيادي الأفضل يختلف تبعا لنضج المرؤوسين، و هو ما يتوجب على القائد أن ينتقل من نمط قيادي إلى آخر و يُكيّفه حسب درجة نضج المرؤوسين، لهذا سميت هذه النظرية بدورة حياة القيادة⁴.

و استنادا على ذلك يمكن تقسيم أربعة مراحل لنضج المرؤوسين كما يلي:

الجدول رقم (03): مراحل نضج المرؤوسين وفقا لدورة حياة القيادة

منخفض	متوسط	متوسط	عالي	
مرحلة النضج 1	مرحلة النضج 2	مرحلة النضج 3	مرحلة النضج 4	
غير قادر و غير راغب (غير مضمون)	قدرة متوسطة لكن راغب (موثوق به)	قدرة عالية لكن رغبة متدنية (غير مضمون)	قادر و راغب (موثوق به)	قدرة الفرد على العمل (لديه المعرفة و المهارة اللازمة) رغبة الفرد في العمل (لديه قدر كاف من الثقة و الإلتزام)

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 26-27.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 270.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 200.

³ Michael Williams, Mastering leadership, Thorgood, London, England, 1998, p: 35.

⁴ Jaques Jaquelin et autres, Les aspects humaines de l'organisation, Geaton Morin, Canada, 1980, p: 272.

و بناء على أبعاد: الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد و النضج الوظيفي تتبثق أربعة أنماط للقيادة، حيث يغير القائد من نمطه تبعاً للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين و هي كالتالي¹:

1- المرحلة الأولى التوجيه- الأمر: (سلوك عال في التوجيه و منخفض في المساندة)

يركز القائد هنا على التوجيه المباشر كما لا يهتم كثيراً بالعلاقات، حيث يحدد المهام و يصدر تعليمات دقيقة بشأنها، و التي سوف يقوم بها الفرد الذي يكون موظفاً جديداً في عمله، فيكون غير قادر على القيام بالأعمال و تكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة، يمارس هذا النمط عندما يكون النضج الوظيفي منخفضاً في المهارة و الرغبة.

2- المرحلة الثانية الإقناع- البيع: (سلوك عال في التوجيه و المساندة)

القائد هنا يواصل توجيهه و مراقبته لتنفيذ المهام، لكنه يركز على تعزيز إرادة المرؤوسين و إثارة حماسهم و تشجيعهم، كما يعتمد على تأييد رأيهم عند اتخاذ القرار، يمارس هذا النمط خصوصاً مع المرؤوسين الذين لديهم نوع من المهارة لكن لديهم رغبة و لو أنها غير كافية لأنهم ليسوا مستعدين لتحمل المسؤولية لوحدهم و ما زالوا بحاجة إلى تحفيز.

و يسمى هذا النمط بالإقناع أو البيع لأن معظم توجيهات القائد تقدم من خلال الاتصال و التشجيع و ليس بالأوامر.

3- المرحلة الثالثة المشاركة: (سلوك منخفض في التوجيه و عال في المساندة)

القائد في هذه المرحلة أقل توجيهاً من المرحلة السابقة و لكنه لا يزال مشجعاً، فهو لا يقدم تعليمات محددة لمرؤوسيه لتنفيذ المهام بل يساعدهم على إيجاد الحلول بأنفسهم عن طريق مشاركتهم باتخاذ القرار، يمارس هذا النمط عندما يكون المرؤوسين لديهم القدرة على القيام بالعمل غير أنهم يفتقرون بعض الشيء إلى الثقة في النفس و الأمان نتيجة لزيادة مسؤولياتهم.

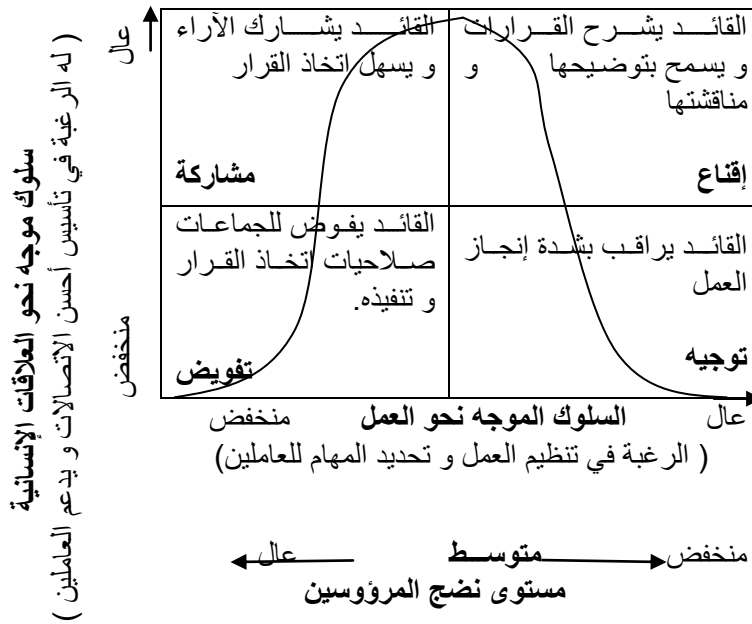
4- المرحلة الرابعة التفويض: (سلوك منخفض في التوجيه و المساندة)

يكون القائد هنا مجرد استشاري إذ يوكل تماماً مسؤولية اتخاذ القرار و حل المشاكل لمرؤوسيه، فالمرؤوسين في هذه المرحلة قد اكتملت قدرتهم و استعدادهم للقيام بالعمل و يرغبون في تحمل المسؤوليات.

و الشكل الموالي يوضح أنماط القيادة وفقاً لنظرية دورة حياة القيادة:

¹ Mohed Altrad, Op.Cit, p: 108.

الشكل رقم (06): أنماط القيادة وفقا لنظرية دورة حياة القيادة



المصدر: Samir Trigui, Management et leadership, centre de publication universitaire, Tunis, 2004, p:174

يتضح لنا من الشكل أن القادة يكتفون بأنماطهم القيادية حسب مدى نضج المرؤوسين للتعامل مع موقف معين، هذا النضج الذي يتطور على شكل خط منحنى يأخذ شكلا جرسيا يمتد من عدم النضج إلى النضج، و بذلك فإن النمط القيادي يتحرك وفق طول خط المنحنى من التوجيه (المرحلة الأولى) إلى غاية التفويض (المرحلة الرابعة).

ثامنا: تقييم نظرية دورة حياة القيادة

إن استخدام بعد النضج في الأنماط القيادية الأربعة يساعد المسؤولين في تحديد النمط القيادي الملائم للتعامل مع المرؤوسين، إلا أنه وبالرغم من أن هذه النظرية قد نالت إعجاب الكثيرين في الواقع العملي إلا أنها ركزت على نضج العاملين الذي يمثل أحد متغيرات الموقف، و تتجاهل بذلك المتغيرات الموقفية الأخرى إضافة إلى إهمالها خصائص القائد، كما أن الموقف لوحده لا يمثل العامل الأساسي في ظهور القيادة، إذ أن توافر الأفراد ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره في ظهور و نجاح القيادة أيضا، و هذا ما دعا إلى ظهور نظريتي بدائل القيادة و القيادة الذاتية اللذان يركزان على المرؤوس في تفسير القيادة.

المطلب الرابع: المدخل المرتكز على المرؤوس Subordinate-Centered Approach

حققت المداخل الموقفية خطوة جيدة نحو إبراز أهمية المرؤوسين في كل المواقف إلى جانب أهمية الموقف و سلوك القائد، إلا أن المداخل المرتكزة على المرؤوس تقوم على اعتبار أن المرؤوس هو القائد في حالات و مواقف و مهام معينة و الذي يكون بديلا للقائد، و يلاحظ مما سبق أن جميع النظريات تنص على أن فاعلية القيادة مصدرها القائد نفسه، و هذا ما أدى إلى ظهور نظريات تفترض بأن فاعلية القيادة تأتي أحيانا من مصادر أخرى غير القائد، فقد تأتي فاعلية القيادة من أشكال مختلفة للأنظمة داخل المؤسسة أو قد تأتي من العاملين أنفسهم، و عليه فقد انبثقت نظريتان هما:

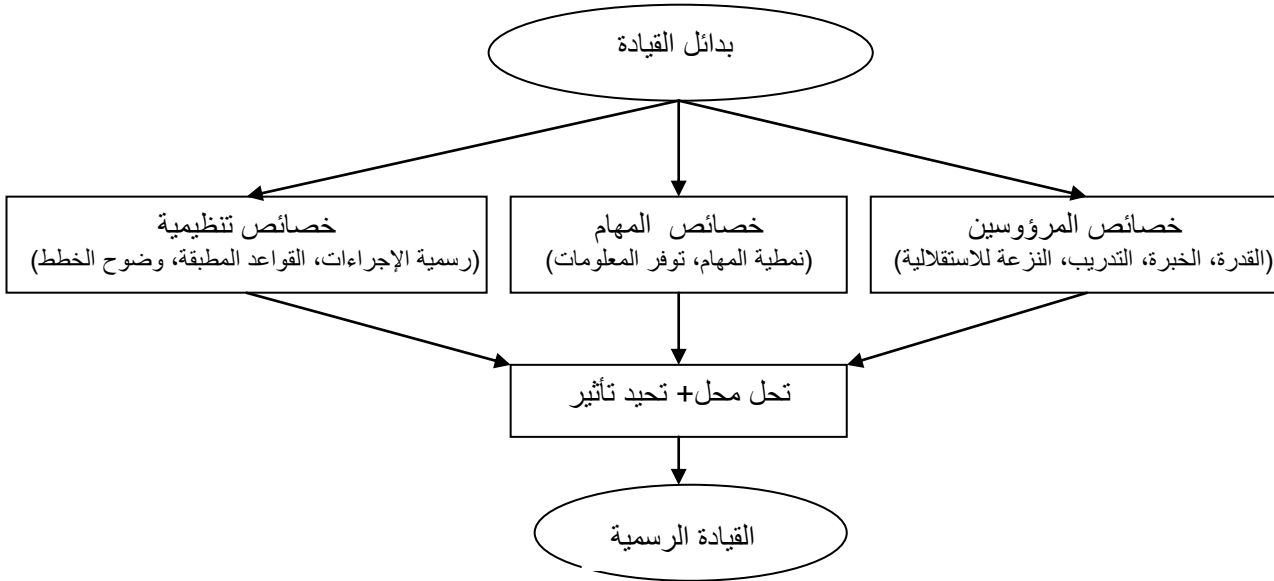
أولاً: نظرية بدائل القيادة Substitute Leadership Theory

تفترض هذه النظرية أن مصدر نجاح المؤسسة هو النظام في المؤسسة و ليس القائد، و يمكن اعتبار أفكار هذه النظرية و مبادئها متناقضة تماما مع نظريات السمات و السلوك في القيادة، حيث لا تأخذ بعين الاعتبار سمات و سلوك القائد، و تشير إلى وجود عوامل تتعلق بخصائص المرؤوسين و المهام و الخصائص التنظيمية، إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه في بعض المواقف توجد ظروف أخرى تلعب دورا أكبر في نجاح القيادة و فاعليتها بغض النظر عن شخصية القائد و سلوكه، حيث تبين أن بيئة العمل و مرونة النظام في المؤسسة من خلال عمل العاملين كفريق متماسك بمهارات و كفاءات عالية تجعل دور القائد و تأثيره قليلا.

حيث أن عدم مرونة ثقافة المؤسسة قد تحبط أي محاولة للقائد لإجراء عمليات التغيير اللازمة، و بالتالي تقلل من فاعلية تأثيره على المرؤوسين، إذا فإن النظام القائم في المؤسسة أكثر تأثيرا على الأداء من القائد و سلوكه¹، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ كتنكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، صص: 30-31.

الشكل رقم (07): بدائل القيادة



المصدر: عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية و التحولية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص: 33.

يوضح الشكل وجود عوامل أخرى مؤثرة على فاعلية عملية القيادة إضافة إلى القائد، تُحدث تأثير معادل للتأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، أي يمكنها أن تحل محل القيادة الرسمية و تحديد تأثيرها، تتمثل هذه العوامل في:

1- خصائص المرؤوسين Subordinate Characteristics:

و تشمل خصائص المرؤوسين، قدراتهم، الخبرات المتوفرة لديهم، التدريب، نزعتهم إلى الاستقلالية، حيث كلما توافرت تلك العوامل في المرؤوسين بدرجة أكبر كلما أصبح بإمكانهم قيادة أنفسهم بشكل أفضل و قل احتياجهم إلى القيادة الرسمية.

2- خصائص المهام Task Characteristics:

و تتضمن درجة نمطية المهام التي يكلف بها المرؤوسون و مدى توافر المعلومات اللازمة عن تلك المهام، فكلما زادت نمطية المهام و توافرت المعلومات المطلوبة لإنجازها بشكل كاف، كلما كان بإمكانهم إنجاز مهامهم و انخفض مستوى حاجتهم إلى القيادة الرسمية.

3- خصائص تنظيمية Organizational Characteristics:

و تشير الخصائص التنظيمية إلى درجة رسمية الإجراءات و القواعد المطبقة في المؤسسة و درجة وضوح الخطط و الأهداف التنظيمية بالنسبة للمرؤوسين، فكلما زادت درجة رسمية القواعد و الإجراءات و وضوح الخطط و الأهداف، كلما كانت الأهداف التنظيمية أكثر تحديدا بالنسبة للمرؤوسين و بالتالي ينخفض احتياجهم إلى القيادة الرسمية¹.

¹ عبد العزيز براك محسن، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

ثانياً: تقييم نظرية بدائل القيادة

في حالات كثيرة قد تبدو القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية، كما هو في الحالات الروتينية أو عندما يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً تجعله هو الأقدر والأكثر على تحديد السلوك والإجراء المطلوب في عمله أكثر من الآخرين بما فيهم القائد، إن ما يجعل بدائل القيادة ممكنة في الوقت الحاضر هو أن العاملين أصبحوا أكثر تأهيلاً وتدريباً وتخصصاً، مما يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بحرية في أداء عملهم وبتطبيقاتهم الخاصة دون خوف¹.

ثالثاً: نظرية القيادة الذاتية Self-Leadership Theory

تركز النظرية على المسؤولية الفردية للمرؤوسين في تطوير أعمالهم بما يتلائم مع أهداف المؤسسة، إذ يعمل القائد على تشجيع المرؤوسين على القيادة الذاتية، و يساعدهم على تطوير مهارات الرقابة الذاتية بالاعتماد على تقنيتين هامتين هما: التمكين Empowerment حيث يمنح المرؤوس صلاحيات تنتقل بموجبها مسؤولية رقابة سلوك العمل من القائد إلى المرؤوس بعد تزويده بالمهارات والأدوات والمعلومات والدعم، أما التقنية الثانية فهي الدور النمذج Role Modeling بمعنى أن يكون القدوة في السلوك المطلوب، و عادة يكون الدور القدوة ذا فائدة أكبر عند العامل إذا شعر أنه مرتبط بمخرجات إيجابية كالترقية أو زيادة الأجر مثلاً².

إن القيادة الذاتية هي أن يقود المرؤوسين أنفسهم من خلال تمكينهم بطريقة تضمن أن يمارسوا عملهم بتطبيقاتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة، حيث أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه من غيرهم، وبالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة إنجازه، فالعاملين يتعاملون مع الطلبات المختلفة والمتغيرة للزبائن التي تتطلب استجاباتهم الفورية، وهذا ما لا يمكن القيام به بدون ممارسة القيادة الذاتية، و يمكن تحديد الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية كما يلي:

- أن كل العاملين يمارسون القيادة الذاتية بدرجة معينة، و إن كان ليس بالضرورة أن يكون كل واحد منهم قائداً ذاتياً فعالاً.
- أن القيادة الذاتية يمكن تعلمها و لذا فهي ليست محصورة على أفراد دون آخرين.
- أن القيادة الذاتية لا تتعلق فقط بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى و إنما أيضاً بجميع العاملين³.

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 110-113.

² كنتكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص: 31.

³ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص ص: 84-85.

رابعاً: تقييم نظرية القيادة الذاتية

من الملاحظ أن مدخل القيادة الذاتية يختلف عن المداخل الأخرى التي سبق عرضها، و الذي يركز بالأساس على المرؤوس الذي يجب أن تتاح له الفرصة لأن يكون قائدا ذاتيا فعالا، و يبدو أن القيادة الذاتية هي المدخل الآخذ بالتوسع و التطور لأنها تضمن استخدام قدرات و خبرات العاملين، و هي التي تحقق الاستجابة الفعالة و السريعة لحاجات الزبائن و تحقيق رضاهم، دون الرجوع إلى القيادة في كل مرة عند معالجة الطلبات أو الحالات المختلفة¹. غير أن التركيز على المرؤوس أو الموقف وحده غير كاف لتفسير القيادة، فخصائص القائد هي الأخرى لها دور حاسم في مواجهة تلك المواقف، بمعنى لا الموقف و لا سلوك القائد وحدهما الكفيلان بتفسير حقيقة القيادة، و هذا ما جعل الباحثين يحاولون التوفيق بين هذين المدخلين فظهر بذلك مدخل آخر و هو المدخل التفاعلي كرد لذلك.

المطلب الخامس: المدخل التفاعلي و نظرياته Interactional Theories

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تقوم بالربط بين كل من السمات الشخصية للقائد من جهة، و طبيعة الموقف من جهة أخرى، و هي بذلك تجمع بين المدخلين السابقين الموقفي و الفردي، حيث يستلزم نجاح القيادة التفاعل بين السمات الشخصية للقائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة²، و بناء على ذلك فلا الموقف و لا السمات الشخصية للقائد وحدهما لهما تأثير في ظهور القيادة بل العبرة بهما جميعا.

أولاً: النظرية التفاعلية The Interactional Theory

تعتبر القيادة وفقا لهذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي بين عدد من المتغيرات الرئيسية و هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات و خصائص الجماعة المقادة، لذا فإن هذه النظرية ترى أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل و التفاعل بين هذه المتغيرات³، و يتوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه في موقف ما، فالقيادة إذا تتوقف على شخصية القائد و على الموقف و على التفاعل بينهما.

و في ضوء ذلك فإن القيادة في نظر علماء النظرية التفاعلية عملية معقدة متكاملة، تتفاعل فيها مجموعة من العوامل من بينها ما يلي:

- خصائص القائد الشخصية، الحاجات و الدوافع و التجارب السابقة و التعليم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية، الحاجات و الدوافع و التجارب السابقة و التعليم و التوقعات.
- طبيعة العمل و طبيعة الجماعة و العوامل التنظيمية.
- الأنماط السلوكية للقائد⁴.

¹ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص: 86.

² مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص: 515.

³ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 90.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 59-60.

ثانياً: نظرية التفاعل بين القائد و الأعضاء (LMX) Leader-Member Exchange Theory

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون مرؤوسيهم بنفس الدرجة من الاهتمام، أي أن القادة يستخدمون نمطا قياديا متجانسا مع جميع المرؤوسين، و لكن تأتي نظرية التفاعل بين القادة و الأعضاء LMX بافتراض مختلف، حيث أنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت و ضغوط العمل التي يتعرض لها القائد، فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة و محدودة من مرؤوسيه الذي يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين، حيث تشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة الداخلية In-group members، بحيث يحظى أعضائها بثقة القائد و اهتمامه و مشاركته في اتخاذ القرار، أما بقية الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء المجموعة الخارجية Out-group members، الذين يحصلون على جزء بسيط من وقت و اهتمام القائد.

و تفترض النظرية بأن أعضاء المجموعة الداخلية يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء و الرضا و نسب منخفضة من دوران العمل، و انسجام كبير مع ثقافة المؤسسة مقارنة بالمجموعة الخارجية¹.

ثالثاً: تقييم المدخل التفاعلي

لقد أسهمت نظريات المدخل التفاعلي إسهاما كبيرا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، فقد حاولت الجمع بين المدخلين السابقين (السمات، الموقف) لأنها ترى عدم كفاية كل واحد منهما كميّار لتحديد خصائص القيادة الإدارية، و هي بذلك تبدو أكثر واقعية إذ ترى أن نجاح القيادة يرتبط بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين.

إلا أنه و بالرغم من ذلك فالتحولات الجديدة التي يشهدها العالم اليوم حيث يعد التغيير السمة المميزة له، تجعلنا بحاجة إلى أنماط جديدة من القيادة، قيادة رشيدة قادرة على الإبداع و الضبط و التوجيه لمواكبة الواقع العالمي المتغير، الشيء الذي أفرز لنا مداخل حديثة للقيادة الإدارية للبحث على الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة و تحقيق الفاعلية الإدارية، و هو ما سنعرضه في المبحث الموالي (أنماط القيادة).

¹ كنتكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص: 29.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية Leadership Styles

لما كانت القيادة الإدارية تعتمد على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه - على نحو ما بينا سابقا- فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أنماط القيادة، و يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف، و هو سلوك ثابت نسبيا يميز القائد عن بقية القادة¹، كما يصف نمط القيادة الطريقة التي من خلالها يقوم القائد بالتأثير على سلوك المرؤوسين و اتخاذ القرارات بشأن توجيه الجماعة و الحصول على توازن بين تحقيق الهدف و الحفاظ عليه².

و لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ركزت على تحديد أفضل نمط قيادي، و مع تعدد هذه التصنيفات إلا أن هناك عنصرين يتم التركيز عليهما هما:

- الاهتمام بالعمل: أي تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل، توضيح الإجراءات الوظيفية و الحزم في تطبيق الأوامر.

- الاهتمام بالأفراد: و يعني ذلك الاهتمام بمشاعر الأفراد و تلبية احتياجاتهم و الاعتناء بشؤونهم.

و لقد ركز العديد من الباحثين على هذين العنصرين فانبتقت عن دراساتهم العديد من الأنماط، غير أننا سوف نعرض في هذا المبحث أبرزها.

المطلب الأول: القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership

إن أغلب مظاهر الحياة تبادلية و أغلب النتائج التي نسعى لتحقيقها تعتمد على التعاون مع الآخرين، فالقيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل التي تحدث بين القادة و مرؤوسيه، و القائمة أساسا على مناقشة القائد مرؤوسيه حول ما هو مطلوب منهم، و ما هي الشروط المحددة لحصولهم على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقا للشروط المحددة بينهم، و هو بهذا يعترف بما للمرؤوسين من حاجات مع التوضيح لهم عن كيفية إشباع تلك الحاجات عندما يقومون بالمجهود المطلوب منهم لتحقيق مستويات الأداء المتوقع³.

¹ Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, Leadership-style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates construction sector, engineering construction and architectural management, Vol 19, N° 01, 2012, p:62 .

² Aruna B. Bhat et al, Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, Team Performance Management, Vol 18, N° 7, 2012, p: 348.

³ محمد سرحان، خالد المخلافي، القيادة الفاعلة و إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 2007، ص ص: 257-258.

أولاً: تعريف القيادة التبادلية

جاءت هذه القيادة من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا شكل من أشكال التبادل و يستمر التفاعل داخل الجماعة ما دام أعضائها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، و على إثر ذلك فإن القائد سيستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه.

فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد، فالقيادة من وجهة هذه النظر إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و المرؤوسين¹.

فالقيادة التبادلية إذا هي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع و وعود مشتركة بين القائد و مرؤوسيه لتحقيق معايير العمل و أهدافه و التزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام على المكافآت و العقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين².

و تعد القيادة التبادلية النمط التقليدي الذي يعمل بالاتفاق بين القائد و المرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت، و هو ما يدعو المرؤوسين لتحقيق أعلى درجات الأداء للحصول على المكافآت، حيث يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو معاقبتهم اعتماداً على أدائهم، و هو النمط الذي يفرض الامتثال للأهداف المحددة، و المكافآت و العقوبات يتم تصميمها وفقاً لذلك، فالقائد التبادلي أقل اهتماماً بتطوير المرؤوسين، إذ أنه يسعى دائماً إلى تطوير مستوى الأداء و يركز اهتمامه على المخرجات³. و يتمثل دور القائد التبادلي في:

- توزيع المهام و الأدوار على المرؤوسين.
 - الإطلاع على النقص في حاجات المرؤوسين أو معرفة رغباتهم.
 - تقديم الحوافز التي تشبع حاجياتهم و رغباتهم مقابل ما يحققونه من إنجازات⁴.
- كما تسمى القيادة التبادلية أيضاً بقيادة المعاملات، حيث يرى القائد المكافئة و العقاب أفضل مصدر لتحفيز المرؤوسين، كما يقود إلى العمل الناجح للمؤسسات رغم أنه لا يعطي للمرؤوسين قدراً من الحرية و الشعور بالرضا الوظيفي كما يفعل القائد التحويلي⁵، كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية و أداء المؤسسة حيث يتأثر أداء العاملين عن طريق المكافئة و العقاب من طرف قادتهم⁶.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص: 157.

² إيتسام علي سلامه الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 02، 2010، ص: 525.

³ Aruna B. Bhat et al, Op.Cit, pp: 348-351.

⁴ عبد الله العواشز، طارق السويدان، مرجع سابق، ص: 44.

⁵ Verda khan et al, Op.Cit, p: 136.

⁶ Ibid, p: 139.

و يمكن القول أن القيادة التبادلية هي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو عقابهم اعتمادا على أدائهم، إذ يخبرهم بالمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد، كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، و البحث عن الأخطاء و معالجتها قبل أو بعد حدوثها.

ثانيا: خصائص القيادة التبادلية

- تحمل القيادة التبادلية خصائصا تسمح للقائد التبادلي بتحقيق الأداء الجيد و الوصول إلى الأهداف و يمكن تقديم عدد من هذه الخصائص كما يلي:
- تركز هذه القيادة على فكرة التوجيه و التحفيز، حيث يقوم القائد بتوضيح الأدوار و المهام المطلوبة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، و أثناء التنفيذ فإنه يقدم الحوافز المعنوية و المادية إذا ما رأى أداء وظيفيا يحقق الأهداف¹.
 - القيادة التبادلية لها علاقة بالإبداع، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين دعم القيادة و الإبداع و علاقة سلبية بين سيطرة القيادة و الإبداع².
 - تنصب جهود القائد التبادلي على تحفيز العاملين و على العائد و المنفعة التي يحصلون عليها، إذ تتبع القيادة التبادلية مدخل التكلفة و العائد أساسا للعلاقة بين القائد و مرؤوسيه³.
 - يركز هذا القائد في علاقته بمرؤوسيه على التبادل، بينما يقدم القائد التحويلي للمرؤوسين ما يريدون دون شروط (عكس المكافئة المشروطة)، إذ تعد القيادة التحويلية النمط الأكثر فعالية و إسهاما مقارنة بطبيعة العلاقة بين القائد و المرؤوس في القيادة التبادلية التي تكون أخذ و عطاء⁴.
 - يمكن القول بأن القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسيلة رقابة لسلوك العاملين من خلال المكافئة المستمرة و الإدارة بالاستثناء، و تهتم بالإجراءات التصحيحية للحد من المشكلات، كما تركز على علاقات التبادل بين القائد و مرؤوسيه⁵.
 - يحدد هذا القائد الأهداف و إجراءات تنفيذها، و يقوم بتصميم هيكل العمل و إجراءاته و يكلف العاملين بالمهام، كما يكافئ على الأداء و يقدر الإنجاز.
 - يبحث القائد التبادلي على الانحرافات و يتخذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها⁶.

¹ عبد الله العواشز، طارق السويديان، مرجع سابق، ص: 44.

² Xiaomeng zhang, kathryn m. bartol, linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement, academy of management journal, Vol 53, 2010, p:107.

³ إبتسام علي سلامة الضمور، مرجع سابق، ص: 525.

⁴ Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski, Style de leadership LMX et engagement organisationnel des salariés: Le genre du leader a-t-il un impact ?, Distribution électronique Cairn.info, Vol 1, N°1, 2011, pp: 16-17.

⁵ Silke A.Eisenbeib, Sabine Boerner, Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a curvilinear approach, creativity and innovation management, Blackwell publishing Ltd, Vol 19, N° 4, 2010, p: 365.

⁶ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 62.

ثالثاً: أبعاد القيادة التبادلية (الأنماط السلوكية للقائد التبادلي)

من الممكن أن يكون سلوك القيادة التبادلية إيجابياً أو سلبياً، و تظهر القيادة التبادلية بجلاء عندما يكافئ أو يعاقب القائد المرؤوسين معتمداً في ذلك على أدائهم كميّار لاستحقاق المكافأة أو العقاب، و تعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك:

1- المكافأة (الدعم) المشروطة **Contingent Reward**:

تمثل المكافئة المشروطة العامل الأول من عوامل القيادة التبادلية، و التي تشير إلى عملية المبادلة بين القائد و مرؤوسيه، حيث يتم مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافئات معينة، و تحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعف هذا الأداء، فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافئات أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على نحو جيد¹.

2- الإدارة بالاستثناء **Management by exception (النشطة و الساكنة Active & passive)**:

تتضمن الإدارة بالاستثناء نموذجان النشط و السلبي كما يلي:

أ- **الإدارة بالاستثناء النشطة**: و تعني التدخل النشط من قبل القائد في أعمال المرؤوسين من خلال البحث على الأخطاء و فرض القواعد و الإجراءات المناسبة لمنع ظهور تلك الأخطاء، حيث يقوم القائد بعمل الترتيبات اللازمة و التصحيحات الفورية في الوقت المناسب لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء في أعمال المرؤوسين، و يكتفي بتوجيه الانتقادات ثم يقوم بعد ذلك باتخاذ بعض الإجراءات لتصحيح تلك الأخطاء أو الانحرافات بعد وقوعها.

ب- **الإدارة بالاستثناء الساكنة**: يتم استخدام العقاب المشروط و بعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحدد، و يلاحظ هنا أن القائد لا يتدخل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا إذا لم يستطع المرؤوسون الوفاء بمعايير الأداء، فتدخل القائد في هذه الحالة يكون فقط عندما تسوء الأحوال لضمان الواجبات التعاقدية التي تم الاتفاق عليها من قبل بين الطرفين².

مما سبق و ضمن إطار منظور التبادل تلعب الاتصالات دوراً حيوياً في عمليات القيادة، لذلك تولي القيادات الباحثة عن النجاح والمتعلقة نحو التميز لأن تعطي اهتماماً خاصاً لمحتوى الاتصال و عملياته، و عدم اقتصار الاتصال فقط في نقل الأوامر و التعليمات للمرؤوسين، بل التوجه إلى نموذج تبادل تكون فيه العلاقات متوازنة و نشطة بحيث يكون كل من القائد و المرؤوسين فعالين في نقل ما لديه و استقبال ما لدى الآخر، و في هذا الإطار فإن الطرفين يمتلكون معرفة يتم تبادلها بينهما³.

¹ إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، مرجع سابق، ص: 525.

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 258-259.

³ نفس المرجع، ص ص: 89-90.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية Transformational Leadership

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح و التكيف مع متطلبات البيئة الحالية، فهي بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، و لها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى أذهان المرؤوسين و إقناعهم بها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم و حشد جهودهم و تنمية التزامهم نحو المؤسسة. و عليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير و التكيف معه بنجاح، لذا تظهر الحاجة الملحة إلى أنماط قيادية حديثة لتمثل ضرورة حتمية من أجل حسن التعامل مع مشكلات التغيير، و من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير هي القيادة التحويلية.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري و الذي ظهر لأول مرة في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي Burns Macgregor ثم توالى الأبحاث و الدراسات تباعاً¹، و لقد أكد بيرنز Burns في كتابه "القيادة" على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، لذلك ركز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة و الظاهرة لدى مرؤوسيه.

و لقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس Bass عام 1985 عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، و وضع لها مقاييس لقياس أبعاد السلوك القيادي و هو ما يعرف بمقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالفرد، ثم أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الحفز الإلهامي، بعدها قدم كل من Bass & Avolio نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية و التبادلية يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تقيس القيادة التبادلية و الأربعة الأخرى تقيس القيادة التحويلية².

و يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين و دفع المؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية³. و القيادة التحويلية هي مزيج من الجاذبية و الإلهام و الذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثيراً أكبر على الأفراد من القائد التبادلي، و يتسم أيضاً بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير و التعامل مع الأزمات و دفع المؤسسة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز⁴.

¹ محمد سرحان، خالد المخلافي، مرجع سابق، ص: 285-287.

² عبد المحسن نسانني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد 01، 2008، ص: 72.

³ طارق طه، مرجع سابق، ص: 290.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 569.

و قد عرفها Burns بأنها نمط قيادي يستخدمه القائد لتغيير الوضع الراهن بتعريف العاملين بالمشكلات الموجودة في المؤسسة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام و الإقناع من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف الحالية المشتركة، و عن الوضع المثالي الذي ستكون عليه المؤسسة مستقبلاً.

و عرف Bass القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد و المرؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما تعمل على تعميق مستوى إدراك العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

إن القيادة التحويلية هي التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها و تعمل على إيجاد أوضاع تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليين يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات مرؤوسيههم بشكل مستمر، و إدارة العلاقات بين المرؤوسين، فضلاً عن تشجيع التعلم و التكيف السريع².

و يمكن القول أن القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي و شخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير و تحويل المؤسسة و العاملين إلى وضع أفضل، و هو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، و القدرة على إلهام الآخرين و إثارة حماسهم و دفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

ثانياً: خصائص القيادة التحويلية

إن القادة التحويليين أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية، و يمكن تقديم عدد من هذه الخصائص كما يلي:

- هي دعامة لتنمية الإبداع و الابتكار، فالعديد من الدراسات حول القيادة تقترح القيادة التحويلية كدعامة لتعزيز إبداع الأفراد و الجماعات، لأن القائد التحويلي له سلوكيات إبداعية و يسعى دوماً إلى التغيير و يشجع الإبداع، يمتاز بالكاريزما و الرؤية المستقبلية و توجه فكري عالي كقوة دافعة لتوليد الأفكار الخلاقة للمرؤوسين، يشجع التفكير خارج الصندوق out of the box و يعزز التعاون بين أعضاء الفريق، كما يحفز الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم، حيث أن مرؤوسيه يحققون أداءً عالياً يفوق التوقعات، إذ يتجاوزون مصالحهم الخاصة لأجل تحقيق الهدف العام و الرؤية المستقبلية³.

¹ إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص: 526.

² أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 09، العدد 01، 2002، ص: 21.

³ Silke A. Eisenbeib, Sabine Boerner, Op.Cit, pp: 364-365.

- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه و إثارتهم للعمل أكثر و إنتاج أكبر مما هو متوقع، إذ يتعامل معهم بشكل أبوي، يوجههم في كل الظروف و يقدم لهم يد المساعدة، كما يصقل مهاراتهم و يشجعهم على المشاركة في صنع القرار و تحمل المخاطر لمواجهة التحديات، و تعد القيادة التحويلية نموذجاً للنزاهة و العدالة و التعاون¹.
- تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين و شحذ قدراتهم على الإبداع و الابتكار، و ذلك عن طريق تشجيع المبادرة و إتباع أساليب المشاركة و إثارة الدوافع للإنجاز².
- الفرق التي يقودها هذا النمط ذات إنتاجية عالية كما تقوم بتقديم منتجات فريدة، فالقادة التحويليون يعملون على خلق ثقافة تنظيمية خاصة تشجع المناقشات و تسهل التعلم التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة³.
- المثالية، التأثير الكاريزماتي، الثقة و الاحترام هي من خصائص هذه القيادة، فالقائد التحويلي هو القائد القوي و الملهم، له رؤية جذابة و مثيرة، يعتمد على الاستثارة الفكرية لتشجيع الأفراد و جعلهم يواجهون التحديات و المشاكل بطرق جديدة مبتكرة⁴.
- القائد التحويلي شخص محب للمخاطرة المحسوبة و القدرة على المواجهة، كما ينظر إلى نفسه على أنه وكيل تغيير، و التغيير في نظره رحلة و ليست نقطة وصول، فهو قائد ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استفاد منها، ليس متسلطاً فهو قوي لكنه حساس و يسعى إلى تزويد الآخرين بالطاقة⁵.
- تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين، من خلال تفويض السلطة و توفير فرص التحدي في العمل.
- تمكين العاملين، حيث يشرك أعضاء الجماعة في صنع القرارات، و يشجع على تحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في التنفيذ و تقديم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها في هذا الشأن⁶.
- تركز القيادة التحويلية على توجيه المصالح الذاتية للمرؤوسين نحو المصالح الجماعية، كما تهتم باحتياجات الأفراد (الاعتبار الفردي) و تشجيع التفكير بطرق جديدة، و القائد التحويلي له القدرة على إقناع المرؤوسين برؤية المؤسسة و تعزيز ثقتهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف (الحفز الإلهامي) و يعتبر هذا النمط نموذجاً يحتذى به (التأثير المثالي) لأنها قيادة ملهمة، و عليه فإن المرؤوسين يلتزمون بتقديم أفضل أداء⁷.

¹ Inam Ul Haq and al, Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity, European journal of economics finance and administrative sciences, 2010, p: 95.

² علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص: 60-61.

³ Aruna B. Bhat et al, Op.Cit, p:351.

⁴ Silke A. Eisenbeib, Sabine Boerner, Op.Cit, p: 365.

⁵ سيد الهواري، مرجع سابق، ص: 59 .

⁶ محمد سرحان، خالد المخلافي، مرجع سابق، ص ص: 289-294.

⁷ Aruna B. Bhat et al, Op.Cit, p:348.

- القيادة التحويلية قيادة ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير الذي يسهم بنقل المؤسسة من واقع حالي إلى واقع جديد متميز، فضلا عن مساهمتها بتحقيق الإبداع من خلال مساعدة المرؤوسين على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات، و تشجيعهم المتواصل على الحوار و النقاش¹.
- كما أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، بل غالبا ما يتجاوز ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يضعون معايير للعمل تتحدى قدراتهم و غالبا ما يحققون أداء عاليا أكثر من المتوقع².
- و وفقا ل Bass فإنه يمكن لنفس القائد أن يكون تحويليا و تبادليا في أوقات و مواقف مختلفة، كما يؤكد على أن القائد التحويلي لديه القدرة على الحصول على الامتثال الطوعي للمرؤوسين دون الوعود بالمكافآت، كما يحسس مرؤوسيه بقدرتهم على تجاوز قدراتهم الذاتية و المساهمة أيضا في تحسين الأداء التنظيمي³.

تشكل الخصائص السالفة الذكر للقيادة التحويلية أساسا لفهم أبعادها على النحو التالي:

ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد الأساسية التي أطلق عليها (Four I's) لأن جميعها يبدأ بالحرف I باللغة الإنجليزية، هذه الأبعاد ليست حصرا فقط على المستوى الإداري الأعلى، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، إلا أن وجودها في المستويات الإدارية العليا ربما يكون أقوى حيث الفرصة أكبر لتبني رؤية المؤسسة و إيصالها إلى الآخرين، كما أن استخدام القائد التحويلي لهذه الأبعاد يؤدي إلى أداء يفوق التوقعات، فالقائد التحويلي يعمل دوما على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز يفوق نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم⁴، و تتمثل هذه الأبعاد في⁵:

1- الحفز الإلهامي Inspirational motivation:

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم و تشجيعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم، كما يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين و إذكاء روح العمل الجماعي بحماسة، لأن الحماسة و التفاؤل من سمات القائد التحويلي الذي يعمل على انخراط المرؤوسين في الحالات المستقبلية الجذابة، كما يعمل القادة التحويليون على دفع مرؤوسيهم على تحقيق أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصيا، كما أنهم يظهرون ولائهم لأهداف المؤسسة و لديهم رؤية قادرون على ترجمتها للآخرين، و هذا ما يعزز روح الفخر و الثقة لدى مرؤوسيهم.

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 94-95.

² محمد سرحان، خالد المخلافي، مرجع سابق، ص: 285-287.

³ Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski, Op.Cit, p: 16.

⁴ إيتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص: 526.

⁵ محمد سرحان، خالد المخلافي، مرجع سابق، ص: 287-288.

2- الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Intellectual Stimulation:

يستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنيا، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم و تقديم أهداف و وسائل جديدة و كذا وجهات نظر و بدائل و رؤى و تحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستثير جهود مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة و مختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهودا إبداعية خلاقة، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه و يشجع على تنفيذها.

كما أن القائد التحويلي يتجنب توجيه أي انتقادات علنية للمرؤوسين بسبب أخطاء قد يرتكبونها أو لكونهم يحملون أفكارا تخالف أفكاره، بل أنه يعمل على تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين، فهو يشجع و يرحب بأي أفكار جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل التي يسهم المرؤوسون في عرضها و البحث عن حلول لها.

3- التأثير المثالي Idealized Influence أو الكاريزما Charisma:

يسلك القادة التحويليون طريقة تجعل من سلوكهم نموذجا أو قدوة للمرؤوسين و لذلك يحظى هؤلاء القادة بالإعجاب و الاحترام و الثقة لأنهم كذلك.

كما يهتم القائد التحويلي على مشاركته المستمرة في تحمل مخاطر المرؤوسين، و يحرص بشدة على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، كما يظهر تمتعه بالمعايير و القيم الأخلاقية و السلوكية، و يتصرف في ضوء ذلك ليتجنب ممارسة القوة لكسب الآخرين.

4- الاهتمام الإنساني بالفرد Individualized Consideration:

يولي القائد التحويلي اهتمامه الخاص بجميع المرؤوسين، و بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي، كما أنه لا يسعى إلى تحقيق رغبات المرؤوسين فحسب، بل إلى الارتقاء بها و تطوير مواطن القوة لديهم.

و بشكل عام فإن القائد التحويلي يمارس عمليا اهتمامه الإنساني بالفرد من خلال:

- إيجاد فرص جديدة للتعلم أمام المرؤوسين مع توفير مناخ مساند لذلك، و الاعتراف بالفروق الفردية بينهم.
- تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين و الاستماع بفاعلية للمرؤوسين، و التعامل مع الفرد بصفته إنسانا و ليس بصفته عاملا.
- تفويض السلطة لتطوير المرؤوسين مع ضرورة متابعة أعمالهم، لرؤية مدى التقدم و مدى حاجة المرؤوسين إلى التوجيه أو المساندة.

و لكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لا بد من مراعاة جانبين أساسيين، الأول: هو البيئة المتغيرة التي تتطلب قيادة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها، و الثاني: أن القيادة التي تستطيع الاستجابة لبيئتها بحاجة إلى ملائمة سلوكها و اتجاهاتها مع سلوك و اتجاهات العاملين بما يجعل رؤية القيادة هي رؤية الجميع في المؤسسة، و هو ما يدفع القيادة التحويلية إلى العمل على أساس التغيير و الإبداع الذي يسمح بتوليد الأفكار الجديدة الخلاقة¹.

رابعاً: القيادة التحويلية و الإبداع

تعد القيادة التحويلية نهجا جديدا يعزز الإبداع و الابتكار، فالقادة التحويليون هم قادة غير تقليديين لديهم سلوك إبداعي و وجهات نظر مختلفة و غير عادية للنظر في المشاكل القديمة، يشجعون المرؤوسين لتقييم المشاكل و تقديم الانتقادات و الحلول الإبداعية للمشكلات و تجاوز المصالح الفردية و التركيز على المصالح الجماعية.

كما يساعد القائد التحويلي المرؤوسين على تطوير أفكارهم و تنفيذها مع مستوى عال من الثقة في قدراتهم، و عليه فالقائد التحويلي يعزز من قدرات المرؤوسين و يساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية، يسود الفرق تحت إشرافه الاستقلالية و الحرية الفكرية و هي واحدة من أهم شروط الإبداع و بالتالي يتم وصف هذه القيادة نموذجاً للسلوك الإبداعي الذي يقدم مستوى عال من البحث و التطوير².

و لقد أوضحت الدراسات أن القيادة التحويلية لها أثر كبير على مبيعات المؤسسة مقارنة بالقيادة التبادلية، و عليه فإن لها قدر كبير من التأثير على الابتكار، لأنها تفسح أمام العاملين قدراً كبيراً من الحرية و تعطي لهم المزيد من المسؤولية، كما يعد هذا النمط أكثر مرونة و يزيد من إبداع العاملين و استقلالياتهم و بالتالي تحسين أدائهم³.

كما تلعب القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية من خلال التحفيز الفكري و إثارة حماس الآخرين، إذ يهتم القادة التحويليون بالمرؤوسين و يقدرهم قدراتهم على تطوير أفكار جديدة، و هو ما يساعد على التغلب على الخوف و تقديم المزيد من الإبداع، كما تتميز القيادة التحويلية بالتفويض الذي من شأنه تعزيز القدرة الذاتية و التفكير الناقد للأفراد و تشجيع استقلالياتهم، كما أن القادة التحويليون لهم السبق في توليد الأفكار الجديدة و هم ينتظرون من مرؤوسيهم القيام بأعمال مماثلة، و عليه فإن القائد التحويلي هو قدوة لمرؤوسيه، و في هذا الإطار يكون المرؤوسين أكثر ثقة في قدرتهم على التطوير و تقديم أفكار جديدة بفضل تعلمهم من هؤلاء القادة، كما أن القائد التحويلي لديه القدرة الفائقة على إقناع الآخرين على أنهم قادرون على تقديم نتائج مبدعة و التي بدورها تزيد من قدراتهم الإبداعية⁴.

¹ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص ص: 87-88.

² Silke A. Eisenbeib, Sabine Boerner, Op.Cit, pp: 365-366.

³ Verda khan et al, Op.Cit, p: 139.

⁴ Yaping Gong, Jia-Chi Huang, Employee learning orientation, Transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy, academy of management journal, Vol 52, N° 4, 2009, pp: 767-768.

و لقد أشارت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع نظرا لتشجيعها للاستقلالية و الحرية الفكرية التي تعد من أهم مقومات الإبداع، كما يتميز القادة التحويليون بالشخصية الجذابة و احترام و إعجاب الآخرين لهم، و هو ما يجعل رؤيتهم المستقبلية تجعل الفرق قوية و لها الالتزام القوي للبحث و التطوير و الإبداع¹.

إن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التحويلية لديهم الكثير من الثقة التي يستمدونها من قائدهم، و هذا من شأنه أن يشجعهم على تحمل المخاطرة و المبادرة و التفكير الناقد، كما يدعم القادة التحويليين مرؤوسيهي و يتقبلون النتائج المترتبة على تصرفاتهم، و هذا الدعم يشجع الأفراد على الانخراط في العمل الإبداعي، كما يمكن للقيادة التحويلية زيادة قدرة المرؤوسين الإبداعية من خلال التحفيز و الإثارة الفكرية و الحث لتكريس المزيد من الجهود من أجل حل المشكلات و تقديم حلول إبداعية و تشجيع العاملين على المشاركة في أنشطة جديدة².

خامسا: مقارنة بين القيادة التحويلية و التبادلية

وفقا لـ Bass تعد القيادة التحويلية امتدادا للقيادة التبادلية، بمعنى أن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية و إنما مكملة لها، فالقيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل التي تحدث بين القادة و مرؤوسيهي، هذا التبادل قائما أساسا على مناقشة القائد مرؤوسيه حول الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم، بينما في ظل القيادة التحويلية يعمل المرؤوسون أكثر مما هو مطلوب عمله منهم عن طريق التبادل.

مع القيادة التحويلية يشعر المرؤوسون بالثقة و الإعجاب و الولاء و الاحترام تجاه القائد، كما يكون لديهم دافعا قويا للعمل أكثر مما كان متوقعا، أما القيادة التبادلية فتهتم بعمليات التبادل المحتمل أن ينتج منها في النهاية نتائج تتوافق مع مطالب القيادة، و لكن ليس بالضرورة أن تخلق هذه العملية الحماسة و الولاء من قبل المرؤوسين تجاه تحقيق الأهداف المحددة.

كما تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في توقيت التدخل، فالقادة التحويليون يبادرون و يتوقعون المشكلات و يقومون بالنشاط المطلوب، في حين ينتظر القادة التبادليون حتى تحدث المشكلات للتدخل و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و لقد أوضح Bass & Avolio في كتابهما Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership أنه يمكن لأي كان أن يكون قائدا تبادليا، إلا أنه لا يمكن لأي كان أن يكون قائدا تحويليا إلا إذا كان قائدا جيدا في الوقت نفسه³.

¹ Silke A. Eisenbeib, Sabine Boerner, Op.Cit, p: 366.

² Inam Ul Haq and al, Op.Cit, pp: 95-97.

³ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، مرجع سابق، ص: 116.

و وفقا ل Bass فإن القيادة التحويلية و القيادة التبادلية تعدان نظريتان متميزتان و لكن لا تلغي أي منهما الأخرى، فالقيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى دوافع المرؤوسين و أدائهم أكثر مما تقوم به القيادة التبادلية، و لكن القائد الفعال يستخدم نمطا قياديا يجمع بين النمطين في قيادته، و يضيف Bass أن القيادة التبادلية ليست إلا نقطة انطلاق للقيادة التحويلية، كما أنه من الضروري دعم القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية¹.

المطلب الثالث: القيادة التشاركية Participative leadership

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القديمة الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، و التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات بشكل خاص، أي أن القيادة التشاركية تركز على إشراك المرؤوسين في القرارات و تفويضهم بعض السلطات مما يزيد من دافعيتهم و التزامهم نحو مؤسستهم و تشجيعهم على العمل بما يحقق الأهداف.

كما تعتبر القيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة التي اعتمدها كل من المدخل الموقفي و السلوكي لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث أسهم كل من Vroom & Yeton & Jago ، Hersey & Blanchard ، Likert ، Tannenbaum & Schmidt ، Robert Houe ، على تطوير نمط القيادة الذي يتناول صنع قرار تشاركي و الذي صمم لمساعدة القادة على تحديد متى يستخدمون النمط التشاركي للقيادة.

أولاً: تعريف القيادة التشاركية

إن مبدأ القيادة التشاركية قديم قدم الإنسان نفسه، فالعمل الجماعي و التعاون و التطوع مفاهيم سائدة منذ القدم، و تقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بمناقشة المشاكل مع مرؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، و هي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم المشاركة النفسية و العاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يدفعه إلى تحقيق أهدافها، و على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم².

و تعد القيادة التشاركية من القيادات القديمة الحديثة التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات بشكل خاص، حيث يشرك القائد التشاركي مرؤوسيه في القرارات مما يزيد من دافعيتهم و التزامهم نحو مؤسستهم، و تفترض هذه القيادة أن المشاركة في صنع القرارات تجعل المرؤوسين يتفهمون القرارات و يسعون إلى تحقيقها دون معارضة، كما يصبحون أكثر تعاوناً عندما تجمعهم أهداف مشتركة³.

و يرى ريتشارد بيتنجر R.Pettinger أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم و تقديم الحلول لمشكلاتهم⁴.

¹ محمد سرحان، خالد المخلافي، مرجع سابق، ص ص: 300-301.

² قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 131.

³ صالح أبو جادو، رعدة إدريس، القيادة المعاصرة و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي، مجلة المعلم/ الطالب العدد 01 و 02، 2008، ص: 148.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، مرجع سابق، ص: 89.

و قد أطلق على هذا النمط أيضا مصطلح القيادة الإيجابية Positive Leadership أو القيادة البناءة أو التوجيهية Directive or Structuring Leadership، حيث يقوم هذا القائد على احترام المرؤوسين مهما كانت مراكزهم و فرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالبشاشة و يشجع المبادرة و الإبداع و يدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم من خلال منحهم الفرص للنمو المهني و الوظيفي، كما يتسم هذا النمط بتحديد الأهداف و الاتصال الفعال و حثه على العمل الجماعي و التعاوني، إذ يؤمن القائد التشاركي بأن الفرد له قدرات و ميول و استعدادات لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل و جهد إلا إذا توفر له المناخ الملائم القائم على الاحترام و تبادل و جهات النظر و التعاون و المشاركة و المبادرة¹.

و لأنها تشاركية فيرى أصحابها ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار و تفويض القائد بعض صلاحياته لمرؤوسيه بما يتناسب مع قدراتهم و مهامهم، و الاكتفاء بدور الموجه و المشجع²، إضافة إلى توافر نظام فعال للاتصالات و استثارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية³.

و القيادة التشاركية هي النمط الذي يشارك فيه القائد مرؤوسيه في صناعة القرار، حيث يقترب هذا النمط من القائد الديمقراطي⁴.

القيادة التشاركية هي أسلوب عمل مشترك بين القائد و المرؤوسين، يهدف إلى فهم و تشخيص المشكلات و دعم الجهود لاتخاذ القرار و تحمل المسؤولية، و يعد هذا النمط من أهم أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح و التفاعل الإيجابي و التعاون المستمر بين القائد و مرؤوسيه، حيث يشركهم في تحديد و تحقيق الأهداف، كما يعمل على إحداث تغيير مرغوب في سلوك المرؤوسين و في طرق تفكيرهم و دراسة الحاجات و الإمكانيات المتوفرة و حسن توظيفها للتوصل إلى خلق أفراد مبدعين.

كما تهتم القيادة التشاركية بالأفراد و بالنتائج التي يتعين تحقيقها أيضا، و يكمن دورها الرئيسي في توزيع الموارد على الأفراد لمساعدتهم على تحقيق الأهداف⁵.

تنطلق القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، و يقصد بها تفاعل الفرد عقليا و انفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على تحقيق أهدافها و المشاركة في تحمل المسؤولية معها، و المساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات و الأهداف إلى تنفيذها و متابعتها⁶.

¹ رافدة الحري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 27-28.

² عبد الله العواشز، طارق السويدان، مرجع سابق، ص: 42.

³ عبد العزيز براك محسن، مرجع سابق، ص ص: 38-39.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 39.

⁵ معن محمود عياصرة، الإشراف التربوي و القيادة التربوية و علاقتها بالإنحراق النفسي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 74.

⁶ قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص ص: 132-133.

و القائد من هذا النمط يؤمن تماما أن عمله هو البحث عن الأحسن، و يرى أنه من الضروري أن يقوم كل مرؤوسيه بأعمالهم و يدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية و العلمية و المهارية، مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها، كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة¹.

و الجدول الموالي يوضح مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية.

الجدول رقم (04): مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية

الاتصال	الحوافز	اتخاذ القرارات	القيادة	التنظيم	التخطيط
في الاتجاهين	تقديم حوافز إيجابية و سلبية	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار للوصول إلى قرار مثالي	قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم و طاقاتهم	توضيح الأهداف للآخرين	التخطيط الإستراتيجي و إشراك المرؤوسين

المصدر: رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 42 بتصرف.

يتضح من الجدول أن العلاقة بين القائد و مرؤوسيه تقوم على المشاركة في العمليات الإدارية من اتخاذ القرار و تقويم الأداء و العمل على تحفيز العاملين للوصول إلى الأهداف، كما يقوم هذا النمط على تفويض بعض المهام للمرؤوسين و تدعيمهم و التأكيد على الاتصال الفعال، فهو قائد منفتح في تعامله مع مرؤوسيه، كما يعمل على تبادل المعلومات بينه و بينهم لكي يصلوا بموجبها إلى أرضية فهم عامة لتحقيق الأهداف، و يعد هذا النمط من القيادة فعالا عندما يكون المرؤوسين متمرسين و قادرين على أداء مهامهم باستقلالية، إذ يجعل القائد التشاركي الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية.

و قد تتفاوت مستويات و درجات المشاركة ضمن الفريق الواحد كما يبينه الشكل أدناه.

الشكل رقم (08): مستويات و درجات المشاركة ضمن الفريق الواحد

غير تشاركي ←	تشاركي →
إنفراد القائد باتخاذ القرارات	تفويض كامل للفريق لاتخاذ القرارات.
يقترح القائد قرارات و يصغي لما يطرحه الفريق و يقرر بعد ذلك.	قرارات مشتركة مع الفريق الواحد بالتساوي.
يستمع القائد لقرارات الفريق و لكنه يحتفظ بالحق في اتخاذ القرارات.	

المصدر: صالح أبو جادو، رعدة إدريس، القيادة المعاصرة و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي، مجلة المعلم/ الطالب العدد 01 و 02، 2008، ص: 148.

يوضح الشكل أن مستوى المشاركة يعتمد على نوع القرار الذي سوف يتخذ، فالقرارات ذات العلاقة بكيفية تنفيذ الأهداف قد تكون ذات درجة تشاركية عالية، بينما القرارات الإستراتيجية و في وقت الأزمات قد يتخذها القائد لوحده، و هذا يعني أن القيادة التشاركية تنطلق من ممارسة الثقة العالية في الأفراد دون الحاجة إلى فرض رقابة شديدة عليهم، و منه مشاركتهم في تحمل المسؤوليات و تحقيق الأهداف.

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 41.

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن القيادة التشاركية هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين و استثمار أفكارهم في عملية صنع القرار، و أنها تقترب بالنمط القيادي الديمقراطي حيث يعتمد القائد على الاتصال الواضح الفعال و تشجيعه للدافعية و كذا تفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه لتحديد الأهداف و إقامة علاقات إنسانية معهم.

ثانياً: خصائص القيادة التشاركية

- إن تباين الاتجاهات القيادية و تنوع أنماطها، أدى إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها، و من أهم خصائص القيادة التشاركية ما يلي:
- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، كما أنه يؤكد على الذكاء و التحليل المنطقي في حل المشكلات.
 - يستفيد من كل الفرص المتاحة، و يطلب الكثير من المساعدة و الآراء من مرؤوسيه لأداء العمل بشكل جيد، كما يقدم لهم الاستشارات و المعلومات، فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة¹.
 - إن من أهم خصائص القائد التشاركي هو أنه يؤمن بأن الفرد له احترامه و كرامته و حرية، و له الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحلها².
 - يعتبر هذا القائد وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي و المسؤول المسؤولة المباشرة عن النتائج.
 - يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمرؤوسيه، كم يستخدم قدرته على التصرف الذكي و التفكير العقلاني في تحليل المشكلات و المواقف التي يواجهها، و الحصول على الحقائق و المعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية³.
 - الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه، و الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية و بقيمة الفرد و قدرته على العمل مع احترام و إدراك الفروق الفردية بين العاملين.
 - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و مساعدتهم على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
 - تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق و على المبادرة و دعم روح الإبداع و الابتكار لديهم.
 - سهولة الاتصالات بين القائد و مرؤوسيه، و وضوح الأهداف و منهجية العمل و سياسة القائد⁴.
 - يثق القائد التشاركي في مرؤوسيه و يسعى للحصول على أفكارهم و آرائهم، حيث تسيير الاتصالات عمودية و أفقية و بالاتجاهات كافة، كما يقدم الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية منها كدافع نحو تحقيق الأهداف⁵.

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 41.

² عبد العزيز براك محسن، مرجع سابق، ص: 44.

³ قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص: 136-137.

⁴ رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 28.

⁵ راتب السعود، مرجع سابق، ص: 253.

- أفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الاتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة و الصراع بين العاملين، و ضمان تماسك الجماعة و ولائها و التفافها حول قائدها.
- تخلق و توفر المناخ النفسي و الاجتماعي السليم داخل إطار العمل، بما يساعد على تنمية الإبداع و المبادرة، و إطلاق قدرات العاملين و طاقاتهم و زيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف و المصالح المشتركة¹.

ثالثاً: أبعاد القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرارات لا مركزية، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتخاذه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، و الأبعاد التالية توضح الكيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدواره القيادية في ظل القيادة التشاركية، تم استنتاجها بناء على تعاريف و خصائص القيادة التشاركية:

1- التحفيز:

- يعتمد دور القائد التشاركي على استشارة شعور المرؤوسين بذواتهم و كيانهم، و تحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم إحساس أفراد الجماعة بالقدرة على الإنجاز و الاعتماد على الذات.
- و تعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقه زيادة كفاءة العمل و إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك من خلال:
- تزويد العاملين بجميع المعلومات و الحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم، الشيء الذي يدفعهم نحو المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات و الأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة و إستراتيجيات تنفيذها، و تشجيع الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين.
- تشجيع مجهودات المرؤوسين في تخطيط و تنفيذ برامج التغيير و الاعتراف بها، و منح شهادات التقدير لجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف.
- مساعدة العاملين على حل المشكلات و الصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فاعلية، و العمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الحلول من خلال المشاركة و التعاون و الحوار المتبادل².

¹ قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص ص: 135-136.

² نفس المرجع، ص: 145.

2- التفويض:

و هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءاً من القرار التشاركي حيث يتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين. يهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين و تعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم و طلب اقتراحاتهم و الأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، و هو ما يمنح لهم الفرصة لمناقشة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار¹.

إن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبة في نقل بعض السلطات و التفويض فيها و المرونة في تطبيق التشريعات و المشاركة في اتخاذ القرارات، التي تضمن حسن سير العمل و جودة الأداء و المشاركة في تحمل المسؤولية.

3- الاتصال الإداري:

يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه و بين مرؤوسيه، و الذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز ب²:

- تفعيل دور اللقاءات و الاجتماعات الدورية و بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين و مناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات و المشكلات التي تواجههم.
 - استثمار طاقات الأفراد و توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.
 - تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة.
 - تكليف العاملين بأدوار جوهرية، بداية من تحديد الأهداف، و تشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة.
- استخلاصاً لما سبق يتضح أن عملية الاتصال في ضوء القيادة التشاركية تتطلب وجود قنوات قوية و مستمرة تساعد على بناء الثقة و الانفتاح بين أعضاء المؤسسة و القيادة، و تبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث تبادل المعلومات و الأفكار، و إمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم و علاقتهم داخل المؤسسة.

¹ عبد العزيز براك محسن، مرجع سابق، ص: 49.

² قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص: 143-144.

4- العلاقات الإنسانية:

تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي و المناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم و طاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها الموازنة و التوفيق بين مصالح و رغبات المرؤوسين و مصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي متسامح و منفتح في تعامله مع العاملين باحترام و تقدير، كما يزود مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على دراسة القرار و اتخاذ بطريقتة مناسبة¹. و يترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعد تحقيق ما يلي:

- تعمل على إتاحة جو ديمقراطي في المؤسسة يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم.
- تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم و تحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة.
- تعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية، حيث تؤدي إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة و بين القائد و العاملين من جهة أخرى، مما يخفف من حدة الصراعات بين العاملين².
- تزيد من دافعية العاملين نحو العمل و الحد من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهمات و التذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة و تقليص معدل دوران العمل.
- تسهم في إطلاق طاقات العاملين و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار، من خلال حريتهم في تقديم الآراء و المقترحات و مساهمتهم في حل المشكلات التي تعترضهم.
- شعور العاملين بقيمتهم و أهميتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين و ارتفاع درجة تقديرهم لذواتهم و زيادة ولائهم و انتمائهم³.
- رفع معنويات العاملين و حفزهم على زيادة الإنتاجية، و التفهم لمشكلات العمال التي يواجهونها و العمل على حلها⁴.

5- المشاركة:

يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام و المسؤوليات بهدف تنمية العاملين، و التأكيد على الاتصال الجيد بين القادة و المرؤوسين، و قد كشفت التجارب و الدراسات انعكاسات المشاركة على الدور القيادي للقائد، ينتج عنها عدة مزايا منها:

¹ قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص: 138-139.

² فتحي عبد الرسول محمد، الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص: 383-384.

³ قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص: 148.

⁴ نفس المرجع، ص: 147.

- إن إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم.
- تؤدي المشاركة إلى تفويض السلطة و خلق نوع من المسؤولية لدى العاملين، في اتخاذ القرار و تنفيذه و تيسير مهمة القائد الإشرافية و التوجيهية.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال و انسياب المعلومات و البيانات.
- تفعيل المشاركة يسمح بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار و التعاون و الحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء و الأفكار و تقديم الاقتراحات و تنفيذها في إطار تشاركي و تعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين و انتمائهم للعمل و ترفع روحهم المعنوية.
- استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة، و تحقيق نفس مستوى الأداء و كمية الإنتاج.
- عندما يشترك المرؤوسون في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أيسر مما لو لم يتم مشاركتهم، كما تسمح المشاركة بالأخذ بعين الاعتبار كثيرا من وجهات النظر بعين الاعتبار¹.

مما سبق ذكره من أبعاد، يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة، لأنه يعلم أنه و في الجماعة السوية تتبع الرقابة من الجماعة نفسها وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسهم، و هذا الاتجاه يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من رقابة الأنظمة و التعليمات و لو أن وجود هذه الأخيرة أمر ضروري².

كما لا يجب أن يطلب هذا القائد آراء مرؤوسيه ثم يتجاهلها، لأن تكرار ذلك يسبب الشعور بالخذلان و الخيبة و التهميش لمن يعملون معه³.

¹ قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص: 138-141.

² نفس المرجع، ص: 133.

³ صالح أبو جادو، رغبة إدريس، مرجع سابق، ص: 149.

المطلب الرابع: القيادة الأبوية Paternalistic Leadership

تعتبر القيادة الأبوية أحد أنماط القيادة الأوتوقراطية، و التي تتضمن كل من القيادة المتسلطة، القيادة الخيرة و القيادة الأخلاقية، فالقيادة المتسلطة تشير إلى سلوك القائد ذو السلطة المطلقة و السيطرة على المرؤوسين و وجوب الطاعة، و توضح القيادة الخيرة سلوك القائد الذي ينشغل بالأمور الشخصية و الوظيفية الجيدة للمرؤوسين، أما القائد الأخلاقي فيتمثل في سلوك القائد الذي يُظهر الفضائل الإنسانية السامية و الانضباط الذاتي و كذا الكرم، و الواضح أن الأبعاد الثلاث للقيادة الأبوية تؤثر على أداء العاملين بفضل عدالة القائد و ثقة العاملين فيه، و بالرغم من ارتباطها غير أنها متناقضة نتيجة لأصل التقاليد و الفلسفة الصينية * Yin Yang التي تعني الثقافة الثنائية¹.

أولاً: تعريف القيادة الأبوية

ركزت العديد من الدراسات على البحث في أنماط القيادة التحويلية و التبادلية عند الغرب و إيلاء اهتمام أقل بالأنماط القيادية في الشرق، و لقد ساهمت أبحاث كل من (Redding 1990) (Cheng 2000) (Cheng and Farh 2000) (Cheng 2005) بوضع النظرية الصينية الأصلية للقيادة الأبوية و تعريفها على أنها نمط قيادي يجمع ما بين الانضباط و السلطة مع الإحسان الأبوي و كذا الأخلاق².

و القيادة الأبوية مشتقة من الكلمة اللاتينية Pater التي تعني أب، و التي استمدت معناها من الأسرة التي يلعب فيها الأب دور القائد، و على هذا الأساس يأتي الأفراد لقبول ما يطلبه منهم قادتهم، و يمكن القول أن القائد الأبوي يتصرف عموماً كالأب مع أولاده، و يتجلى ذلك من خلال الاعتناء و الرعاية و التوجيه و الحماية، كما يحرص هذا النمط من القيادة على المصلحة العامة للمرؤوسين و لا يتجاهل إرادتهم و استعداداتهم و لكنه بالمثل ينتظر الطاعة³.

و لقد أشارت كل من Scanura & Pellegrini بأن القيادة الأبوية تتطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز مستويات عالية من الثقة و الالتزام و الاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد، الشيء الذي يجعلهم أكثر عرضة لاحترامه و تقبل سلطته باعتباره كأب⁴.

* الين يانغ Yin Yang هي كيفية عمل الأشياء في العلم الصيني القديم و التي يرمز لها بالرمز ☯، تعبر عن طاقتان متضادتان طاقة الين "الأسود" و طاقة اليانغ "الأبيض"، و هذا ما يتمثل في الاختلاف من النهار إلى الليل و من الشتاء إلى الصيف و من الحياة إلى الموت... و غيرها، إذ يحتاج كل منهما للآخر فهو مكمل له، و لا يتواجد أي منها دون الآخر كما لا يسيطر أي منهما سيطرة مطلقة، فلا أقوى بينهما أو أضعف، فهما قوتان متحدثتان و متضادتان في آن واحد، مثلهم مثل أي شيء آخر في الحياة لا يكون أبيض تماماً و لا أسود تماماً.

¹ Min Wu et al, Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership, management and organization review, the international association for chinese management research, Vol 8, N°1, 2011, p: 100

² Ibid, p: 97.

³ Zeynep Hale Öner, Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study, leadership & organization development journal, Emerald group publishing limited, Vol 33, 2012, pp: 302-303.

⁴ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic leadership: A Review and agenda for future research, journal of management, southern management association, Vol 34, N°3, 2009, p: 577.

و القيادة الأبوية هي علاقة هرمية يقوم من خلالها القائد بتوجيه الحياة المهنية و الشخصية لمروؤسيه بأسلوب يشبه أسلوب الوالدين بالأسرة، و بالمقابل يتوقع منهم الولاء و الاحترام، فالقائد الأبوي يعامل مروؤسيه كما أنهم من العائلة باعتباره رب الأسرة، إذ يعمل على مساعدتهم و توجيههم و حمايتهم و الحفاظ عليهم و العمل معهم بارتياح كأعضاء في أسرة، كما أن له علاقة وثيقة بمروؤسيه حيث يتقون في قراراته¹.

تعني القيادة الأبوية أن يهتم القائد بالمصالح الشخصية لمروؤسيه حيث يلعب دور الأب، إذ يرى أنه ملزم بتوفير الحماية و العناية للآخرين، و المرؤوسين بدورهم يردون على ذلك بالولاء و الاحترام و الامتثال الطوعي للقائد، حيث يشعر المرؤوسون بالحماية و الأمن و مناخ تنظيمي شبيه بالأسرة². ففي الثقافات الأبوية يتوقع المرؤوسون من رئيسهم أن يكون حاضرا معهم حتى في المناسبات الخاصة (حفلات الزفاف، الجنائز... وغيرها)، و بالتالي فإن العمل كأسرة يكسب الرئيس الاحترام بفضل رعايته و حمايته و اهتمامه بالمرؤوسين، كما أن العامل يكسب ثقته بنفسه على أنه مسؤول و يتم الاعتماد عليه³. و لقد عرفها آخرون بأنها نمط قيادي يشبه الأب في الأسرة، الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام و الرعاية و الاعتبار الفردي للمرؤوسين⁴.

و لقد درس كل من Cheng & Farh الجذور الثقافية للقيادة الأبوية حيث أوضحا أن القيادة المتسلطة تتبع من تقاليد الثقافة الكونفوشيوسية Confucianism*، ففي الأخلاق الكونفوشيوسية للأب السلطة الشرعية المطلقة على ابنه و أفراد الأسرة الآخرين، حيث كانت القيادة المتسلطة مرحب بها فكان للقيادة سلطة عالية و على المرؤوسين أن يكونوا مطيعين لها⁵. و لقد أوضحت دراسات أجريت مؤخرا في الهند، تركيا، الصين، باكستان أن القيادة الأبوية لا تعني بالضرورة التسلط و لكن تعني العلاقة التي من خلالها يمثل المرؤوسين للسلطة عن طيب خاطر و طوعية⁶.

¹ Sezer Cihan Çalışka, The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey, China USA Business review, Vol 9, N°10, 2010, p: 72.

² Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation, journal of international business studies, Academy of International Business, Vol 37, 2006, p: 267.

³ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation, Op.Cit, p: 274.

⁴ Ayse Begüm Ötken, Tuna Cenkci, The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader, Springer Science Business, 2012, p: 526.

* الكونفوشيوسية هي مجموعة قيم و حكم اقتدى بها الصينيون منذ التاريخ، و هي ليست ديانة بل مذهب يحتوي على مبادئ هامة لتكوين شخصية الفرد و سلوكياته و علاقته مع الآخرين، أسسها كونفوشيوس الذي لقب "بالأستاذ الحكيم العظيم" الذي تربع على منزلة عالية في تاريخ الصين و استوطن قلوب الصينيين وعقولهم و غدت فلسفته أساسا لتحديد سلوكيات الصينيين ونمط تفكيرهم، اهتم كونفوشيوس بتحديد المعايير الأخلاقية و السلوكية للمجتمع و كذا الإصلاح السياسي فكانت أفكاره صارمة، فهو يرى أنه إذا خالف تابع إرادة مسئوله أو خالف ابن والده فإن ذلك يعتبر ذنبا كبيرا، كما يجب على الملك إدارة الدولة بشكل جيد و يجب على عامة الشعب الولاء و الإخلاص لمليكم.

⁵ Bor-Shiuan Cheng et al, Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, Asian journal of social psychology, N° 7, 2004, p: 91

⁶ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic Leadership: A review and agenda for future research, Op.Cit, p: 565.

ترى أيكن Aycan أن لفظ الأبوية تم نقله من الأسرة إلى المؤسسة، حيث يضطلع الآباء بدور مزدوج في الأسرة من خلال السيطرة و الرعاية، و التي ينظر إليها على أنها تتناقض في الثقافات الغربية، لأن السيطرة بالنسبة لهم تعني الاستبداد لهذا السبب تم رفض القيادة الأبوية عند الغرب، و مع ذلك فإننا نجد الأب أو الأم في الأسرة يعطف و يعتني و أيضا يتحكم و يركز على الانضباط، و عليه فإن نمط القيادة الأبوية يجمع ما بين النمط القيادي الموجه للعمل و بين العلاقات الإنسانية، ففي البيئات التي تسود فيها الثقافات الأبوية نجد المرؤوسين يتقبلون سلطة قائدهم طواعية كأنه الأب الذي يقدم المساعدة و الدعم مقابل الالتزام و الطاعة و الولاء للقائد و لأهدافه، فالقائد الأبوي يتخذ قرارات باسم مرؤوسيه لأن لديه افتراض أنه "أنا أعرف أفضل منك" و في هذه الحالة يثق الأفراد بقدراته لأنه بإمكانه اتخاذ القرارات الصائبة و حمايتهم من حالات عدم التأكد التي يجلبها التغيير، و عليه يمكن للقيادة الأبوية تيسير التغيير و الحد من ردود الفعل السلبية اتجاهه و بخاصة في الثقافات الأبوية¹.

و تنتشر القيادة الأبوية في السياقات الصينية، كما تمارس على نطاق واسع أيضا في العديد من المؤسسات غير الصينية مثل شرق آسيا و أمريكا اللاتينية، و لقد أوضح Cheng & Farh أن للقيادة الأبوية جانب مهم من الثقافة التقليدية الصينية، و هي السياسة الكونفوشيوسية التي تقر على سيطرة القائد و اهتمامه بمرؤوسيه و تركز على الجانب الأخلاقي لتعزيز الأخلاق، و منه فإن المرؤوسين يمتثلون للسلطة و يلتزمون بالرد بالمثل و قبول تعليمات القائد، فالقيادة المتسلطة تهدف إلى تعزيز الامتثال و التبعية للقائد من خلال فرض الانضباط و الإصرار على الأداء العالي مع تقديم التوجيهات و التعليمات للعاملين، إذ أن المرؤوسين لا يمكنهم الامتثال لمطالب رؤسائهم ما لم تكن دوافعهم الخوف، كما أن ممارسة القيادة الخيرة من شأنها تعزيز المعاملة بالمثل من خلال مساعدة القادة الخيرين المرؤوسين عند مواجهتهم للصعوبات و الاهتمام بمصالحهم الشخصية، كما أن المرؤوسين يبدون سلوكيات مثالية و مرغوب فيها في ظل القيادة الأخلاقية التي تعد القيادة القدوة².

و تستند مبادئ القيادة الأبوية على بنية الأسرة، و هي السمة الهامة للثقافات الآسيوية، فالمبادئ الأساسية للقيادة الأبوية جاءت بناء على الثقافات الكونفوشيوسية³.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن القيادة الأبوية هي ذلك النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام و الرعاية و الاعتبار الفردي للمرؤوسين، حيث يمثل المرؤوسون طواعية للسلطة و يلتزمون بالرد بالمثل و قبول تعليمات القائد، كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاث عناصر هامة هي: التسلط، الخير، الأخلاق، يشير التسلط إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة و وجوب الطاعة، و يعني الخير الرعاية و الاهتمام بالمرؤوسين، أما عنصر الأخلاق فيوضح القيادة القدوة المتفوقة الفضائل.

¹ Sezer Cihan Çalışka, Op.Cit, p: 70

² Chun-Pai Niu, An-Chih Wang, Bor-Shuian Cheng, Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership, Asian journal of social psychology, Vol 12, 2009, pp: 33-34

³ Sezer Cihan Çalışka, Op.Cit, p: 69

ثانياً: خصائص القيادة الأبوية

- برزت القيادة الأبوية على أوسع نطاق في المؤسسات الصينية الحديثة حيث أثبتت الاهتمام الشامل للأفراد سواء على الصعيد المهني أو العائلي، كما تساهم في الولاء الكبير للمرؤوسين و الطاعة و الامتثال لهذا القائد¹.
- القائد الأبوي شخص طموح و يركز على أداء عمله بإخلاص، كما يثق بنفسه و في طريقة أدائه للعمل، يعمل على خلق مناخا تنظيميا يمنع من ظهور أي سلوك عدواني ضده.
- يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يدرك أنه بإمكانه إرغام مرؤوسيه غير أنه يعتمد على الإقناع و التعاون معهم أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم.
- لا تقوم القيادة الأبوية بتفويض السلطة فاتخاذ القرار يكون عادة مركزي، غير أن المرؤوسين يتبعون تعليمات قادتهم طواعية و دون نقاش².
- المناخ التنظيمي في ظل القيادة الأبوية شبيه بالجو الأسري أين تسود قيم عالية في العلاقات الشخصية مع محدودية المشاركة في اتخاذ القرار³، كما يتسم السلوك الذي يقوم به المرؤوسين تجاه القائد الأبوي بالمبادرة، الطاعة و التضحية، هذه القيم الثقافية مختلفة تماما عن تلك في المجتمع الغربي، فالقيم التقليدية الصينية مازالت تطبق على المؤسسات الحالية الحديثة و تنعكس على العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين⁴.
- القيادة الأبوية هي شكل من أشكال الرعاية الفردية، تسمح بتصحيح الأخطاء و تجنب إحراج المرؤوسين و كذا تدريبهم و توجيههم و الحرص على تطوير أدائهم، و اعتبارهم كأحد أفراد العائلة و رعايتهم و مساعدتهم عند الأزمات، حيث يتجاوز الاهتمام بالمرؤوسين العلاقات المهنية⁵.
- يرى القائد الأبوي بأن طريقة أداء العمل أكثر أهمية من العمل في حد ذاته، كما أنه يعاقب مرؤوسيه و لكنه يُبقي على نمطه الخير، و الغريب في الأمر أن العقاب الذي يمارسه القائد الأبوي يتم تقبله من طرف العاملين.
- يمثل المرؤوسين لقرارات القائد حتى و لو لم ترضيهم وذلك لسببين:
 - التحكيم العادل بين المرؤوسين و تحقيق التوازن بين المصالح الشخصية للأفراد و مصلحة المؤسسة.
 - احترام الفرد باعتباره إنسان.

¹ An-Chih Wang, Bor-Shiuan Cheng, When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy, journal of organizational behavior, Vol 31, 2010, p: 108.

² Xiao-Ping Chen et al, Affective Trust in Chinese Leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance, journal of management, Vol XX, N° X, 2011, p: 4

³ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research, Op.Cit, p: 577.

⁴ Tsung-Yu Wu, Changya Hu, Ding-Yu Jiang, Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support, Asian journal of social psychology, Vol 15, 2012, p: 145.

⁵ An-Chih Wang , Bor-Shiuan Cheng, Op.Cit, p: 106.

- من خصائصه أن ما يقوله يتوافق مع ما يفعله.
- القادة الخيرين هم أشخاص متعاطفين واضحين قادرين على الاهتمام بالآخرين قبل أنفسهم، كما يمتازون بالكرم و الأصالة و كذا العلاقات الإنسانية الخيرة، و هذه الصفات الأساسية ليست موجودة عند كل الأفراد.
- يمكن للقائد الخير أن يكون في بعض الظروف متسلطا خاصة عند الأزمات، و السبب هنا يكمن في الغرض و الغاية في حد ذاتها (حل الأزمة)، فهو يتكيف مع الموقف الذي يواجهه فيمكن أن يكون قاسيا أو لطيفا أو مكافحا حتى يتمكن من الاستعداد لمواجهة الأزمات و التصدي لها.
- في الأخير يمكن القول أن القيادة الخيرة ليست وصفا سحرية كما أنها ليست بإمكان أي شخص، فهي لا تصلح إلا لأولئك الذين يكتون احتراما للآخرين و يمتازون بالحكمة و الإنسانية و الشجاعة و الصرامة و العدالة، فحسب Sun Tzu في كتابه المشهور The Art of War فإن هذه الخصائص تسمح للقائد بالتعرف على المتغيرات الموقفية و الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات، فالقائد الخير يحب الآخرين و يشاركهم مشاعرهم و يتمتع بعمله و بمتاعبه¹.

ثالثا: أبعاد القيادة الأبوية

إن الأبحاث حول القيادة الأبوية بدأت تزدهر على نحو متزايد خلال العقدين الماضيين، و لكن الأبوية كمفهوم إداري ظهر مع بداية أعمال ماكس ويبر Weber الذي تصور الأبوية كشكل من أشكال السلطة الشرعية في الاقتصاد و المؤسسة، و وفقا لويبر السلطة الأبوية التقليدية متجذرة في الأسرة التي من خلالها صيغت هذه القيادة، كما تشير الأبوية Paternalism إلى الاهتمام بالمصلحة الشخصية للمرؤوسين، ففي الثقافات الأبوية تعتبر السلطة ضرورة لحماية المرؤوسين الذين ينتظر منهم في المقابل الولاء و الاحترام، فالقيادة الأبوية توجه حياة الأفراد المهنية و كذا الشخصية بطريقة لا تختلف عن الأب في الأسرة، فهي نابعة من قيم المجتمعات التقليدية المتصلة بشخصية الأب الذي يعمل على رعاية و حماية أولاده².

لقد انتشر نمط القيادة الأبوية في منظمات الأعمال الصينية التي تتميز بانخفاض إضفاء الطابع الرسمي، و العديد من الدراسات ركزت على دراسة هذا النمط خاصة في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية و المدارس و الجيش، و تتألف القيادة الأبوية من ثلاث أبعاد و هي: الخير Benevolence و الأخلاق Morality و التسلط Authoritarianism³، التي نوضحها كالتالي:

¹ Cohen Raphaël H, Plaidoyer pour un leadership bienveillant, L'expansion Management Review, Vol 1, N° 148, 2013, pp: 97-99.

² Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research, Op.Cit, p: 568.

³ Bor-Shiuan Cheng et al, Op.Cit, p: 90.

1- القيادة الخيرة Benevolent Leadership :

تتبع الجذور الثقافية للقيادة الخيرة، من الثقافة الكونفوشيوسية التي ينبغي من خلالها أن يكون الأب ودود مع أولاده كما يتعين على أولاده أن يظهرها له الاحترام و الطاعة، و أن الحماسة في العلاقة جاءت نتيجة لولاء و طاعة و امتثال المرؤوسين لمطالب القائد حتى لو تجاوز ما هو مطلوب عادة منهم¹.

و لأن القادة الخيرين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح الأفراد ليس فقط المهنية بل أيضا الشخصية، فإن هذا يحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين و يولد لديهم شعور المعاملة بالمثل عندما يحقق القادة الدعم و الرعاية الحقيقية لهم، و هو ما يخلق لدى المرؤوسين ليس فقط الامتثال لطلبات القائد إنما الذهاب إلى أبعد مما هو مطلوب منه (أداء خارج الدور)².

و من بين أهم أسباب اهتمام القيادة الخيرة بالبعد الإنساني ما يلي:

- تطور توقعات و اهتمامات العاملين، فالعمل لم يعد مجرد وسيلة لكسب الرزق و لكن أيضا فرصة لتحقيق ذواتهم و تطوير كفاءاتهم و كذا بناء علاقات إنسانية.
- غياب القيادة الخيرة يُشعر العاملين بأنهم مهملين و أن قادتهم لا ينظرون إليهم على أنهم بشر.
- لا يمكن أن نتوقع مستوى من الالتزام من العاملين الذين لا يرون بأنهم معترف بهم كأفراد رغم قدراتهم العالية على الأداء.
- الأفراد لا يحبون أن يكونون مستغلين و يشعرون بالتسلط، بل يرغبون أن يكونوا ملهمين و أن يوثق بهم، و لقد أكدت الدراسة التي قامت بها Price Water House Coopers عام 2006 أن العاملين الذين لديهم الالتزام يحققون زيادة في الإنتاج و الأرباح تصل إلى 35% و أكثر، حيث أن مستوى الالتزام يتأثر بالقيادة الخيرة، فالقيادة الخيرة تفسح للمرؤوسين طريق النجاح و التعاون و التوجه نحو النجاح، لأن خلق الشعور بالأمان و الثقة يؤدي إلى تحسين الأداء³.
- إن سلوك القائد الخير يوضح الاهتمام بالمرؤوسين و رعايتهم سواء على الصعيد الشخصي أو المهني، كأنهم أحد أفراد العائلة، و من أهم المبادئ التي يركز عليها القائد الخير ما يلي:
- تغليب المصلحة الجماعية على مصالحه الخاصة.
- حماية مرؤوسيه و الدفاع عنهم و هذا يعني تقبله تحمل المخاطر الشخصية، فالفرد الذي يدرك أن رئيسه قد تحمل المخاطر الشخصية للدفاع عنه يشعر بالأمان.
- تصرفاته و سلوكياته تتماشى مع قيم و مبادئ المؤسسة، فهو لا يمكن أن يلهم المرؤوسين دون أن يكون قدوة لهم، و هو ما يؤثر عليهم و يترك لديهم أثرا إيجابيا تجاه هذا القائد و يجعل أدائهم أفضل.
- يثق بنفسه و بقدراته و يسامح المرؤوسين عند الخطأ و هو ما يشجعهم على المحاولة.

¹ Ibid, p: 91.

² Xiao-Ping Chen et al, Op.Cit, p: 09.

³ Cohen Raphaël H, Op.Cit, p: 93.

- إن ممارسة هذا النمط من القيادة يستند أساسا على عامل أساسي و لا غنى عنه و هو العدالة حتى لا يفقد مصداقيته، و التي تتمثل في عدالة التوزيع (الأجر، الترفيات... الخ)، العدالة الإعلامية أي العدالة في المعلومات المقدمة كما و نوعا، و العدالة الإجرائية أي النزاهة و الإنصاف في عمل الأشياء و حل الصراعات¹.

2- القيادة الأخلاقية Moral Leadership :

هي القيادة التي ترعى مصالح العاملين و مصالح المؤسسة، كما أن ممارسة هذه القيادة يستند على أساس العدالة و يتطلب صفات التعاطف Empathy الوضوح و الإيثار و الكرم و أيضا الشجاعة. و من بين صفات القائد الأخلاقي ما يلي:

- لا يهتم فقط بمصلحته و مصلحة المؤسسة و إنما أيضا بمصلحة المرؤوسين.
- يحاول إقناع المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به، كما يتحمل جزء من المسؤولية عند الخطأ.
- محاولة مساعدة العاملين في إيجاد حلول للمشكلات.
- الاهتمام الملموس برعاية العاملين و بمشاعرهم².

إن سلوكيات القيادة الأخلاقية و الخيرة هي سلوكيات جديرة بالثقة و يمكن أن تؤدي إلى تفاعلات قوية متبادلة بين القائد و المرؤوسين، فبمجرد أن يرى المرؤوسون أن علاقتهم بقائدهم تفوق الأهداف الاقتصادية يكونون مستعدون للرد بالمثل و يقومون بمهام خارج أدوارهم الفعلية، أي يكونون أكثر مبادرة و يقدمون أدوار إضافية، ليس فقط بدافع تحقيق المنافع الاجتماعية و العاطفية من القائد، بل أيضا لأنهم يشعرون بأنهم أقل عرضة للخوف عندما لا تجري الأمور بالطريقة التي يريدها القائد.

إن القيادة الأخلاقية تحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية، إذ يشعر المرؤوسون بالفخر بقائدهم و ينظرون إليه باعتباره قدوة، و هو ما يساهم في تطوير العلاقة العاطفية مع قادتهم³.

فالقيادة الأخلاقية هي أن يكون القائد مثالا و قدوة للمرؤوسين بحيث يلتزمون بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، كما يوضح القائد الأخلاقي سلوك القائد ذو الأخلاق العالية و النزاهة و العمل بتفاني، فهو مثالا يحتذى به، و بصفة عامة فإن القائد الأبوي يقوم بدور الأب و يوفر الرعاية و الحماية للمرؤوسين على الصعيد المهني و الشخصي مقابل ولائهم و احترامهم.

¹ Cohen Raphaël H, Op.Cit, pp: 95-96.

² Ibid, p: 92.

³ Xiao-Ping Chen et al, Op.Cit, pp: 09-10.

و بما يتفق مع الأسس النظرية فإن نظرية التبادل الاجتماعي تستند على قاعدة المعاملة بالمثل، مما يعني أن الأفراد عادة يكونون محفزين للرد بالمثل بسلوكيات مفيدة، لأنهم يشعرون بضرورة الالتزام تجاه الشخص الذي له الفضل عليهم و بأنهم مدينون له، إذ يركز التبادل الاقتصادي على الموارد الاقتصادية المعدة مسبقاً، في حين ينطوي التبادل الاجتماعي على تبادل العواطف، مما يدل على الاستثمار الواسع في العلاقات و ما ينجم عنها من تعزيز للثقة¹.

3- القيادة المتسلطة Authoritarian leadership:

يشير التسلط إلى سلوك القادة الذين يدعون للسلطة و السيطرة، فالقيادة المتسلطة يمكن أن تقلل من ثقة المرؤوسين من حيث شعورهم بالظلم، كما أن التركيز على السلطة و السيطرة المطلقة قد لا يجعل المرؤوسين مرتاحين، بل يؤدي إلى الخوف و الشعور بالاضطهاد و غضبهم من القائد، حيث تكون التفاعلات الاجتماعية بين القائد المتسلط و مرؤوسيه سلبية.

و بالرغم من أن القيادة المتسلطة فعالة في كثير من المواقف، إلا أن السلوك القيادي المتسلط قد يضاعف قلق و شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان بسبب سلوك القائد العقابي و المسيطر، و بالتالي فإن القيادة المتسلطة يمكن أن تمنع المرؤوسين من أن يتقوا في قائدهم².

فكلما كان للقائد مكانة هامة في الهرم التنظيمي كلما كان له السلطة أكبر و كلما ظهرت الطاعة بشكل أكبر، و عليه فمن المحتمل أن يحصل القائد المتسلط على أداء أفضل، و بالتالي فإن سلوك القيادة المتسلطة يمكن أن يقلل من الدوافع الذاتية للمرؤوسين لتطوير ذواتهم أو مؤسساتهم، حيث تكون العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين غالباً رسمية، فالتسلط لا يوفر المجال للعلاقات العاطفية الاجتماعية اللازمة و بالتالي لا يشجع الفرد للذهاب إلى أبعد من أداء الواجب، بل يركز اهتمامه على السلوكيات التي تكافئ من قبل المؤسسة³.

و لقد أوضحت دراسة Cheng حول استجابات المرؤوسين، أن المرؤوسين في ظل القيادة الخيرة يظهرون الامتثال و رد الجميل لرعاية القائد، أما في ظل القيادة المتسلطة فإن المرؤوسين يظهرون الطاعة و الامتثال و الاحترام لقائدهم خوفاً من العقاب، كما توصل كل من Cheng & Farh بأن القيادة المتسلطة تتلقى أقوى رد للطاعة و الامتثال دون معارضة، أما القيادة الخيرة فتدفع أكثر للامتثال و رد الجميل، في حين تتلخص القيادة الأخلاقية في الاحترام و اعتبار القائد كقدوة⁴.

¹ Xiao-Ping Chen et al, Op.Cit, p: 06.

² Min Wu et al, Op.Cit, p: 101

³ Xiao-Ping Chen et al, Op.Cit, p: 07.

⁴ Bor-Shiuan Cheng et al, Op.Cit, p: 95

و بالرغم من أنه ينظر للقيادة الأبوية على أنها استبدادية و استغلالية في الأدب الغربي و بأن اهتمام القائد الأبوي بالحياة الشخصية للعاملين ينظر إليه على أنه اختراقاً للخصوصية الشخصية، إلا أن لها آثار إيجابية تتوافق مع قيم الثقافات الجماعية، ففي العلاقات الأبوية يكون القائد في بعض الأوقات كالأب أو الصديق المقرب أو الأخ الذي ينشغل بالحياة الشخصية للعاملين¹.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن القيادة الأبوية بأبعادها الثلاث لا تتساوى مع الاستبدادية كما وصفت في الأدب الغربي، فسلوك القائد الأبوي يتسم بالكرم الأبوي، السيطرة و كذا الرعاية و العناية، حيث نجد أن القائد الخير لديه اهتمام حقيقي بما يحقق رفاهية مرؤوسيه و رعايتهم، كما يظهر المرؤوسون ولائهم و احترامهم و تقديرهم لرعايته و حمايته لهم، و بالرغم من سلوك السيطرة الذي يعرفه القائد الأبوي الذي يهدف من ورائه إلى الحصول على امتثال المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أنه يحمل أيضاً في طبيعته الرعاية و العطف، كما أن المرؤوسين يظهرون له الاحترام لأنه قادر على تلبية حاجياتهم.

رابعاً: القيادة الأبوية و الإبداع

تساهم القيادة الأبوية إلى حد كبير في ولاء المرؤوسين و طاعتهم، كما تشير إلى علاقة السيطرة التي من شأنها إعاقة الإبداع، إذ يميل المرؤوسون إلى إتباع تعليمات رئيسهم دون أن يُفسح لهم المجال للبحث عن حلول أخرى للمشكلات، و عليه فإنهم يكونون أقل عرضة لتحقيق نتائج إبداعية، و مع ذلك فإن هذا النمط من القيادة بإمكانه تمهيد الطريق نحو الإبداع، إذ يبادل المرؤوسون بشعور قوي بالامتنان الذي يؤدي إلى مستوى عال من الراحة و الثقة المتبادلة الضرورية للإبداع، من جهة أخرى المرؤوسين الذين يعملون في ظل مستويات عالية من القيادة الخيرة يحصلون على الاعتراف بمساهماتهم و المزيد من المعارف و الموارد حول العمل من قائدهم، و هو ما يشير إلى استجابة القائد و دعمه للعمل الإبداعي².

ففي السياق الصيني تعد القيادة الخيرة فعالة في زيادة إنتاجية المرؤوسين لأنها تجعلهم يشعرون بأنهم مجبرون على الرد بالمثل و طاعة القائد و احترامه و الامتنان له، إذ تشير العديد من الأدبيات حول القيادة الأبوية إلى الأثر الإيجابي للقيادة الأبوية على نتائج العديد من المرؤوسين مثل الرضا، الارتياح للقائد، مردود العمل و سلوك المواطنة... وغيرها.

و يرى Cheng & Farh أنه في المؤسسات الصينية تثير القيادة الأبوية مشاعر الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأداء عملهم و بوجوب الطاعة التي من الممكن أن تثبط التفكير خارج الصندوق out of the box و تخنق الإبداع، من ناحية أخرى تؤكد الأدبيات حول الإبداع على الأثر الإيجابي لدعم القائد الأبوي و رعايته على الإبداع، إذ بإمكانه خلق بيئة آمنة نفسياً تعزز الإبداع و تدعم العملية الإبداعية³.

¹ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic Leadership: A review and agenda for future research, Op.Cit, p: 570.

² An-Chih Wang , Bor-Shiuan Cheng, Op.Cit, p:109.

³ An-Chih Wang , Bor-Shiuan Cheng, Op.Cit, pp: 106-107.

فسلوكيات التسلط و السيطرة المطلقة للقائد الأبوي لا تشجع على التبادل الحر للأفكار، و إنما تخلف قبول المرؤوسين لتعليمات القائد دون معارضة صريحة، و الاكتفاء بتنفيذ ما طلب منهم للحصول على الموارد الاقتصادية المرجوة و تجنباً للعقاب و خوفاً من الخطأ و التوبيخ الذي يحد من مبادرات الأفراد، و عليه لن يكون دافعهم الذهاب إلى أبعد من أداء المهام المطلوبة¹، من ناحية أخرى فإن سلوكيات القائد الخير و الأخلاقي لها أثر إيجابي على أداء الأفراد لعملهم و قيامهم بأعمال خارج الدور Extra-role، و لقد وجدت البحوث حول القيادة الأبوية في الصين أن الصفات الخيرة و الأخلاقية هي عناصر أساسية للقيادة الفعالة، فعندما يسيطر القائد كأب و يقوم برعاية العاملين على المدى الطويل و يحرص على رفاهيتهم، سوف يكون لذلك أثر في سلوكياتهم و عملهم و تطوير مشاعر الود و الامتثال للقائد، و بالتالي تتشكل الروابط العاطفية الوطيدة و العلاقات الإيجابية المتبادلة.

فالقائد الأخلاقي يعتبر من القادة القدوة بالنسبة للمرؤوسين، و هو العنصر الهام لتشكيل الروابط العاطفية القوية بين القادة و المرؤوسين، و عليه فإن القيادة الخيرة و الأخلاقية يمكن أن تحفز المرؤوسين للمشاركة في العلاقات الاجتماعية و بذل المزيد من الجهد في العمل².

خامساً: تقييم القيادة الأبوية

يعتبر نمط القيادة الأبوية نمطا معروفا و فعالا في شرق آسيا و أمريكا اللاتينية، إلا أنه ينظر إليه سلبا في الأدب الغربي بوصف الأبوية Paternalism على أنها الديكتاتورية الخيرة Benevolent Dictatorship، و بالرغم من الدراسات العديدة حول القيادة الأبوية إلا أن الدراسات التجريبية مازالت محدودة³.

إن القيادة الأبوية هي القيادة الخاصة بالسكان الأصليين في المجتمعات الصينية التي تتميز بخصائص فريدة مقارنة بالنظريات الغربية للقيادة، و يمكن القول أن القيادة الأبوية تكون أكثر فعالية عندما تتواجد في بيئة تتوافق مع خصائص الثقافة الصينية، و التي تتواءم مع المؤسسات الحديثة، غير أن بعض جوانب القيادة الأبوية قد تكون قابلة للتطبيق إلا على المؤسسات ذات الثقافة الاجتماعية الصينية، في حين أن بعضها الآخر قد يطبق في ثقافات أخرى، كما أن جوانب القيادة الأبوية تتداخل مع مفاهيم القيادة التحويلية فمن أبعاد القيادة التحويلية نجد الاعتبار الفردي و التركيز على الأداء العالي، التي يمكن اعتبارها نفس توجه القيادة الخيرة و المتسلطة و الأخلاقية على التوالي، مع بعض الاختلاف في أن القائد الخير لا يكتفي فقط بالاهتمام بالجانب المهني بل أيضا بالجانب الشخصي للمرؤوسين⁴.

¹ Xiao-Ping Chen et al, Op.Cit, pp: 08-09.

² Ibid, p: 07.

³ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic Leadership: A review and agenda for future research, Op.Cit, p:567 .

⁴ Bor-Shiuan Cheng et al, Op.Cit, pp: 92-94

و في دراسة لأیکن و آخرون Aycan et al جرت في عشر دول حيث كانت الهند، تركيا، الصين و باكستان على أعلى الدرجات في الأبوية، أما روسيا، رومانيا، الولايات المتحدة الأمريكية و كندا فقد عرفت درجات متوسطة، في حين تحصلت إسرائيل و ألمانيا على أدنى الدرجات، لأن الأبوية تناسب القيم الثقافية التشاركية و القواعد القوية للأسرة، حيث أن قواعد و قيم الأسرة تؤثر على المؤسسات، كما أشارت بعض الدراسات أن العاملين اليابانيين يعطون قيمة إيجابية للأبوية.

كما تعد القيادة الأبوية الاتجاه المعروف و النمط الشائع في المؤسسات الصينية الحالية، فالأبوية نابعة من الثقافة الكونفوشيوسية و هي بمثابة معزز إيجابي، فالجانب الخير للقيادة الأبوية هو أمر ضروري للتسيير الفعال لهذه المؤسسات، كما أن للقيادة الأبوية تأثير إيجابي على المرؤوسين لأن الرعاية و الدعم و الحماية التي يوفرها هذا القائد تسمح للمرؤوسين بالتواصل الدائم مع قائدهم و على مقربة شخصية منه¹.

و عليه يمكن القول أن القيادة الأبوية تكون عالية في الثقافات التشاركية Collectivistic على العكس فهي غير مرحب بها في الثقافات الفردية Individualistic cultures حيث الاستقلالية و الحرية و الاعتماد على الذات، و الذين يعتبرون الاهتمام بالحياة الشخصية للفرد انتهاكا للخصوصية، و حسب أیکن Aycan فإن تركيا من البلدان المرتفعة في الأبوية، و هذه النتيجة قد تكون ذات صلة ببنية الأسرة التركية حيث الامتثال لأوامر الأب دون جدال².

¹ Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic Leadership: A review and agenda for future research, Op.Cit, pp: 571-572.

² Ayse Begüm Ötken, Tuna Cencki, Op.Cit, p: 526.

خلاصة الفصل الأول

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أهمية موضوع القيادة الذي حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية لتحقيق الفاعلية و الوصول إلى الأهداف، و التأثير على المرؤوسين و استمالتهم لإنجاز الأعمال عن رضا و اقتناع، و على إثر ذلك فإنه يجب أن يكون كل المديرين قادة و ليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين.

و القيادة بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين و لكن تطورها جاء عبر مراحل، و عليه فقد ظهرت نظريات عديدة تُعنى بموضوع القيادة، فالمدخل الفردي اهتم بالسمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد ليكون ناجحا، إلا أن هذا المدخل لم يكن بمنء عن الانتقادات التي مهدت لبروز المدخل السلوكي الذي اهتم بدراسة تصرف القائد مع مرؤوسيه، غير أن هذا المدخل هو الآخر فشل في تحديد السلوك القيادي الأفضل، الشيء الذي أدى إلى ظهور المدخل الموقفي الذي اعتبر أن متطلبات القيادة تختلف من موقف لآخر، أما المدخل المرتكز على المرؤوس فيقوم على اعتبار أن المرؤوس هو القائد في حالات و مواقف و مهام معينة و الذي يكون بديلا للقائد، و يرى المدخل التفاعلي بأن متطلبات القيادة الناجحة نابعة من تفاعل القائد مع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

و يلاحظ أنه و بالرغم من الفيض المتزايد من الدراسات حول أنماط القيادة التي جاءت بها مختلف النظريات، إلا أننا ركزنا في دراستنا هذه على المداخل الحديثة للقيادة الإدارية ممثلة في القيادة التبادلية، التحويلية، الأبوية و التشاركية، فالقيادة التبادلية هي التي تعمل بالاتفاق بين القائد و المرؤوسين على تحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد بمكافئة المرؤوسين أو معاقبتهم اعتمادا على أدائهم، أما القائد التحويلي فيمارس سلوكا نموذجيا و يسعى إلى التغيير و يعمل على بناء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة و مناقشتها مع مرؤوسيه، و هو يعتمد في ذلك على قوة شخصيته و القدرة على إلهام الآخرين و التأثير فيهم بدرجة عالية، في حين أن القيادة الأبوية هي ذلك النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة و الذي يقوم بتوجيه الحياة المهنية و الشخصية لمرؤوسيه، الذين يردون على ذلك بالولاء و الاحترام و الامتثال الطوعي للقائد، فالقيادة الأبوية لا تعني بالضرورة التسلط و لكن تعني العلاقة التي من خلالها يمثل المرؤوسين للسلطة عن طيب خاطر، أما القيادة التشاركية فتقترن بالنمط الديمقراطي إذ أن القائد التشاركي يركز على المشاركة في صناعة القرارات و يعتمد على تفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم و مهامهم، و يوفر نظام فعال للاتصالات كما يستثير المرؤوسين و يستثمر ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية، لأن المؤسسة التي لا تبدع لا تستطيع تحقيق التجديد و الاستمرار.

و هو ما يدعو إلى تبني قيادة ذات رؤية قوية و واضحة لحشد الطاقات و توجيهها نحو مستقبل أفضل، قيادة قادرة على توفير المناخ اللازم الذي يساعد على الإبداع و التأثير في المرؤوسين و إلهامهم بحيث يتجمعون حولها و يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة الإبداع و متطلباته، و عليه أصبحت الحاجة ملحة لأن يكون أولئك الذين يتولون إدارة المؤسسات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة بل قادة مبدعين.

الفصل الثاني

مدخل إلى الإبداع الإداري في المؤسسة

تمهيد:

من المؤكد أن التقدم المذهل الذي يشهده العالم اليوم لم يكن ليتحقق إلا من خلال الإبداع و النظرة المتجددة للأمور، إذ أن نجاح المؤسسات يقاس بما تملكه من أفكار جديدة و مدى قدرتها على تجسيدها لا بما تملكه من موارد مادية فقط.

إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات اتجاهات و أبعاد عديدة و متباينة، حيث تعددت التعاريف حول تحديد ماهيته و لم يتم الاتفاق على تعريف واضح و محدد له، و هذا يعود إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها و كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، و إلى تعدد مناهج الباحثين و مدارسهم الفكرية من جهة أخرى. و يرتبط الإبداع بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها حيث يُعتقد أنها مترادفة في حين أن لكل منها استخداماتها، و يبقى مفهوم الإبداع له خصوصيته باعتباره العامل الأساسي للابتكار و التحول المؤسسي على اعتبار أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ.

و مع أنه لا أحد ينكر أن الإبداع الإداري أصبح ضرورة ملحة و مطلبا أساسيا لتحقيق التجديد و الإستمرار، إلا أن ظهور الأفكار الجديدة ليس بالعملية السهلة بل إنها تواجه مجموعة من العراقيل قبل وصولها إلى التحقق عمليا، فالكثير من هذه الأفكار لا تولد إطلاقا أو لا تنجح في النضوج كي تصل إلى مستوى التحقق، و ذلك يعود لأسباب مختلفة شخصية و تنظيمية و أخرى اجتماعية، و كل ذلك يكلف دون شك المؤسسات و يشكل عقبة كبيرة في طريق تقدمها، لذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى قيادات تؤمن بالتطوير و تعمل على خلق المناخ الملائم الذي يسمح بالمشاركة و بطرح الأفكار و تشجيعها و العمل بروح الفريق، قيادات تتبنى الأفكار و تنميها و تطورها حتى تصل إلى أفكار مكتملة قابلة للتنفيذ.

اعتمادا على ما سبق، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض المفاهيم التي نراها ضرورية لفهم أبعاد الإبداع الإداري، و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الإبداع و المفاهيم الأساسية المتصلة به.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري كعملية و نتائج.

المبحث الثالث: إدارة الإبداع الإداري.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع و المفاهيم الأساسية المتصلة به

يعد الإبداع Creativity ظاهرة إنسانية و شكل راق للنشاط الإنساني الذي يقف على العكس من الإتياع و التقليد، و الذي أصبح منذ الخمسينيات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في عدد كبير من الدول، و في إطار الثورة التكنولوجية الحديثة ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الإبداعي، فالتقدم العلمي لا يمكن تحقيقه من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان.

من جهة أخرى يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع و هي تعدد المصطلحات المرتبطة به مثل الابتكار، الاختراع، الذكاء... الخ إلى درجة يصعب معها تحديد التعريف المناسب له، و عليه ليس هناك إجماع على تعريف محدد للإبداع.

المطلب الأول: تعريف الإبداع والمفاهيم الأساسية المرتبطة به

تتعدد مفاهيم الإبداع و تتباين و جهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف واضح و محدد له، و يعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة و تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى.

و يمكن القول أن اختلاف المقاربات الفكرية لموضوع الإبداع و مدلولاته جاء نتيجة لاختلاف المحاور التي اعتمدها الباحثون في موضوع الإبداع و اختلاف أطهرم الفكرية، و الحقيقة أن الإبداع ظاهرة معقدة و متعددة، و لهذا السبب يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد و متفق عليه في الوقت الحاضر¹.

أولاً: تعريف الإبداع Creativity

فيما يتعلق بمفهوم الإبداع في اللغة العربية فقد جاء في لسان العرب مشتقاً من بدع الشيء أو ابتدعه، يعني أنشأه و بدأه أولاً، و المبدع هو: المنشئ أو المُحدث الذي لم يسبقه أحد². و يعرف الإبداع في المعجم الوسيط على النحو التالي: بدعه بدعا أنشأه على غير مثال سابق. و يتميز الإبداع بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة كما تفره العقول الإنسانية السليمة لجماله و بهائه، و تسعد به المشاعر لما فيه من تفوق واضح و من جديد غير مسبوق. و لفظ بديع اسم من أسماء الله الحسنى لإبداع الأشياء و إحداثها إياها، و من القرآن الكريم قال تعالى: ﴿بديع السموات و الأرض أتى يكون له و لد و لم تكن له صاحبة و خلق كل شيء و هو بكل شيء عليم﴾ (الأنعام الآية 101) أي خالقها على غير مثال سابق.

كما قال تعالى: ﴿قل ما كنت بدعا من الرسل﴾ (الأحقاف الآية 9)، أي ما كنت أول الرسل³.

¹ ألكسندرو روشكا، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب، الكويت، 1989، ص: 16.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 19.

³ إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم لابن كثير، دار السلام للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2003، ص: 231.

و يعرف الإبداع في معجم المصطلحات الإدارية بأنه يتمثل في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل¹.

و من الناحية العلمية فإن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات محاور عديدة و متباينة أدت إلى تعدد التعاريف حول الإبداع، و تختلف تلك المحاور في تناولها لمفهوم الإبداع فمنها على سبيل المثال لا الحصر ما يركز على عملية الإبداع نفسها، و منها ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي، و منها ما يركز على خصائص الفرد المبدع.

و فيما يلي عرض لبعض التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعا لوجهات نظر الباحثين، يمكن تصنيفها في عدد من المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية **The creativity process**

إن المقصود في اعتبار الإبداع كعملية، هو العملية الذهنية التي يمكن عن طريقها تصور العمل الإبداعي، أي الكيفية التي من خلالها يبدع الشخص في أعماله، و هذه الكيفية تكون ذات مراحل مختلفة يصل من خلالها المبدع إلى أعمال جديدة و أصيلة.

- لقد قسم ولاس Walls العملية الإبداعية إلى أربع مراحل أساسية: مرحلة الإعداد، مرحلة الاحتضان، مرحلة الإلهام و الإشراق، و أخيرا مرحلة التحقيق، تلتها العديد من الدراسات التي أضافت مراحل أخرى عما سبق²، و يرى ولاس Walls أن الخيال و الإعداد عمليتان مهمتان في تطوير المعارف الأساسية، و يرتكز الإبداع خاصة في مرحلة الاحتضان و الإلهام، فبمجرد وصول المبدعين إلى مرحلة الاحتضان فإنهم يبحثون عن الاسترخاء و يتركون أفكارهم الداخلية تتدفق عفويا نحو إيجاد حل إبداعي، كما أن التحقق هو الذي يسمح بتقييم و صقل الحلول، مع الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين³.

- و يذكر تورنس Torrance في تعريفه للإبداع أن الإبداع هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات و الثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار و وضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات و اختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض و توصيل النتائج إلى الآخرين⁴.

- فطبقا لقاموس بنجوين في علم النفس The Penguin Dictionary of Psychology يُعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول و أفكار و مفاهيم و أشكال فنية و نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة⁵.

¹ لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص:19.

² Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris, France, 2006, p: 49.

³ Sy-Chyi Wang et al, Difference in time influencing creativity performance between design and management majors, Springer Science Business, Vol 20, 2010, p: 79.

⁴ خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 271.

⁵ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 20.

و الملاحظ أن التعاريف السابقة للإبداع كعملية ركزت على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي منذ الشعور بوجود مشكلة ما و مروراً بمرحلة الإعداد و التحضير و مرحلة الاحتضان و مرحلة الإلهام و الإشرار و انتهاء بمرحلة التحقيق.

المحور الثاني: التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي و حل المشكلات The creativity Product

- يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج و صورته، لذلك تتحدد درجة الإبداع بكمية الإنتاج و بطبيعة الحال فإن عبارة المنتج الإبداعي لا تعني شيئاً مادياً، فقد يكون فكرة تم التعبير عنها بشكل لغوي أو نمطا سلوكيا جديداً، أي ينبغي أن يكون شيئاً يدركه أناس آخرون غير من قام بإبداعه.
- يمكن تعريف الإبداع على أساس هذا المدخل بأنه تصور و إنتاج و تطوير لفكرة أصيلة و مفيدة تشتمل العمليات و الإجراءات، إذ يعد العامل الحاسم للتقدم الإنساني في جميع المجالات¹.
- الإبداع هو تصور شيء ما جديد يكون له قيمة، و في السياق التنظيمي يرتبط بإنتاج أفكار و حلول جديدة و مفيدة لأداء المؤسسة².
- و يرى الباحث* Edward Debono أن الإبداع هو توليد شيء لم يكن موجود من قبل له قيمة³.
- و يتم تقييم الإبداع في كثير من الأحيان من خلال الوقت المستغرق في الاستجابة، السرعة في إنتاج الأفكار الإبداعية، عدد الحلول المقدمة، و كذا كفاءة و فعالية و أصالة الحلول المقترحة، و الإبداع في هذا الإطار لا يتوقف فقط على عملية توليد الأفكار بل تأثير هذه الأفكار على المحيط⁴.
- يهدف الإبداع إلى تغيير المعارف و منحها قيمة و معنى آخر، فهو نشاط إنساني يقوم في الأساس على قدرة الفرد أو الجماعة على إبراز مجموعة من الأفكار، يمكن أن تكون حلولاً لمشكل ما أو قد تكون فرصاً يمكن استغلالها⁵.

المحور الثالث: التعاريف التي تركز على الشخص المبدع The creative Person

على المستوى الفردي يعرف الإبداع بناء على القدرة الإبداعية للفرد التي تدل على قدراته الذهنية، معارفه، طريقة تفكيره، شخصيته، محفزاته و البيئة التي يتواجد فيها، و لقد أورد الباحثون تعاريف كثيرة للإبداع وفقاً لهذا الأساس منها:

¹ Ada C.Nwaneri, Two therapeutic approaches to creativity motivation of management trainees: An experiment in nigeria, journal of comparative international management, Vol 13, N°1, Canada, 2010, p: 13.

² Carinne Asselin, Antoine Thai, La créativité ne s'invente pas elle se manage, éditions Demos, Paris, France, 2007, p: 15.

* طبيب وعالم نفساني، يكتب بشكل احترافي خصوصاً في مواضيع التفكير الإبداعي، يعمل حالياً كمستشار في العديد من الشركات العالمية مثل كوكاكولا و إريكسون.

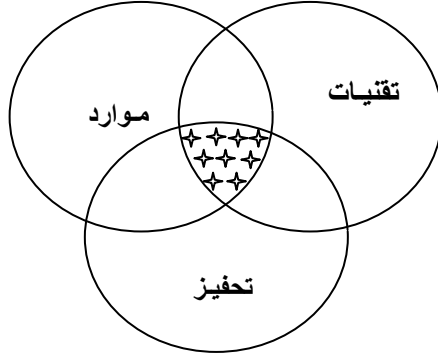
³ Edward Debono, La boîte à outils de la créativité, édition Organisation, Paris, France, 2004, p: 27.

⁴ François Ailleret, 6 Clés pour l'innovation: La recherche et la compétitivité, éditions Afnor, Paris, France, 2009, p: 110.

⁵ Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Créativité et innovation: L'intelligence collective au service du management de projet, presses polytechniques et universitaires Romandes, 2008, p: 57.

- أنه القدرة على تركيب الأفكار بأسلوب فريد أو عمل علاقات غير مألوفة بينها، و هو عملية استخدام الذكاء و الخيال و المهارة لتطوير منتج أو موضوع أو عملية أو فكرة جديدة غير مألوفة و نافعة¹.
- كما عرفت الباحثة في علم النفس تريزا أمابيل Teresa* Amabil الإبداع بأنه نقطة التقاء بين ثلاث عناصر أساسية هي الموارد، التحفيز و التقنيات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تعريف الإبداع حسب أمابيل



المصدر: Blandine Laperche, L'entreprise innovante et le marche, série économie et innovation, collection l'esprit économique, l'harmattan, Paris, France, 2007, p: 202.

تتمثل الموارد في المواهب و المعارف العامة و المهارات على مستوى الأفراد، أما على مستوى المؤسسة فتتمثل في الأموال، الآلات، المعلومات و البيانات المقدمة للأفراد، و تتضمن التقنيات الكفاءات الضرورية للعمل الإبداعي من خلال طريقة أداء العمل التي تسمح ب بروز الأفكار الجديدة، أما التحفيز فتشير أمابيل بأن هناك تحفيز خارجي و آخر داخلي، الأول يكون من خلال محفزات خارجية فالفرد لا يستمر في أداء عمله من أجل العمل ذاته بل من أجل ما سيحصل عليه من فوائد، أما التحفيز الداخلي فيتمثل في ردة الفعل الايجابية للفرد نتيجة عمل ما، و هو ما يولد لديه الفضول و الرغبة في التحدي و المنافسة، غير أنه من الصعب الفصل بين التحفيز الداخلي و الخارجي لأنهما مترابطان، و ترى الباحثة أن التحفيز هو العنصر الأكثر أهمية لأنه يحدد ما سيفعله الفرد بالفعل، أما نقطة التقاطع التي يوضحها الشكل فهي تمثل المنطقة التي يكون فيها الإبداع في أعلى درجاته².

- و يعني الإبداع أن نكون مختلفين، أن نفكر تفكيراً متشعباً، أن نخرج عن المألوف للوصول إلى أفكار جديدة غير مألوفة من قبل، و الذي يحتاج إلى بيئة داعمة حيث الظروف الملائمة لتوفير حرية التفكير الإبداعي³.

¹ جمال الدباغ، محمد العبيدي، أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 19، العلوم الإدارية 2، الرياض، السعودية، 2008، ص: 176.

* تريزا أمابيل دكتورة في علم النفس من جامعة ستانفورد عام 1977، أستاذة إدارة الأعمال و مديرة البحوث بمدرسة هارفارد للأعمال، تركزت أبحاثها في الأصل على الإبداع الفردي و الجماعي و كذا الابتكار الإداري، و عن كيفية تحسين بيئة العمل لتطوير الإبداع، قدمت العديد من النظريات حول الإبداع و الابتكار، التحفيز و الأداء.

² Blandine Laperche, L'entreprise innovante et le marche, série économie et innovation, collection l'esprit économique, l'harmattan, Paris, France, 2007, p: 203.

³ Sy-Chyi Wang et al, Op.Cit, p: 78.

- الإبداع هو القدرة على جمع الأفكار و الربط بينها بطريقة فريدة من نوعها، تسمح بالوصول إلى منتج أو أساليب عمل جديدة¹.
 - الإبداع هو القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة و المفيدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد يعملون معا².
 - و الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تسمح بتقديم أفكار جديدة و أصيلة و ذات قيمة من قبل الفرد و الجماعة، و قد يكون في طريقة التفكير و ردة الفعل و في النتيجة في حد ذاتها³.
- نخلص مما سبق أن المجموعة الأولى من التعريفات تتحدث عن الإبداع في حدوث عملية عقلية تمر بمراحل معينة أي أن يصل خلالها الفرد المبدع إلى الإنتاج الجديد، أما المجموعة الثانية فتشير إلى أن الإبداع هو ما ينشأ عنه إنتاج إبداعي جديد بالنسبة لمن يحيطون بالفرد في مكان و زمان معين، و هناك مجموعة ثالثة من التعريفات تركز على مجموعة من السمات و القدرات التي يتمتع بها الفرد المبدع دون غيره من الأشخاص كالطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، و القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

نستشف من خلال التعاريف السابقة للإبداع الأفكار الآتية:

- يعتبر إبداع كل إنتاج جديد غير مألوف يكون مفيدا للفرد و لبيئته و لمجتمعه.
 - إن العملية الإبداعية ليست حكرا على الأفراد فقط بل تكون أيضا على مستوى الجماعات و المؤسسات.
 - تتحدد نوعية الإبداع بالقدرات و الخصائص الشخصية التي يمتلكها الأشخاص المبدعين.
 - يمكن تنمية و تطوير السلوك الإبداعي داخل المؤسسات من خلال تدريب الجماعات و الأفراد و توفير المناخ الملائم لذلك.
- و يمكن القول أن الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تُمكن الفرد من فهم و تطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، و أنه عمل ذهني بداياته فردية و يتم تعزيزه من خلال الجماعة، تتسم هذه الأفكار بالجدة و الأصالة و المرونة و الخروج عن المألوف، يستفيد منها كل من الفرد و المؤسسة و كذا المجتمع.
- من هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع على أنه قدرة عقلية فردية أو جماعية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكر أو عمل جديد غير مألوف، كاستجابة لمشكلة ما أو موقف مثير، تتميز بأكبر قدر من الأصالة و المرونة و الطلاقة و الحساسية للمشكلات و القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

¹ Sehat Azarcher, The effect on productivity, innovation and leadership style of managers in technical and vocational schools Iran, Australian journal of basic and applied sciences, Vol 5, N°11, 2011, p: 1103.

² Xiaomeng zhang, Kathryn m. bartol, Op.Cit , p: 108.

³Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier, Francois Debois, La boîte à outils de la créativité, Dunod, Paris, France, 2011, p: 13.

كما أن الإبداع ليس تكنولوجيا فقط، فقد يكون اجتماعيا أو إداريا في طرق العمل أو الخدمة أو المنتج أو التوزيع في استخداماته أو إطالة عمره أو تخفيض تكاليفه، أو التوصل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين أو تخفض نسبة الغياب، أو من خلال التوصل إلى طريقة يُقرب فيها القائد بين مرؤوسيه و يدفعهم للعمل بروح الفريق لتحقيق هدف جماعي¹، و سيتم التركيز بإسهاب في هذه الدراسة على الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

ثانيا: المصطلحات و المفاهيم ذات العلاقة بالإبداع

يرتبط مصطلح الإبداع بالعديد من المفاهيم المتداخلة و المترابطة، حيث يعتقد أنها مترادفة و يتم استخدامها بشكل تبادلي لنفس الغرض و المعنى في حين أن لكل منها استخداماته و مدلولاته، و يبقى مفهوم الإبداع له خصوصيته باعتباره العامل الأساسي للابتكار و التحول المؤسسي، و فيما يلي بعض التوضيحات و الاستخدامات التي على ضوءها نستطيع التفرقة بين مفهوم الإبداع Creativity و المفاهيم الأخرى مثل الابتكار Innovation و الاختراع Invention و التغيير Change و أخيرا الاكتشاف Discovery.

1- الإبداع و الابتكار:

كثيرا من يعتبر الإبداع Creativity و الابتكار Innovation كمترادفين، في حين يعتبرهما البعض الآخر مترابطان غير أنهما مختلفان، و مع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة، فالإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها، و بهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، بمعنى أن الابتكار هو ناتج عملية الإبداع.

و بالرغم من أن للإبداع و الابتكار خصائص مشتركة و يرتبطان بالتكنولوجيا و التغيير كما يسعيان نحو اتجاه واحد لتحقيق الهدف غير أنهما مختلفان تماما، فالإبداع يغير الأفكار و المفاهيم بينما يغير الابتكار الوقائع². و ترى أمابيل Amabile أن الإبداع عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة و غير مألوفا من قبل فرد أو مجموعة أفراد يعملون معا، أما الابتكار فيعتمد على هذه الأفكار فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة³، و يعد الابتكار جزء من الإبداع فلا يوجد ابتكار بدون إبداع، فكل مبدع يمكن أن يكون مبتكرا و ليس العكس، كما أن الابتكار يعادل الاختراع، و الإبداع يعادل الخلق⁴.

¹ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 28.

² Didier Bardin, Op.Cit, p: 105.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 09- 11.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 41.

و نخلص إلى أن الإبداع يتعلق بالأفكار و توليدها، بينما يتعلق الابتكار بتطبيق هذه الأفكار و تحويلها إلى واقع عملي ملموس، و بهذا فإن الاختلاف بينهما يتجلى في أن الإبداع يشير إلى توليد الأفكار على مستوى الفرد في حين أن الابتكار يشير إلى تنفيذ تلك الأفكار على مستوى المؤسسة، و أن الإبداع يمثل الخطوة الأساس الأولى نحو الابتكار.

و أما الباحثان Wang & Ahmed فقد عرفا الإبداع على أنه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة على الأنماط التقليدية و التي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة و قيمة عالية، بينما اعتبرا الابتكار على أنه عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتج أو خدمة أو طريقة¹. و على هذا الأساس كان الإبداع محط اهتمام علماء النفس في حين كان الابتكار محط اهتمام علماء الاجتماع و الاقتصاديين و المهندسين².

الابتكار = فكرة + اختراع + استكشاف³.

و الجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين الإبداع و الابتكار:

الجدول رقم (05): أوجه الاختلاف بين الإبداع و الابتكار

الابتكار	الإبداع	
جماعي	فردى	الانطلاق
فردى	جماعي	العمل
متواصلة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
يمكن قياسه	لا يمكن قياسه	الأثر و الهدف
التخطيط الجيد	مناخ العمل الملائم	شروط النجاح
الأفكار الجيدة، المقترحات مضبوطة و محددة.	طرح الأسئلة، الأفكار غير مألوفة، الدهشة و الاستغراب للأشياء، النظر للأشياء على أنها غير مكتملة.	المدخلات
التفكير المتقارب	التفكير المتشعب	طريقة التفكير
العمل على التنفيذ	العمل على التفكير	دور الفرد
تغيير الحقائق و الوقائع	تغيير الأفكار و المفاهيم	التغيير

المصدر: Luc de Barabandere, La valeur des idées: De la créativité à la stratégie en entreprise, Paris, France, 2007, p: 91.

¹ Stephen Robbins et al, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, distribution nouveaux horizons ARS, Paris, France, 2008, p: 210.

² Carinne Asselin, Antoine Thaï, Op.Cit, p:16.

³ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1103.

مما سبق يبرز الإبداع كشرط أساسي للابتكار و كلاهما لا يمكن فصله عن الآخر، و المؤسسة المبدعة هي التي تأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف العاملين و تعترف بها، و العمل الإبداعي يكون جماعيا حيث تلتقي الأفكار و يتم تغيير المفاهيم جماعيا، غير أن العمل الإبتكاري يكون فرديا، كما أن الإبداع ينطلق من فكرة فردية أما الابتكار فهو عمل جماعي بمعنى يكون في بيئة اجتماعية واسعة، كما أن الإبداع يظهر في لحظة ما أما الابتكار فيتحقق مع الزمن.

و يعتبر الابتكار تنفيذا للأفكار الجديدة لمنتوج أو خدمة أو عملية ما أو إدخال تحسينات ملحوظة عليها، أو تقديم طريقة تسويقية أو أساليب و ممارسات إدارية جديدة أو تحسين علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي¹.

و من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل ما بين الإبداع Creativity و الابتكار Innovation، حيث كثيرا ما يتم استخدامهما كترادفين طالما أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة و المرونة و الأصالة و سعة الخيال و القدرة على تحسس المشكلات.

و سوف نعتبر في دراستنا هذه أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار على اعتبار أن الإبداع عملية توليد و إيجاد الأفكار الجديدة و غير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجها نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار و طرق و أساليب، بمعنى أن الابتكار عملية تكميلية للإبداع، فالابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

و بعد استعراض كلا المفهومين يمكن القول بأن الإبداع و الابتكار مصطلحان مختلفان غير أنهما مترابطان و متداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي و بداية العملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي و المؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية، و يتضمن كلاهما تغييرا في الأساليب و الأنماط التقليدية على المستوى الفردي و المؤسسي.

2- الإبداع و الاختراع:

يتسع مفهوم الإبداع ليشمل كل من الابتكار Innovation و الاختراع Invention ، إذ يستخدم الاختراع و الابتكار في الغالب كترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة و من ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، حيث يشير الاختراع إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر على المنظمات المجتمعية²، بينما يعني الابتكار عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية أي التطبيق العملي للإبداع³.

¹ Patric Noailles, De l'innovation à l'innovateur pour une approche structuraliste de l'innovation, revue des sciences de gestion, direction et gestion N° 247-248, Paris, France, 2011, p: 14

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 18.

³ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 04.

و يعد الاختراع التقنية الجديدة التي تم التوصل إليها بعد عملية مكثفة من البحث و التطوير، فهو إنشاء اصطناعي¹، حيث يعني خلق شيء جديد لم يكن من قبل²، و لقد عرّف قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO الاختراع على أنه الفكرة التي يتوصل إليها المخترع و تنتج حلا لمشكلة معينة، فهو جزء من عملية الإبداع و الإبداع اختراع في مرحلة التطبيق³، لأن الاختراع يؤدي بالفكرة التي تتميز بالأصالة إلى التنفيذ (النموذج الأولي للمنتج Prototype) من خلال خطط و نماذج ترتبط بالتكنولوجيا و يكون هنا التنفيذ الفعلي للفكرة، غير أنه لا يكون مكتمل فنيا و اقتصاديا⁴، و يتم تحويل الاختراع إلى ابتكار عند حصول المستهلك أو المستعمل بشكل عام عليه⁵.

و عليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الاختراع، لأن الوصول إلى اختراع ما ينطلق من فكرة و اكتشاف معين (إبداع)، و يمكن اعتبار اختراع ما ابتكارا فقط في حال تطبيق الاختراعات و تحقيق النجاح في السوق.

3- الإبداع و التغيير:

يهتم العديد من الباحثين بموضوع التغيير الذي أضحي حقيقة لا مناص منها لتحقيق التكيف مع بيئة أهم ما يميزها هو التغيير المستمر، أما الإبداع فيهدف إلى التوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة، و هو جزء لا يتجزأ من إدارة التغيير حيث أنهما يشتركان في العديد من الأنشطة كتحديد الرؤية، تعبئة الجهود، المشاركة، الاتصال... وغيرها، غير أن الإبداع والتغيير يختلفان في:

- يعملان في حقول مختلفة، فإذا كان التغيير يسعى إلى حل المشاكل فإن الإبداع يعمل على أوسع نطاق، حيث لا يسعى فقط إلى حل المشاكل بل أيضا إلى تجنب الأخطاء، تحسين الأداء، إدارة الصراعات، اغتنام الفرص... وغيرها.
- لا يتجهان إلى نفس الهدف بمعنى أن التغيير يسعى إلى تحقيق هدف محدد (حل مشكل ما)، أما في الإبداع فلا يتم التركيز على الهدف فقط بل على طريقة الوصول إليه⁶.
- التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المؤسسة و تختلف عن سابقتها، و يتسم بالشمولية و الاستمرارية متفقا مع الإبداع، و لكن يختلف عن الأخير من حيث حدة المخاطرة و التكلفة التي ترتفع في الإبداع، لذا فهما مكملان لبعضهما البعض لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، و أن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، و من ثم كل إبداع هو تغيير و لكن ليس كل تغيير هو إبداع⁷.

¹ Pascal Charbel, Technologie, Innovation, Stratégie: De l'innovation technologique à l'innovation stratégique, éditions Gualino, Paris, France, 2009, p: 336.

² لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 28.

³ محمد عواد الزيات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 359.

⁴ Patric Noailles, Op.Cit, p: 17.

⁵ Pascal Charbel, Op.Cit, p: 17.

⁶ Didier Bardin, Op.Cit, pp:107-109.

⁷ محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص: 359.

- كما أن الحاجة إلى التغيير تلهم التفكير الإبداعي لدى الفرد، فالإبداع و التغيير مترابطان باعتبار الإبداع يحفز التغيير كما أن التغيير يلهم الإبداع.
- كما تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الابتكار و التغيير، فالتغيير على سبيل المثال يمكن أن يعزى إلى تغييرات لتحسين الرضا الوظيفي، بينما أثر الابتكار يكون على أكثر من شخص فكل الابتكارات ينتج عنها تغيير، بينما كل تغيير ليس بالضرورة ابتكار¹.

4- الإبداع و الاكتشاف:

الاكتشاف هو الذي يطلق على اكتشاف معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان هذا الوجود ماديا، أو كان نتيجة ترتيبت على معلومات سبق وجودها، مثل اكتشاف "كرستوف كولمبوس" جزر الهند الغربية².

ويعرف الاكتشاف في كثير من الأحيان على أنه العثور على ما لم يكن معروفا أو متجاهلا من قبل، قد يكون فجائي أو بسبب مرض ما، و يكون على شكل سلسلة من الابتكارات أو براءات الاختراع³.

ثالثا: علاقة الإبداع بغيره من العمليات الذهنية الأخرى

على الرغم من كثرة استخدام مفاهيم الإبداع و تداوله في العديد من الدراسات و البحوث، إلا أن المتتبع لهذه المفاهيم يلتبس فيها اختلافا واضحا بين الباحثين على تبني مفهوم واحد للإبداع.

1- الإبداع و الذكاء:

برز جدل كبير بين المهتمين في موضوع الإبداع و الابتكار حول مدى ارتباط الإبداع بالذكاء بمعنى آخر هل المبدعون يملكون درجة عالية من الذكاء؟ و هل كل مبدع ذكي أو كل ذكي مبدع؟. يعني الذكاء قدرات الفرد الفكرية التي تسمح له بالتعرف على المشكل، أو النظر إليه من زاوية أخرى، كما يساهم في تقديم النظريات و تطويرها، و هي فعلا عوامل مهمة للعملية الإبداعية لأن الإبداع يحتاج إلى بعض من الذكاء و الخيال للتعرف على المشكل و تحليله، غير أن هذا لا يعني أن الإبداع و الذكاء يحملان نفس المعنى و أن مستوى أحدهما يشترط مستوى مماثل من الآخر، كما لا يشترط في الإبداع نوع معين من الذكاء (علمي، فني، عاطفي...)، إن الذكاء ضروري للإبداع و لكن ليس من الضروري أن يكون الأذكيا مبدعين، فالإبداع يحتاج إلى قدر معين من الذكاء، و حقيقة يمكن القول أن مستوى عالي من الذكاء يمكن أن يكون له أثر مضاعف في الإبداع، غير أنه لا يجب اعتقاد أن الإبداع و الذكاء يتطوران بنفس الاتجاه و بنفس الوتيرة، بمعنى أنه إذا كان الإبداع عاليا فهذا لا يعني بأن الذكاء كذلك⁴.

¹ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1103.

² عبد الحليم محمود السيد، كتابك: الإبداع، دار المعارف، مصر، 2009، ص: 08.

³ Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas, application en génie des procédés et systèmes industriels, Thèse de doctorat, institut national polytechnique, Toulouse, France, 2006, p: 10.

⁴ Didier Bardin, Op.Cit, p: 87.

كما أن كثيرا من الناس يخلط بين الإبداع و الذكاء على الرغم من وجود فروق بينهما، فالذكاء يعبر عن القدرات الذهنية و الفكرية التي تساعد الفرد على الفهم و الاستجابة الملائمة و السريعة على مواجهة المشكلات بنجاح، لذلك فإن اختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية و محددة على عكس أسئلة الإبداع.

أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدة و يتضمن توليد أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة من قبل و تساهم في تطوير الحياة و تحسينها، و الذي ينتهي بعدد كبير من الحلول للمشكلات التي ليس لها حلا صحيحا، كما أن اختبارات الإبداع عادة تتضمن أسئلة مفتوحة غير محددة و تحتاج إلى إجابات متعددة، و أحيانا كثيرة غامضة و يصعب البرهان عليها كالقصص التي يطلب من المشارك أن يضع لها نهايات¹.

و لد أثبتت نتائج الدراسات وجود علاقة ايجابية بين التفكير الإبداعي و العمليات الذهنية، إذ تبين أن قيمة العلاقة بين الإبداع و الذكاء تنخفض بدرجة شديدة بعد نسبة ذكاء 120* على مقياس الذكاء²، و هذا ما أطلق عليه العتبة الفاصلة، هذا يعني أنه عندما تتجاوز نسبة الذكاء 120 فإن الارتباط بين الذكاء و الإبداع ينعدم تقريبا، أي أن الزيادة في الذكاء لا يتبعها بالضرورة زيادة في درجات الإبداع المقاسة باختبارات الإبداع³.

فضلا عن أن اختبارات الإبداع تقيس ما يسمى بالتفكير المتباعد Divergent، حيث يوجد أكثر من إجابة محتملة لكل سؤال، في حين تقيس اختبارات الذكاء ما يسمى بالتفكير المتقارب Convergent⁴. و ينقسم الدماغ إلى قسمين:

- القسم الأيمن المتباعد Divergent : يسمح بالتخيل و الحلم بأفكار جديدة و تقديم أكبر قدر من الأفكار، الإبداع، الصور، الألوان، الأحاسيس، البصيرة، الفهم، المعرفة، التصور الشمولي.
 - القسم الأيسر المتقارب Convergent: يسمح بتحليل و تطوير الأفكار و الوصول إلى الأفكار المفيدة، التقويم، المنطق، الشرح و التحليل، الحساب، الواقع.
- إذ يجب الاستخدام الكامل لكلا القسمين لتحقيق تدفق أكبر للأفكار و الوصول إلى الإبداع⁵.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص: 11.

* ثلثا الناس حسب الموسوعة البريطانية Britannica 2006 يقعون ما بين 85 و 115 درجة، و من هم حول 130 و ما فوق يحسبون ذلك على المهوبين و من هم حول 70 درجة و ما دون ذلك يحسبون على المعاقين.

² نايفة قطامي و آخرون، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2007، ص ص: 32-33.

³ محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد: مفاهيم و تطبيقات، دار دبيونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 47.

⁴ Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier, Francois Debois, Op.Cit, p: 13.

⁵ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1104.

و يمكن القول أن الإبداع مظهر من مظاهر الذكاء، و الذكاء قدرة ضرورية لتوفير الإبداع، إذ أن توفر درجة متوسطة من الذكاء مطلب أساسي، و إن كان ليس شرطاً للذكي أن يكون مبدعاً لان هناك متطلبات أخرى للإبداع، كما أن هناك عوائق كثيرة قد تحول دون إبداع الذكي، كما أن صاحب الذكاء العالي يمكن أن يكون مبدعاً، و لكن ليس بالضرورة أن يكون المبدع على درجة عالية من الذكاء.

2- الإبداع و حل المشكلات:

تمثل المشكلة عائقاً يواجه الفرد و يحول دون تحقيق أهدافه مما يدفعه إلى البحث عن آليات و طرق مختلفة للتخلص من هذه الحالة، أما حل المشكلة فهو نشاط عقلي معرفي يحتاج إلى المعالجة العقلية الدقيقة التي تستخدم أشكال التفكير المختلفة التي تساعد على التخلص من المشكلات، حيث يزداد حجم التفكير بزيادة درجة تعقد المشكلة.

و يمكن توضيح مفهوم الإبداع من خلال العلاقة التي تربط بين الإبداع و حل المشكلات، حيث يعتقد فريق من الباحثين أن الإبداع و حل المشكلات يشكلان من حيث الجوهر الظاهرة نفسها، غير أن البحوث المخبرية و الكتابات في مجال علم النفس قد ركزت على دراسة عملية حل المشكلات بمعزل عن العملية الإبداعية، إذ أن الخبرة السابقة هي الأساس الذي تنطلق منه جميع المحاولات لحل المشكلات، فعندما يعمل الأفراد لحل مشكلة ما فإن عملهم يكون مبنياً على المزج بين المشكلة و المعارف السابقة، إلا أن الإبداع يمثل حلاً للمشكلات غير العادية بطريقة إبداعية، و من النظريات التي مثلت هذا الاتجاه في دراسة الإبداع نظريات جليفورد و أسبورون و التسلر¹.

3- الإبداع و الموهبة:

تعد الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية و قدرة عقلية خاصة، أما لفظ موهوب فيطلق على مجموعة المتفوقين الذين يتميزون بالذكاء العالي، و قد أشار البعض إلى أن نسبة ذكائهم تبلغ (130) فأكثر على مقياس الذكاء، فالموهوبون متفوقون و يمكن أن يكون تفوقهم عقلياً أو غير عقلي، و قد يكون التفوق غير العقلي جسمياً أو حركياً أو نحو ذلك من المهارات²، و الموهبة قدرة فطرية و استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات المعرفية و القيادية و الفنية و التعبيرية و التفوق الأكاديمي، و عادة يرتبط هذا المصطلح بنشاطات الأطفال على خلاف الإبداع الذي يرتبط أكثر بنشاطات الكبار³.

أما رينزولي (Renzoli) فقد اقترح معيار متعدد لتعريف الموهبة حيث يتضمن: الذكاء المرتفع و الإبداع المرتفع و الدافعية المرتفعة، إذ يجب توافر الخصائص الثلاث لضمان الموهبة الحقيقية في أي مجال، و لقد استبعد هذا التعريف الأطفال الذي يحصلون على علامات ذكاء مرتفعة و ليسوا مبدعين⁴.

¹ محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص: 48.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23-24.

³ رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع و الابتكار، بوك سيتي للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص: 91.

⁴ نفس المرجع، ص: 116.

و عليه فإن هناك اختلافا بين مصطلحي الإبداع و الموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، كما أن المكون الرئيسي للإبداع بيئي إذ يظهر على شكل أداء متميز إذا وجد بيئة مناسبة، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، فالمبدع لا بد أن يكون موهوبا و ليس كل موهوب بالضرورة مبدع، و على الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع و الموهبة أهمها التفكير الإنتاجي بإنتاج أفكار متنوعة و غير مألوفة¹.

المطلب الثاني: عناصر و مستويات الإبداع

أولاً: عناصر الإبداع

يرى بعض الباحثين أن الإبداع صفة أو سمة شخصية، و ذلك عند الحديث عن الأفراد المبدعين، بينما يرى البعض الآخر أن الإبداع ليس سمة شخصية بل هو مهارة أو عملية Skill or Process تحقق إنتاجا إبداعيا، و تشير الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع أن له عناصر عدة هي:

- العملية الإبداعية
- الشخص المبدع
- الموقف الإبداعي أو المناخ الاجتماعي للإبداع.
- النتاج الإبداعي².

1- العملية الإبداعية:

و هكذا فإن المقصود في اعتبار الإبداع كعملية، العملية الذهنية التي يتم فيها استيعاب كل عناصر البيئة و إعادة صياغتها بشكل فريد متميز بعيد عن الروتين، لذلك يتولد لدى الشخص المبدع تصور كلي للموضوع الذي يتعمق فيه قبل أن يشرع في اتخاذ خطوة عملية نحو تنفيذه.

و في هذا الإطار يمكن القول أن العملية الإبداعية تتضمن كافة النشاطات النفسية المعرفية و الدافعية التي تحدث داخل الفرد، و التي تمكنه من الوصول إلى الانجازات الإبداعية، و عليه فإن العملية الإبداعية ضرورة أساسية تسبق أي إنجاز أو أداء إبداعي³.

و طالما أن الإبداع عملية فهي تمر بمراحل عديدة متتابعة تتولد في أثناءها الأفكار الإبداعية، و لقد اختلف العلماء في هذه المراحل و عددها أو تسلسلها و ترتيبها، و سوف يتم التطرق إلى مراحل العملية الإبداعية بإسهاب في المبحث الثالث من هذا الفصل.

¹ صبرية اليحيوي، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الملك سعود الرياض-السعودية، المجلد 21، العدد16، 2007، ص:17.

² نايفة قطامي و آخرون، مرجع سابق، ص: 08.

³ نفس المرجع، ص ص: 08-09.

2- الشخص المبدع:

يرتبط الإبداع كثيرا بالمبادرة التي يبديها الفرد في التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد، و لهذا اعتبرت بعض المفاهيم ذات الصلة ك: حب الإطلاع و الاكتشاف و الخيال مفاهيم أساسية لوصف صورة الشخص المبدع¹ (راجع المبحث الثاني من نفس الفصل).

3- الموقف الإبداعي:

تستند فكرة الموقف الإبداعي إلى افتراض مفاده أن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، فالموقف هو الفيصل في تحديد أن شخصا ما مبدعا أم لا، فقد يكون الفرد مبدعا في موقف ما و يظهر سلوكا عاديا في مواقف أخرى، إن النظر إلى المواقف و الانتباه لها و الإحساس بمكوناتها يتطلب تفكيراً غير عادي من قبل الفرد، و لا ينتبه إلى هذه المواقف و القضايا إلا أفراد ألقوا مخالفة النظرة التقليدية إلى الأشياء.

كما ارتبط الموقف الإبداعي بخاصية الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، و المتضمن قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه الطويل على هدف ما بالرغم من المعوقات التي تواجهه، كما أن القدرة على مواصلة الاتجاه تعد من القدرات الأساسية التي تساهم في تشكيل أداء المبدع في الموقف الإبداعي².

4- الإنتاج الإبداعي:

يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج و صورته، و في هذا السياق فإن الفرد المبدع شخص يقوم بإنتاج عدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثير واضح على الآخرين³، و على هذا الأساس يُعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على تجنب الطرق التقليدية في التفكير و تقديم إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه في فترة معينة من الزمن⁴.

و هذا ما يؤكد أهمية توافر خصائص و صفات معينة في الإنتاج الإبداعي كالأصالة و الجودة و الواقعية و إثارة الدهشة حيث يسبب المنتج الإبداعي في البداية ما يسمى بصدمة التعرف، و بالمقابل فإن استجابة الفرد قد تتغير عبر الزمن فما يبدو في الأول فكرة مدهشة قد يتحول بعد فترة زمنية قصيرة إلى شيء عادي أو غير ملائم⁵.

¹ عايش محمود زيتون، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي، دار المطبوعات للتوزيع و النشر، بيروت، لبنان، 1999، ص: 12.

² نايفة قطامي و آخرون، مرجع سابق، ص: 13-14.

³ نفس المرجع، ص: 06.

⁴ عايش محمود زيتون، مرجع سابق، ص: 12.

⁵ نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص: 40.

ثانيا: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، و يمكن التميز عموما بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات كالتالي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الفريق.
- الإبداع على مستوى المؤسسة.

و الأنواع الثلاث تكمل و تعزز بعضها البعض و هي ضرورية للمؤسسات المعاصرة، و سنوضح الأنواع الثلاثة باختصار كما يلي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد الذي يمتلك قدرات و سمات إبداعية، و بالرغم من تناول العديد من الباحثين قدرات و استعدادات و خصائص الفرد المبدع و سمات شخصيته التي يتميز بها عن غيره، إلا أنه لم يتم الإجماع بينهم على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع، بالرغم من أن هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات و هي: حب الاستطلاع و المثابرة و الثقة بالنفس و تحمل الغموض و القدرة على تحمل المخاطرة و المرونة و عدم المجازاة، و مثل هذه السمات يمكن التدريب عليها و تتميتها، و يساعد في ذلك ذكاء الفرد و موهبته¹.

2- الإبداع على مستوى الفريق:

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد حيث تكون الموهبة و الطاقة و المهارات جزء من الفريق، كما أن القدرة الجماعية للإبداع تفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض... وغيرها².

و الإبداع على مستوى الفريق هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه اعتمادا على خاصية الندائب (Synergism)، من قبل الفريق (قسم أو إدارة أو لجنة...الخ) و عليه فإن التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير فرق العمل المبدعة.

و لقد توصلت دراسات أخرى إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الفرق:

- الفرق المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الفرق أحادية الجنس.
- الفرق المتماسكة و المنسجمة أكثر حماسا و ميلا للإبداع من الفرق الأقل تماسكا و انسجاما.
- يؤثر عمر الفرق أيضا في إبداعها، فالفرق حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من غيرها.
- يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الفريق حيث تتوسع القدرات و المعرفة و المهارة³.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 46.

² Gloria Barczak, Felicia Lassk, Jay Mulki, Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture, creativity and innovation management, Blackwell publishing Ltd, Vol 19, N° 4, 2010, p: 332.

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص: 48-49.

- يتم استخدام فرق العمل في المؤسسات اليوم لحل المشاكل و انجاز المهام بطرق إبداعية و العمل بروح الفريق¹.
- تعد فرق العمل المدخل السائد في العديد من الدراسات، حيث تسمح بحل المشاكل و تحقيق أقصى قدر من الفرص، من خلال تكامل الأفكار و وجهات النظر المختلفة و تفاعل أعضاء الفريق و الثقة فيما بينهم، و هو أمر غاية في الأهمية².
- إن العمل المشترك بين إبداع الفرد و الجماعة عبارة على عملية التآزر التي يمكن أن تكون العامل الرئيسي للتأثير على الفرق نحو الإبداع و الذين يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة، و عليه يجب التأكد من كفاءة أفراد فرق العمل لتحقيق أداء فعال³.
- يتميز الفريق بالطموح فهو لا يرتبط فقط بما يمكن أن يؤديه كل فرد، و إنما يتجاوز ما هو متوقع، و يتميز الفريق بشكل عام بالعزيمة، التحدي، المرونة، و كذا تقسيم المهام و الأدوار، كما أن العمل في الفريق يقوي قدرات الأفراد الإبداعية.
- كما يمكن أن يكون لأعضاء الفريق وجهات نظر مختلفة حول المشكل المطروح و كيفية حله و الطريقة المثلى للوصول إلى القرار الأمثل، و يلعب هذا الأمر دورا هاما و تأثيرا حاسما ليس فقط على مدة انجاز العمل و إنما على نوعية الأفكار و المقترحات المقدمة⁴.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

- و في هذا الإطار لا بد من التأكيد على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد شيئا كماليا و إنما بات أمرا ضروريا و ملحا، و لا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، و لقد أشارت الدراسات و الأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:
- الاتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المتميزة.
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- دعم و تشجيع المبدعين و الاعتراف بإبداعاتهم.
- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات للعمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.
- الالتزام بالمهارة و البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي .
- الجمع بين الشدة و اللين معا، فهناك رقابة مركزة مشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك استقلالية و تفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع⁵.

¹ Sunil Misra, R&D team creativity: A way to team innovation, international journal of business insights & transformation, Vol 4, 2011, p: 31.

² Gloria Barczak, Felicia Lassk, Jay Mulki, Op.Cit, p: 332.

³ Sunil Misra, Op.Cit, p: 32

⁴ Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Op.Cit, p: 58.

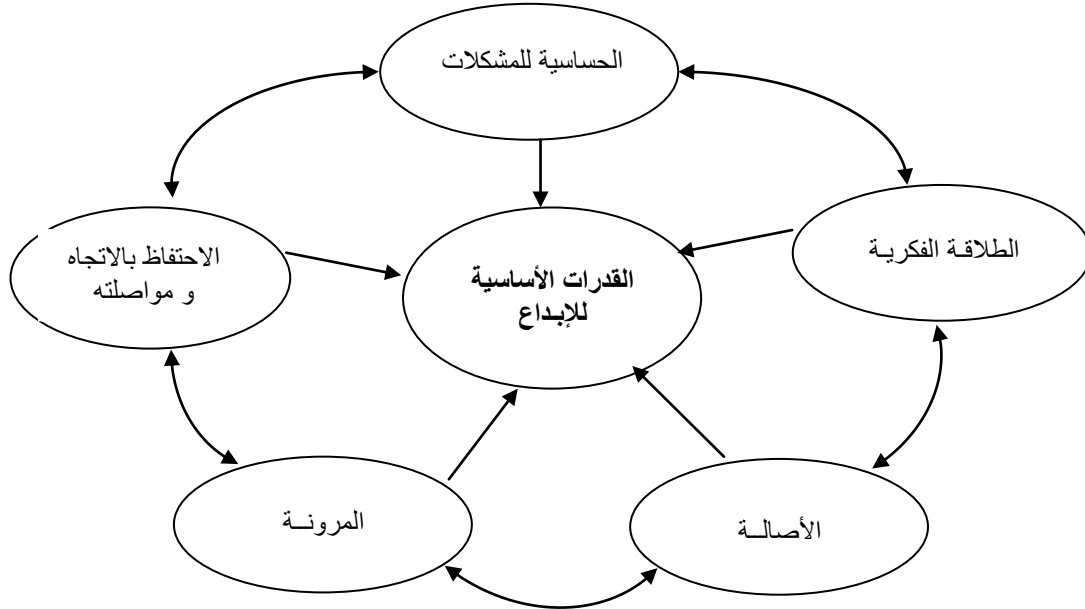
⁵ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص: 49-51.

المطلب الثالث: القدرات الأساسية للإبداع

تجدر الإشارة أولاً إلى أن كل فرد منا لديه الاستعداد للإبداع في داخله، و هذا الاستعداد يمكن أن ينمو و يزدهر إذا أتاحت له الفرصة المناسبة، لأننا جميعاً نمتلك هذه القدرة و لكن بدرجات متفاوتة. و القدرات الإبداعية هي القدرات أو الاستعدادات العقلية التي يلزم توفرها في الأفراد حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، و ليس الإبداع قدرة واحدة بسيطة بل هناك عدد كبير من القدرات التي تساهم في الأداء الإبداعي، مع ملاحظة أن القاعدة و ليس الاستثناء أن يكون لدى الفرد المبدع قدرات إبداعية مرتفعة و أخرى منخفضة، أما الشخص الذي تكون قدراته الإبداعية جميعها تقريباً مرتفعة فإنما يمثل استثناءً نادراً¹.

و فيما يلي عرض لأهم القدرات الإبداعية التي أمكن جليفرود و زملائه اكتشافها كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (10): القدرات الأساسية للإبداع



المصدر: خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 270.

تتنوع هذه القدرات على ثلاث مظاهر أساسية للنشاط الفعلي الإبداعي:

- مظهر استقبالي: و الذي يعني استقبال المنبهات المحيطة بالفرد و التي ينلقاها من حواسه و خبراته و هنا نجد القدرة على الحساسية للمشكلات.
- مظهر إنتاجي: و الذي يتجلى في انتاجات إبداعية لها خصائص معينة، و هنا نجد القدرات الثلاث: الطلاقة، المرونة و الأصالة.
- مظهر نقدي أو تقويمي: يتجلى في نظر الفرد في ما تم إنتاجه و تقييمه له بناء على محكات في ذهن الشخص المبدع².

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 270.

² عبد الحليم محمود السيد، مرجع سابق، ص: 40-41.

و في هذا الإطار يتم تناول القدرات الأساسية للإبداع في مختلف المجالات و التي تتوفر لدى معظم الأفراد بدرجات متفاوتة:

أولاً: الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems

و التي تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، و يقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، و هذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات.

و على هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، و يرى جليفورد و زملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع و خطوة البدء في أي تفكير إبداعي¹.

و تتجلى هذه القدرة في كل مظاهر السلوك التي تصدر عن الفرد و تشعره بأن الموقف الذي يواجهه ينطوي على مشكلة أو عدد معين من المشكلات التي تحتاج إلى حل، و قد تتمثل المشكلة في نوع من التعبير الأدبي أو الشعري أو التصوري أو الانفعالي أو الصياغة العلمية لإحدى المواقف التي أدرك أنها تتضمن مشكلة ما، و هذا الإدراك نفسه يثير دافعا إلى التغيير و التعديل.

و يختلف الأفراد في حساسيتهم للمشكلات، ففي موقف معين يرى شخص ما أن هناك عدة مشكلات في حين قد يرى الآخرون من حوله هذا الموقف واضحا لا يدعو إلى التساؤل و لا يثير إشكالا، و من هنا نرى أن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء أو المواقف، مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير.

و الواقع أن القدرة على الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الذكاء الإبداعي، إذ لا سبيل إلى أي إنتاج إبداعي بدون إحساس الفرد بمشكلات تدفعه إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية، فالحساسية للمشكلات وراء كل دافع للمزيد من المعرفة و تحسين الموقف².

ثانياً: الأصالة Originality

يعتبر الكثيرون الأصالة مرادفا للإبداع نفسه، و يقصد جليفورد بالأصالة ذلك الإنتاج غير المألوف و أن يكون مناسباً و نافعاً، و يرى البعض أن الفكرة لا تكون أصيلة أو جديدة إلا حين لا يكون قد سبق إليها سابق من قبل، أو تكون جديدة بالنسبة لصاحبها و نافعة للمجتمع، بمعنى أن صدور فكرة أصيلة عن أحد العلماء بعد صدورها عن غيره بعد مدة ما (أيام أسابيع أو شهور قليلة) دون أن تكون بينهما صلة لا يعني أنها ليست فكرة أصيلة، لهذا يكتفي بتقدير الأصالة بكون الفكرة نادرة و غير شائعة إلى جانب كونها نافعة.

و يطلق على الفكرة الأصيلة إذا كانت تتصف بالندرة و التميز، و الشخص صاحب التفكير الأصيل هو الذي يمل من استخدام الأفكار المتكررة و الحلول التقليدية للمشكلات³.

¹ نادية عبده عوض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، دار المعارف، مصر، 2000، ص: 11.

² عبد الحليم محمود السيد، مرجع سابق، ص: 41-44.

³ نفس المرجع، ص: 50.

كما عرفت الأصالة على أنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة الشيعو زادت درجة أصالتها، و تتميز الاستجابات الأصيلة أيضا بالجدة و القبول الاجتماعي، و يمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة و تميزها، كما تُعرف الأصالة بأنها المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة و النادرة و المفيدة و غير المرتبطة بإعادة أفكار سابقة، فالأصالة أساس هام من أسس العملية الإبداعية و هي ضد التقليد¹.

ثالثا: المرونة Flexibility

تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، و هي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة و عدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت و اختلفت و أن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي².

فالمرونة هي تنوع الأفكار في جوهرها و التي لا تقتصر على نوعية معينة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، حيث يغير الفرد المبدع باستمرار اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أو المهمة أو إستراتيجية العمل، أي أن المرونة تتعلق بالكيف و ليس الكم³، كما ترتكز على تدفق المعلومات بسهولة و يسر، و تتكون المرونة من عاملين:

1- المرونة التفانيّة: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة و غير متوقعة و تحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، و القدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة.

2- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، و تعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة⁴.

رابعا: الطلاقة Fluency

المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار و سهولة توليدها، و تعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية⁵.

¹ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 62.

² نفس المرجع، ص: 59-60.

³ جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 30.

⁴ سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، تنمية الإبداع و المبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص: 96.

⁵ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 57.

و يمكن استعراض عوامل الطلاقة كالتالي:

1- طلاقة الكلمات (الطلاقة اللفظية):

و هي القدرة على إنتاج كلمات تتوفر فيها شروط معينة، حيث يمكن القيام بالاختبارات التي تتطلب إنتاج كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف أو مقطع معين.

2- الطلاقة الارتباطية:

هي السهولة في الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في صفة ما (إنتاج أكبر عدد من المترادفات و المتضادات) حيث لا يكون لنوع الاستجابة أهمية، و إنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها الفرد في زمن محدد.

3- الطلاقة الفكرية:

و هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد لمشكلة ما أو موقف مثير (إعطاء عنوان و تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحى بها هذا العنوان).

4- الطلاقة التعبيرية:

و هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل و صياغة الأفكار في عبارات مفيدة، و يرى جليفرود بأنها القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة¹.

خامسا: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته Maintaining of direction

و تتضمن القدرة التي يمتلكها الفرد المبدع على الانتباه المستمر و المتواصل لتحقيق هدف معين على الرغم مما يعترضه من معيقات، بمعنى التغلب على المعوقات و إزالة ما يعيقه و ما يزيد من غموض المشكلة، و تظهر أهمية اتصاف الفرد بالقدرة على المتابعة بمدى استمراره و قدرته على متابعة تنفيذ العمل لتحقيق الهدف، بالإضافة إلى قدرته على مقاومة المشتتات و تجاهل العناصر الفرعية و غير المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث، و التي ترتبط بقدرة و مثابرة الفرد على بذل المزيد من الجهد اللازم و الاستمرار في العمل مهما تطلب من زمن، دون التوقف أو التخلي عنه حتى يتم تحقيق ما يهدف إلى انجازه أو يتمكن الفرد من استخراج الفكرة المسيطرة في ذهنه².

¹ نادية عبده عوض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، مرجع سابق، ص ص: 09-10.

² نايفة قطامي و آخرون، مرجع سابق، ص: 257.

تأسيسا على ما سبق يتضح جليا أهمية الإبداع و يمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:

- مع التطور التكنولوجي السريع و قصر دورة حياة المنتج، أصبح الإبداع و الابتكار عاملان مهمان لنجاح و بقاء المؤسسات الحديثة، و عليه فإن توليد الأفكار الإبداعية و تطوير المنتجات و الخدمات أصبحت ضرورة لنمو المؤسسات، غير أن العديد من المؤسسات تسعى إلى توليد الأفكار الإبداعية بالتركيز على الأفراد ذوي القدرات الإبداعية، و لا تركز على دور القيادات الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين، باعتبار أن الإبداع ليس حكرا على أفراد دون آخرين، بل يمكن تنميته حتى تتمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية و استغلال الفرص الجديدة و بالتالي تحقيق التكيف و النمو و البقاء في ظل بيئة متغيرة¹.
 - في ظل التحديات التي تعرفها المؤسسات و في ضوء الحاجة إلى قرارات سريعة، فإن قدرة المؤسسات على تحفيز و تنمية الإبداع و الابتكار أصبحت مهمة بشكل متزايد أكبر من أي وقت مضى.
 - يمثل الإبداع الخطوة الأساسية الأولى نحو الابتكار، و هو ضروري لنجاح المؤسسة على اعتبار أن الإبداع و الابتكار يمثلان بذور النجاح وعنصر حاسما للمنافسة الناجحة في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة².
 - يمارس الإبداع لمواجهة أزمة ما أو مشكل معين و محاولة إيجاد حل له، ففي ظل الأزمات ليس هناك مخرج من الأزمة سوى الإبداع.
 - يعد الإبداع رد فعل لمعالجة و تصحيح الأخطاء، و هو ما يدعو إلى البحث و التقصي و من ثمة زيادة المعارف و تنمية الكفاءات.
 - يعمل الإبداع على تحسين الأداء، فإذا كان الزبون غير راض عن الخدمة أو المنتج فيتم تحسينه ليكون أكثر فعالية و أحسن أداء.
 - يكشف الإبداع عن الفرص، لأن الفرص تأتي من أفكار مبدعة للأفراد بالمؤسسة للتكيف مع المحيط و خلق فرص التميز، تحسين الأداء، الابتكار، السبق، تقليل التكاليف، تحسين الكفاءات و كذا تنمية ثقافة المؤسسة³.
- يظهر مما تقدم أن الإبداع و الابتكار يمثلان أداة رئيسية في الاستجابة لتحديات المنافسة المتزايدة في ظل انفتاح السوق و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، الأمر الذي يتطلب حولا غير تقليدية لتلك التحديات.

¹ Elmira Bogoyiyeva, Monowar Mahmoud, National culture, Creative idea sourcing and innovation development models: A few propositions, review of business research, Vol 11, N° 1, 2011, p: 23.

² جمال الدباغ، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص ص: 177-178.

³ Didier Bardin, Op.Cit, pp: 178-189.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري كعملية ونتاج

تعد إدارة الإبداع فن من فنون التسيير الحديثة، فهي إدارة لا تختلف عن باقي الإدارات من حيث الوظائف التسييرية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) و لا من حيث الأهداف الإستراتيجية، غير أن الاختلاف البسيط يكمن في جوهر إدارة الإبداع التي تستلزم توفير الموارد اللازمة لضمان فعاليتها، حتى تتمكن المؤسسة من التألق و الارتقاء في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة.

و لأن نجاح الابتكار في المؤسسة يعتمد على الإبداع، فإنه لن يكون للمؤسسات وجود إذا لم تتوفر لها الأفكار بشكل مستمر و سليم، كما تواجه القيادات الإدارية بالمؤسسات تحدياً رئيسياً ألا و هو كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الفردية و الجماعية و كيفية تعزيزها بهدف الوصول إلى الابتكار و التميز المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز و التفوق، غير أن مفهوم الإبداع مفهوم واسع يصعب وضع تعريف موحد له إذ يختلف باختلاف السياق الذي يستخدم فيه، و في هذا الإطار سوف يتم التركيز على الإبداع الإداري داخل المؤسسات الذي يعد الركيزة الأساسية و المحك الرئيسي لتفوق المؤسسة و استمرارها في ظل بيئة أهم ما يميزها هو التغيير المستمر.

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

في مجال الإدارة أيضاً لم يتفق العلماء و الباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري، و فيما يلي يتم عرض بعض التعاريف:

يعرف الإبداع الإداري بأنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية و البيئة العامة، و يتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، و قد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة... و غيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة و المجتمع بشكل عام. و هو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة و مفيدة في آن واحد، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة و تطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية و من ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة¹.

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين².

¹ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 02، 2005، ص: 332.

² محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 02، 2006، ص: 248.

الإبداع الإداري هو القدرة على إنتاج جديد خاص بالمؤسسة يترتب عليه ظهور أفكار، مفاهيم، معلومات، أساليب أو تقنيات جديدة¹.

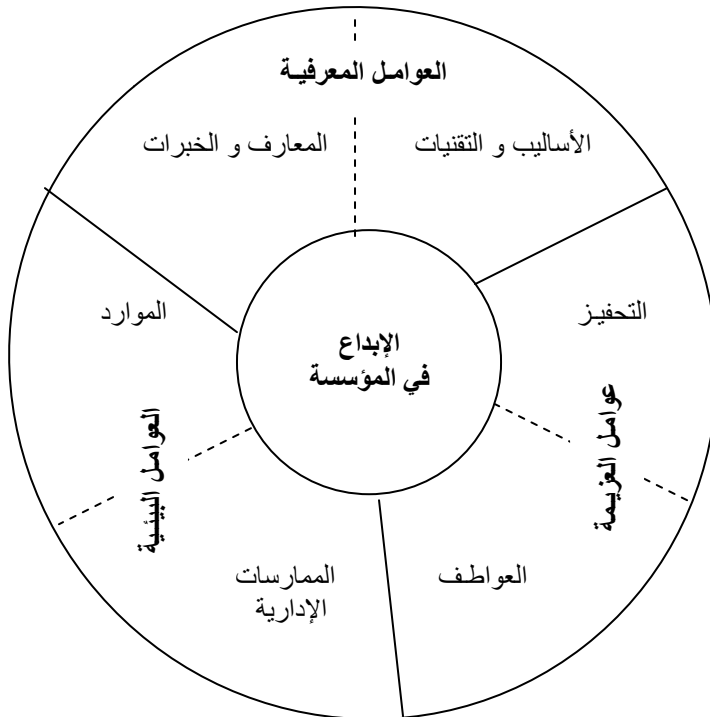
يتضمن الإبداع الإداري إبداع الأفراد في المؤسسة و كذا مختلف العوامل الاجتماعية و الموقفية التي تحدد طريقة تصرف الأفراد و كذا تفاعلهم مع بعضهم البعض، فمستوى الإبداع العام للمؤسسة لا يرتبط فقط بإبداع الأفراد العاملين بل بالهيكل التنظيمي، العمليات و الإجراءات و التشجيعات التي يمكن أن تزيد الإبداع أو تحد منه².

و يعرف الإبداع الإداري بأنه العملية التنظيمية التي تؤدي إلى اقتراح و تبني أسواق أو منتجات جديدة قد تكون شيء مادي أو خدمة أو تكنولوجيا أو كفاءة جديدة أو جميعها، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين مكانتها الإستراتيجية و تقوية و تعزيز كفاءتها في السوق³.

و يطلق على الإبداع الإداري أيضا الإبداع التنظيمي، و يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو بالوسائل و الإجراءات و العمليات أو بالاستراتيجيات و السياسات و البرامج التنظيمية، و ذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي ما⁴.

و الشكل التالي يوضح المداخل المختلفة للإبداع الإداري:

شكل رقم (11): المداخل المختلفة للإبداع الإداري



المصدر: Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris, France, 2006, p: 23

¹ Didier Bardin, Op.Cit, p: 22.

² Melissa Schilling, Francois Therin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima éditeur, Paris, France, 2006, p:36.

³ Sandrine Frenez-Walch, Francois Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, Librairie Vuibert, Paris, France, 2006, p: 22.

⁴ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص: 07.

يتضح من خلال الشكل أن العوامل المعرفية كالذكاء مثلا تعد عاملا ذاتيا خاصا بالفرد، بمعنى لا يرتبط بالممارسات و الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة، بينما المهارات و الخبرات تعتبر من العوامل التي ترتبط بممارسات و قرارات المؤسسة لأن هذه الأخيرة هي التي تنمي الخبرات، المعارف و الكفاءات، كما يمكنها المساهمة نوعا ما في تغيير الأسلوب المعرفي للعاملين من خلال نشاطات التكوين و مختلف أساليب تنمية و تحفيز الإبداع (راجع الفصل الثالث)، أما بالنسبة لعوامل العزيمة يمكن القول أن السمات الشخصية للفرد ثابتة، غير أن دوافع و عواطف الأفراد تجاه الإبداع يمكن أن تتغير بناء على سياسات المؤسسة فيما يخص التشجيعات، الترقيات، العلاوات، تسريح العمال... وغيرها.

و فيما يخص العوامل البيئية، فإن الموارد الإدارية كالأموال و الشبكة المعلوماتية (انترنت، قواعد المعلومات، الاجتماعات، المؤتمرات، التكوين...) و كذا الموارد المادية و التقنية (تجهيزات الإعلام الآلي، قاعات الاجتماعات، البرامج، وثائق الإبداع...) توضع تحت تصرف العاملين حتى يتمكنوا من تجسيد إبداعاتهم، أما الممارسات الإدارية فتتعلق بمجموع النشاطات و القرارات، الطرق و المناهج، العادات و التقاليد السائدة بالمؤسسة كجزء من ثقافتها (المشاركة، اللامركزية، التميز، تعزيز المخاطرة... الخ) كما تشمل أيضا نظام الحوافز (التشجيعات، الدعم، الترقيات، الاعتراف، التنمية و التطوير، الاتصالات).

تعد المداخل السابقة المداخل الرئيسية للإبداع الإداري و قاعدة فكرية مفيدة، لفهم الفرق الموجود بين مختلف المفاهيم حول الإبداع بالمؤسسة، و كذا للتعرف أكثر على مميزات و خصائص إدارة الإبداع¹ و يمكن القول أنه مهما تعددت تعريفات الإبداع الإداري فإنها تتمحور حول أربعة أبعاد هي:

- الفرد المبدع بخصائصه الشخصية و المعرفية.
- العملية الإبداعية و مراحلها و ارتباطها بحل المشكلات.
- المناخ الذي يمارس فيه الإبداع.
- النواتج الإبداعية و الحكم عليها على أساس الأصالة و الملائمة.

و يقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة بأنه العملية العقلية للفرد أو الجماعة بالمؤسسة ذات مراحل متعددة، يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر عنده من قدرات عقلية و ما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة للمؤسسة التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة، قصد تطوير الإنتاج أو البرامج أو العمليات أو الخدمات أو أساليب العمل، تتسم هذه القدرات بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، و هي قدرات إبداعية عامة و ليست خاصة بأفراد دون غيرهم، من الممكن تنميتها و تطويرها بوجود المناخ المناسب و القيادة القدوة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار و الحلول الجديدة بطريقة مبدعة لرفع كفاءة و فاعلية الأداء الإداري، يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة.

¹ Didier Bardin, Op.Cit, pp: 22-23.

ثانيا: مجالات الإبداع الإداري

يمكن تحديد مجالات الإبداع الإداري كالتالي:

1- الإبداع في التكنولوجيا:

يعد الإبداع أكثر العوامل أهمية لتحقيق النمو الاقتصادي، وتعتبر التكنولوجيا و الإبداع الدوافع الأساسية لتعزيز الجودة و تحقيق الرخاء و العامل المحفز للمعرفة، و هذا ما يدعو المؤسسات إلى مجارات التطورات الحاصلة في التكنولوجيا حتى تتمكن من توليد أفكار إبداعية و تقديم المزيد من الخدمات و المنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق الجودة العالية و التكلفة المنخفضة لكي تتمكن من الصمود أمام المنافسة العالمية¹.

2- الإبداع في تطوير المنتجات:

بالتأكيد هو أكثر أنواع الإبداع شيوعا، لأنه يرتبط بتحسين المنتجات أو الخدمات أو تقديم منتجات أخرى جديدة²، و في ظل التنافس الشديد أصبح من الضروري تحسين المنتجات فيما يخص جودتها ووظيفتها و استراتيجيات تسويقها بصفة مستمرة، للتمكن من اختراق الأسواق و كسب رضا الزبائن و تحقيق المزيد من الطلب على المنتجات.

كما يرتبط الإبداع في هذا الإطار بتغيير تصميم المنتج في حد ذاته أو خلق آخر جديد³، بمعنى إدخال خدمة أو منتج جديد إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية و مميزاته التقنية، كأن يتعلق الإبداع بالتركيبية الوظيفية أو التكنولوجية للمنتج أو تغير خصائص تقديمه⁴.

3- الإبداع في تصميم العمليات:

مازال توفير التصميم الإبداعي للمنتج و عمليات التطوير التي تندرج بالمنتج من الفكرة إلى التصنيع أمرا في غاية الأهمية، و في هذا السياق تعمل العديد من المؤسسات على إبداع أساليب تصميم جديدة بالاستفادة من الثورة التكنولوجية، لعمل تحسينات في تصميم العمليات لاسيما وسائل التصميم الآلي باستخدام (الكمبيوتر) لتحسين أداء نظام الإنتاج⁵.

و الواضح أن الهدف من الإبداع في تصميم العمليات هو تحسين أدائه من الناحيتين الفنية و الاقتصادية، مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات و انخفاض التكلفة و من ثم تحقيق الأرباح.

¹ برفاين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرون، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص ص: 135-136.

² Guillermo Cortes Robles, Op.Cit, p: 10.

³ Pascal Charbel, Op.Cit, p: 29.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص: 150.

⁵ Pascal Charbel, Op.Cit, p: 39.

4- الإبداع في الهياكل التنظيمية:

يعنى هذا النوع من الإبداع بتغيير شكل و بناء المؤسسة، فالعديد من المؤسسات حاليا تسعى لخلق القيمة دون تغيير جذري في المؤسسة من خلال الشراكة والتحالفات الإستراتيجية¹، كما يتضمن هذا الإبداع القواعد و الأدوات و الإجراءات، و تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم².

و لكي تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها أن تغير من جمود الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة، و هذا ما نجده لدى أكبر المجموعات الفرنسية التي تبحث على كيفية تعديل هياكلها لتكون أكثر قدرة على إدارة الإبداعات، فعلى سبيل المثال لا الحصر شركة RENAULT للسيارات التي أدرجت "وظيفة الإبداع" ضمن هيكلها التنظيمي إضافة إلى وظيفتها المتعلقة بالبحث و التطوير، قصد التسيير الحسن لإبداعاتها محليا و عالميا، فالإبداع في الهيكل التنظيمي يشمل مختلف العوامل التي تسمح بتحقيق فعالية الخدمات و الأنشطة الإنتاجية³.

5- الإبداعات التجارية:

تضم هذه الإبداعات التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع و التوزيع و الإشهار، و كل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، لزيادة المبيعات و التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات بهدف كسب ثقة الزبون و تحقيق ولائه للمؤسسة⁴.

و يمكن القول أن الإبداع قد يكون جذريا يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية، أو قد يكون جزئيا يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون مخططا يتم التهيئ و الاستعداد له مسبقا، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له⁵.

المطلب الثاني: الإبداع و المبدعون

لقد حاول الكثير من الباحثين الوقوف على الخصائص و السمات الشخصية التي تميز المبدعين عن غيرهم من الناس و معرفة ما إذا كان الإبداع صفة خاصة لبعض الأفراد دون غيرهم، و يتجه التصور الحديث للقدرات الإبداعية بأنها متوافرة عند كل الناس و لكنها متواجدة بدرجات متفاوتة من شخص لآخر.

أولا: مميزات المبدعون

المبدعون أفراد لا يختلفون كثيرا عن الآخرين، و لكنهم يمتلكون بعض الخصائص و القدرات الدالة على الإبداع، و يستطيع كل فرد أن يكون مبدعا لو اكتسب المعارف و المهارات و الاتجاهات التي يمكن أن تقود إلى ذلك و عمل على تنميتها بإرادة قوية.

¹ Guillermo Cortes Robles, Op.Cit, p: 10.

² صبرية الجيوي، مرجع سابق، ص: 18.

³ Bas.C, Economie des innovations techniques, édition Economica, Paris, France, 1981, p: 16.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 151.

⁵ صبرية الجيوي، مرجع سابق، ص: 18.

و لقد اتفق بعض الباحثين على تصنيف خصائص المبدعين ضمن محورين أساسيين، يضم المحور الأول الخصائص الإيجابية في حين يضم المحور الثاني الخصائص السلبية، و قد توصل Torrance إلى مجموعتين من السمات الشخصية الإيجابية و السلبية التي تميز الأفراد المبدعين على النحو التالي:

- 1- **السمات الإيجابية:** إدراك العلاقة بين الأشياء، الغزارة الفكرية، سعة الخيال، المرونة في التفكير، المثابرة، عدم تقبل الروتين و القدرة على القيام بعدة أعمال في وقت واحد و التفكير بطرق جديدة، كما أن المبدعون يميلون إلى المخاطرة و سرعة التكيف مع المواقف و الاعتماد على النفس.
- 2- **السمات السلبية:** الجدل و المناقشة، قلة التعامل مع الآخرين و التركيز حول الذات، المزاجية و النشاط الزائد (جسماً و عقلياً)، العناد و السيطرة، شرود الذهن، الميل لمناقشة القوانين و الأنظمة و معارضة السلطة بشكل عام¹.

و يتميز المبدعون عموماً بالخصائص التالية:

- الثقة العالية بالنفس.
- الفضول، المثابرة و الميل لتحمل المخاطر.
- القدرة على إلهام و تحفيز من يحيطون بهم بفضل رؤيتهم القوية و اعتقادهم الراسخ للإبداع.
- موهوبون و مبادرون.
- يميلون إلى شغل مناصب تمنح لهم جانب من الحرية عند اتخاذ القرارات، لأنهم يعلمون جيداً بأن الاستقلالية عامل مهم جداً للإبداع².
- الفضول، روح الدعابة، العاطفة، الشك، الصحة العقلية، القدرة على خلق أكبر قدر من الأفكار و بسرعة، الأمل بالمستقبل، التفكير الناقد، الإدراك، القدرة على التواصل العميق و الصادق، الشجاعة و القوة، صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي و الدفاع عنه، فالمبدع لا يستسلم بسهولة³.
- القدرة على التكيف و التجريب و على مناقشة التعليمات و الأوامر، و كذا التعامل مع مقتضيات التغيير و المواقف الغامضة، و عدم الانجذاب نحو الأعمال الروتينية مما يثير الرغبة في البحث عن الحلول و هي أحد ركائز الإبداع⁴.
- القدرة على رؤية الأشياء بطريقة غير مألوفة، فالمبدعون لا يقلدون الآخرين أو يسرقون أفكارهم.
- الذكاء و القدرة على التأليف بين الأشتات (التوفيق بين الأضداد) و استنتاج العلاقة بين الأشياء و مدى ترابطها، و إمكانية إيجاد نوع من العلاقة بين عوامل منفصلة لم تكن بينها علاقة من قبل.
- التسامح عند الخطأ، و مستوى عال من عدم الامتثال و الاستقلالية في الفكر و العمل، حيث أن الفرد المبدع لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين، كما أنه لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير، و يميل عادة إلى مقاومة السلطة و أحكام الآخرين إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية.

¹ سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، مرجع سابق، ص: 168.

² Stephen Robbins et al, OP.Cit, p: 212.

³ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1104.

⁴ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص: 61-62.

- تحمل المسؤولية و الحساسية للمشكلات، و القدرة على التركيز و التخيل و توليد أكبر قدر من الأفكار في مجال و زمن محدد، بالإضافة إلى التلقائية و المرونة في التفكير و الانتقال من فكرة لفكرة و من مجال لآخر بمرونة عالية، كما يتميز المبدعون بالتححرر من الخوف من الفشل¹.
- النزوع إلى التجريب و التجديد و التحديث، إذ يميل المبدع إلى الشك و انتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- القدرة على التخيل و الحدس، و هي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على ربط الأفكار و مزجها و تشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة².
- الميل إلى البحث في الأمور غير المؤكدة و التي يصعب التوقع بها و بنتائجها.
- عدم الاعتقاد بوجوب الصواب المطلق أو الخطأ المطلق فلكل رأي أو مشكلة أكثر من وجهة نظر.
- إبداء أفكار و حلول للمشكلات قد يعتبرها الآخرون غير معقولة و غير واقعية.
- الابتعاد عما هو روتيني قدر الإمكان، و عدم التمسك بخطة عمل يومي معينة، فهم يسعون للتغيير حسب ما تعرضه المواقف و الأحداث التي يقابلونها، كما يميلون إلى التجديد و التطوير لكل ما يكفون به من أعمال³.
- الدافعية القوية و الطاقة العالية على المثابرة في العمل و الميل الواسع للإطلاع، إذ تنقسم الدافعية عادة إلى دافعية خارجية و دافعية داخلية، حيث تأخذ الدافعية مصدرها في الحالة الأولى من الظروف الخارجية لعملية الإبداع (الرغبة في الحصول على لقب ما أو على مكانة اجتماعية... الخ)، أما الدافعية في الحالة الثانية فتتطلب من الداخل و التي تتجلى في الرغبة في البحث و المعرفة و الرضا عند اكتشاف الوقائع و إعطاء الأفكار الجديدة، و التي تلعب دورا حاسما في عملية الإبداع، و هذا لا ينفي أهمية الدافعية الخارجية إنما العمل الأساسي لعملية الإبداع هو الدافعية الداخلية، فإذا سيطرت الدافعية الخارجية فإن الانتباه يتركز على الاهتمامات الشخصية بدلا من موضوع المعرفة، و بالتالي ستخفض فعالية البحث و التقصي و التوجه إلى ما هو سهل و مضمون و تجنب المشكلات المعقدة و الصعبة⁴.
- و من الضروري الإشارة إلى أن بيئة المؤسسة يمكن أن تدعم الإبداع أو تعيقه، حيث أن توافر القدرات الإبداعية لدى الشخص المبدع مع عدم توافر المناخ الملائم للإبداع يحد من قدرته على تقديم الأفكار الإبداعية، إذ يمكن أن تكون تلك البيئة إما داعمة للإبداع أو تحد من ظهوره، و هذا يعتمد على مجموعة من العوامل في بيئة المؤسسة، منها نمط القيادة و نظام الحوافز و مدى ارتباطه بتشجيع الإبداع بالإضافة إلى إدارة المعرفة في المؤسسة و دورها في دعم المعرفة الإبداعية.

¹ Marilyn M. Helms, Encyclopedia of management, Thomson Gale editor, United States of America, 2006, p: 149.

² محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 314-315.

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 130.

⁴ ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص: 50-59.

و في ضوء ما سبق استعراضه من سمات و خصائص للأفراد المبدعين، فإنه يجب على القيادات الإدارية توظيف هؤلاء الأفراد و تنمية مهاراتهم الإبداعية و صقل قدراتهم الكامنة للاستفادة منهم في رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة و وضعها في موقف تنافسي أفضل.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الشخصية المبدعة

إن الإبداع ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتدخل في تكوينه و تطوره، و لقد ساهمت الكثير من الدراسات التي درست الإبداع في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الشخصية المبدعة، و في هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة و ذات التأثير المتبادل المؤثرة في الإبداع هي:

1- مجموعة الخصائص الشخصية:

لقد ركزت دراسات عديدة على الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي التي يختلف الباحثون في تحديدها و إن كانوا يتفقون على البعض منها، و يمكن في هذا السياق أن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة عند الأفراد الذين يتميزون بالإبداع كالتالي:

أ- **الميل للتعقيد:** حيث أن المبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة و المعقدة، و يتعاملون مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تم التعامل معه.

ب- **حالة الشك:** فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المألوف، إن حالة الشك لدى المبدع هي التي تلزمه مواصلة التساؤل إلى غاية إيجاد الحلول للمشكلات.

ج- **الحدس:** إن الحدس هو الاستبطان الذاتي و النظر إلى الأشياء بعيدا، و التعمق في تصور و تجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات المرئية و إلى ما بعد الأشياء.

د- **الإنجاز الذاتي:** يتسم المبدع بالدافعية الذاتية، و الرغبة في حب ما يقوم به و بالإنجاز الذاتي (Self Achievement)، و في تجاوز الصعوبات و المشكلات.

هـ- **النفور من المحددات و القيود:** ينفر المبدع من المحددات و القيود، و من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن و تحد من انطلاقه.

و على أية حال فإن هذه الخصائص أو السمات يمكن أن تكون فطرية أو مكتسبة أو كليهما، و ذلك يعتمد على الحالة الخاصة التي يتشكل في مناخها الفرد، فالاستعدادات العقلية تتوفر لدى كل فرد و لكن مدى صقلها و تطويرها لما يرتقي إلى درجة الإبداع يعتمد على العوامل المحيطة بالفرد¹.

2- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إذ أن المبدعون ينشئون على تقاليد و تعاليم و تطلعات المجتمع الذي يعيشون فيه و ثقافته الخاصة و بالتالي فإنهم يعملون في إطار و سياق اجتماعي ثقافي، كما يتأثرون بطريقة التفكير و عمل الأشياء و نوع الاستجابة للتغييرات و المواقف المختلفة في المجتمع.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص: 129-132.

و فيما يلي أهم العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في إبداع و ابتكار الأفراد و المؤسسات:

أ- الخصائص السائدة في المجتمع:

إن التراث الاجتماعي و الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن، كما أن مراكز البحث و التطوير و الجامعات تساهم بشكل فعال في التراث المعرفي الإنساني و البحث التطبيقي و في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات و الابتكارات، و كذا تعزيز مكانة الباحثين المتميزين و المبتكرين. و يلعب نظام حماية الملكية الفكرية و أساسه نظام البراءة دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين و المؤسسات الابتكارية، قصد منع التقليد دون أي مقابل عادل للمبدعين الذي يعد حافزا قويا للإبداع.

كما تلعب قنوات التقاسم و التشارك في المعلومات و المعارف و البحوث دورا هاما في جمع و معالجة و توزيع المعلومات و الخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه: الكتب، الدوريات، البيانات... الخ، خاصة في ظل الثورة الرقمية و المكتبات الإلكترونية، التي تسمح بتبادل المعلومات على صعيد البلد و الإقليم و العالم¹.

ب- مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع:

تمثل المؤسسات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي، خاصة إذا كانت بيئة هذه المؤسسات تتسم بالقيود و الروتين و القواعد، حيث أن القواعد المقيدة و الإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات و تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها، فليس كل مؤسسة توفر مناخا ملائما لتطوير الإبداع، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية و تأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبداعي للأفراد. و يمكن تحديد فيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع:

- إستراتيجية المؤسسة:

من الممكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة قائمة على الإبداع أي أن تجعله مصدرا لميزتها التنافسية و أحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، و منه استقطاب المبدعين و البحث عنهم و إيجاد مجالات و فرص كثيرة حتى يتمكنوا من تطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات و الابتكارات و خلق مزايا تنافسية.

- أنماط القيادة:

تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الإدارية المبدعة تشجع أجواء الإبداع و توفر نظام جيد للحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يهدد النظام، فإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالديمقراطية، التفويض، المرونة، اللامركزية، التحرر من جمود الهياكل و القواعد، الاتصالات في كل اتجاه و الميل إلى فرق العمل الأكثر ملائمة للإبداع، فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية و عدم المرونة، و صلابة القواعد و الروتين و الاتصالات النازلة، التي تحد من الإبداع².

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص: 86-88.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص: 134-135.

- الاتصالات:

تعمل الاتصالات في المؤسسة القائمة على الإبداع على سهولة تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين أعضائها، خاصة الاتصالات الشبكية التي تحول المؤسسة إلى تفاعلات آنية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات و المعرفة، و من ثم تعجيل اتخاذ القرارات و تعزيز قدرة المؤسسة على الإبداع.

- ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة هي القيم و المفاهيم و التقاليد التي تكونت من قبل، و التي تعطي للمؤسسة تميزا في عمل الأشياء، و حيث أن كل شيء يطوله التغيير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، و عليه فإن المؤسسات ذات القدرة العالية على الإبداع تتسم بقدرة عالية على الإبداع الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة في الهياكل و السياسات و المفاهيم و التقاليد الحالية لصالح التغيير الثقافي¹.

و تأثر ثقافة المؤسسة على الإبداع من خلال:

- **الشرعية:** من أهم عوائق التغيير هو مقاومة التغيير، فلا يمكن أن يكون الفرد مبدعا و يعبر عن أفكاره في ظل بيئة تنظيمية معادية لذلك، فإذا أدرك الفرد جيدا أن التعبير عن الأفكار الإبداعية هو جزء من العمل و من ثقافة المؤسسة فإن ذلك يساهم في إضفاء الشرعية على السلوك الإبداعي، و إذا كان التعبير عن الأفكار هو سمة مشتركة و مطبقة من الجميع فإن الفرد يرى في إبداعه على أنه عرف سائد.
- **المحاكاة:** يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المبدعة تسمح بتوليد العديد من الأفكار الإبداعية، هذه الأخيرة يمكن أن تولد أفكار إبداعية أخرى و هكذا ككرة الثلج، فالفرد يستفيد من أفكار الأفراد الإبداعية التي تثيره و تولد لديه أفكار أخرى جديدة.
- **الضرورة:** تعمل أغلب المؤسسات في ظل منافسة قوية تفرض عليها التجديد حتى تحقق البقاء و الاستمرار، لذلك تتبنى ثقافة مؤسسية تشجع إنتاج الأفكار الإبداعية، حيث يعد الإبداع ضرورة مطلقة فليس للمؤسسات خيار آخر سوى الإبداع حتى تتفوق على منافسيها.
- **التحفيز:** يلعب التحفيز دورا هاما في تقليص مقاومة التغيير الإبداعي و من ثم دعم الابتكار، كما أن المؤسسات التي تسعى عفويا نحو الإبداع تزيد من فرصتها لإثارة الأفراد نحو الإبداع و زيادة المبادرات و النظرة غير النمطية للأشياء، إن للتحفيز دور هام في إثارة الأفراد نحو الإبداع لأنه في كثير من الحالات يتوقف التعبير عن الأفكار إذا كان نظام التحفيز ضعيف أو غير مناسب، كما أن التفكير التيلوري في العديد من المؤسسات يعتبر عائق قوي للتعبير عن الأفكار، كما أن إدانة الأخطاء و حكم النخبة تعد ممارسات ضد الإبداع داخل المؤسسة.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص: 91-92.

- **الحق في الخطأ:** يجب أن تتضمن ثقافة المؤسسة إمكانية الخطأ للسماح للفرد بالتعبير عن أفكاره الإبداعية دون الخوف من الجزاء، وكذا التعلم من أخطائه وزيادة خبراته و بناء شخصيته، فكم من نجاحات كانت نتيجة لأخطاء سابقة.
- **سيطرة النخبة المثقفة:** حيث يركز الإبداع على الكشف عن الأفكار و وفرة المقترحات و في هذا الإطار يكون كل فرد على استعداد لتقديم إسهاماته، غير أن العديد من المؤسسات تضع حدود فاصلة بين من يفكر و من ينفذ، فالحق في صنع القرارات لا يملكه إلا طبقة المنقذين و الإطارات و المسيرين، غير أنه من الممكن الحصول على أفكار إبداعية من مستويات تنظيمية أقل.
- **إدارة الكفاءات:** يجب على القادة الإداريين توجيه الكفاءات المهنية نحو مجالات العمل المفضلة لديهم لجعلهم أكثر تحفيزاً و مشاركة، حيث يكتشفون مجالات مختلفة أو ذات صلة فيقومون بإثرائها و تطويرها و من ثم تلبية حاجتهم للإنجاز¹.

المطلب الثالث: دورة الإبداع الإداري

تتم المنتجات من خلال دورة مألوفة للإبداع، حيث يتم تقسيم مهمة الإبداع بالكامل إلى مهام فرعية عديدة و كل مهمة فرعية يمكن إجرائها من قبل العاملين ذوي مهارات متباينة. إن دورة الإبداع تساعد على خلق أفكار إبداعية من خلال تهيئة البيئة و الإجراءات التي يتدرب خلالها الأفراد العاديون في مواضع محددة من دورة الإبداع، و أن توفر لهم الفرص للتركيز على مجموعة محددة من المهام الفرعية، و عليه فإن دورة إبداع تأسيس منتج أو عمل ما يتطلب المهام الفرعية التالية²:

أولاً: تطوير إستراتيجية العمل

تقوم معظم المؤسسات بصفة دورية بجمع فريق الإستراتيجية لمراجعة الإستراتيجية الحالية و إبداع أفكار جديدة تتأسس على توجهات الصناعة و الفرص المتاحة بالسوق و متطلبات الزبائن، و يتأتى ذلك من خلال الأسلوب الإبداعي في وضع و تطوير إستراتيجية العمل، حتى يمكن وضع المؤسسة في مكان مناسب و مختلف عن باقي المؤسسات المنافسة لها، و تمكينها من تسويق منتجات مميزة غير قابلة للمنافسة و عرضها على الزبائن بأسلوب أكثر جاذبية، لتحقيق النجاح وسط بيئة أهم ما يميزها هو التنافس الشديد.

ثانياً: إجراء الأبحاث و إدارة التطوير

تضع المؤسسات الناجحة استثمارات منافسة في أنشطة البحث و التطوير، حتى تضمن الاستمرار في إنتاج حلول لمنتجات جديدة و متطورة و الحفاظ على قدرتها التنافسية، حيث يساعد البحث و التطوير على تهيئة بيئة تشجع الإبداع و الابتكار، و في ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري الاستمرار في ابتكار منتجات تميز المؤسسة على منافسيها و توفير بيئة بحث و تطوير تمكن الأفراد من تقديم إبداعات تحقق أهداف المؤسسة نحو الإبداع المتواصل.

¹ Carinne Asselin, Antoine Thai, Op.Cit, pp: 98-102.

² برفلين جوبتا، مرجع سابق، ص ص: 129-132.

كما تتطلب أنشطة البحث و التطوير إجراء أبحاث على السوق و التي من خلالها يمكن تحديد الفجوات بين ما هو متاح و ما هو مطلوب، مما يساعد على توفير مجموعة من الأفكار الجديدة يترتب عليها إنتاج شيء فريد، تلك الأفكار لا بد من إعادة اختبار صلاحيتها حسب الأهداف المحددة لضمان ملائمتها لتوجه المؤسسة، و تحديد ما إذا كانت المؤسسة تملك الموارد و الميزانية التي تسمح لمواصلة العمل بتلك الأفكار.

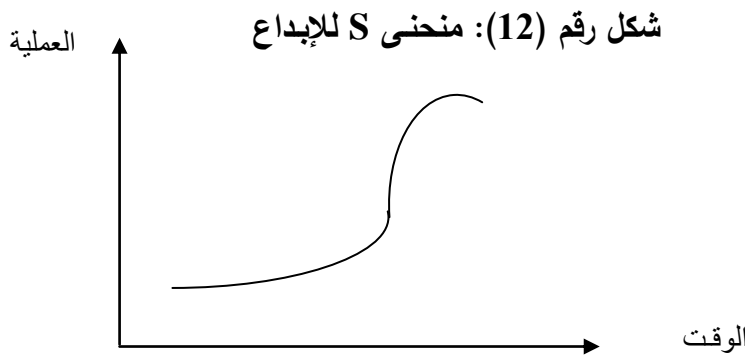
ثالثاً: تجريب الفكرة

بمجرد أن يتم اختبار صلاحية الفكرة و قبولها، تبدأ الخطوة التالية بإنتاج عينة من المنتج، التي تساعد على اختبار الفكرة دون استثمار كامل الجهود و الوقت لاستكمال الشكل النهائي للمنتج، تساعد هذه العملية أيضاً في الحصول على التغذية الراجعة Feed Back من قبل الزبائن حول إمكانية استخدام المنتج مما يساعد على إدخال التحسينات عليه، و بمجرد الاستعداد لتطويره كمنتج فعلي تحتاج المؤسسة إلى عمل اختبار إعادة صلاحية الاستثمار المالي لإنتاج و تسويق و توزيع و بيع المنتج مقابل حجم السوق و ذلك لضمان عائد معقول من الاستثمارات.

رابعاً: الإنجاز العملي

بمجرد تنفيذ الشروط السابقة، تبدأ عملية تصنيع المنتج الفعلي بالتوازي مع تطوير العمل، للتأكد من أن المنتج يتم إنتاجه بجودة عالية و بمواصفات جيدة، و للتأكد من بيعه و توصيله للزبائن يجب أن تتخذ خطوة الإنجاز توجهها إبداعياً نحو التصنيع لزيادة الكفاءة و تخفيض التكلفة و الحفاظ على جودة المنتج.

و الشكل الموالي يوضح دورة إبداع منتج أو عمل ما كالتالي:



المصدر: برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرون، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص ص: 129-132.

يتضح من خلال الشكل أن طرف ذيل المنحنى يوضح أن ثمة عملية بطيئة في بداية أي دورة إبداعية عند إجراء العصف الذهني* أو عند قيام إجراء أي أنشطة لتوليد الأفكار، و مع مرور الوقت و بداية الالتقاء بالفكرة الإبداعية تبدأ عملية الإبداع في الاستمرار السريع، و في أعلى المنحنى يكون تقديم الفكرة الإبداعية قد وصل إلى ذروته، و الاستمرار في عملية الإبداع لن يحقق نفس النسبة من التحسين، مما يعني وجوب إيقاف عملية الإبداع للفكرة المطروحة، لأن الاستمرار في العملية يمكن أن يؤدي إما إلى إنهاء الفكرة أو إلى عائدات بطيئة.

إن استخدام أسلوب الإبداع عند الطلب يضمن للمؤسسة إبداع أفكار جديدة و الانتقال نحو منتجات و حلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحنى S، الشيء الذي يساعد أي مؤسسة على فهم التحولات في السوق و استخدام تلك التحولات لإنتاج نماذج تنافسية.

* العصف الذهني أداة يتم استخدامها لتنمية الإبداع لدى العاملين (راجع الفصل الثالث).

المبحث الثالث: إدارة الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح أي مؤسسة كانت عامة أو خاصة، لأن المؤسسة التي لا تبذل ستواجه مصير يسوده التخلف و الزوال، إلا أن بعض المؤسسات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات عاملها و قدراتها الإبداعية، ففي كثير من الأحيان يواجه المبدعون مجموعة من العراقيل التي تثبط روحهم المعنوية و تحول دون انطلاقهم لتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جيدة تقود إلى إنجاز الأعمال و حل المشكلات بشكل فعال، و هذا ما يضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي في المؤسسات، لأن المشكلة ليست بالدرجة الأولى عدم توفر القدرات الفكرية و العقلية القادرة على الإبداع و التغيير، و لكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي تحد من تلك القدرات و التي تحول دون توفير المناخ الإبداعي المناسب.

المطلب الأول: تعريف إدارة الإبداع الإداري

تختلف إدارة الإبداع في مفهومها عن الإبداع الإداري حيث يعرفها دريجير Drejer بأنها عبارة عن مجموعة الأنشطة و الأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة و صياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية و إخراجها على شكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيات جديدة، و التي تمتد من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين، و يشير هيج Hage إلى أن إدارة الإبداع تتمثل في جميع الأساليب و الطرق و الأنظمة التي من الممكن أن تحقق مستوى بارز من الإبداع داخل المؤسسة.

و يتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المؤسسة و القائمين عليها على تغيير و تطوير بيئة العمل، بحيث تصبح بيئة تشجع و تستقطب المبدعين و أفكارهم و تعمل على مساعدتهم و دعمهم في تطوير أفكار جديدة و أساليب عمل أكثر إنتاجاً و نفعاً للمؤسسة، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المؤسسة على الاستمرار على دعم و تشجيع المناخ و الظروف للأفكار الإبداعية و من يقدمها باستمرار¹.

كما يقصد بإدارة الإبداع الإداري العملية التي ترعى الإبداع و تنميه من خلال عمليات التفكير و التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة الواقعة على المبدعين و أنشطتهم الإبداعية، و إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع و استثمار النواتج الإبداعية، فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار و المفاهيم و الإبداعات الجديدة للأفراد، و يمكن أن تجرى هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين و دراسة إبداعاتهم و تقييمها و توظيفها في العمل بهدف ازدهار المؤسسة و تألقها².

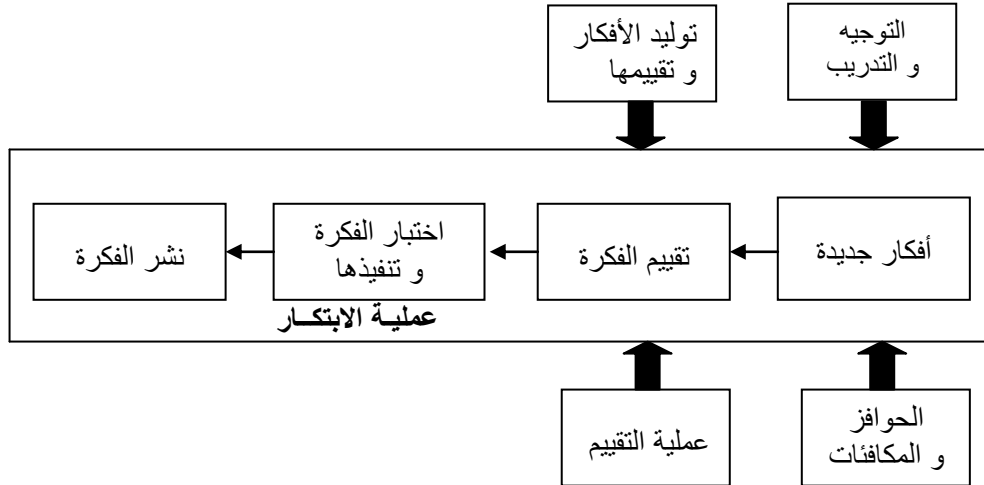
¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص: 25-27.

² سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص: 87.

كما تركز إدارة الإبداع على تنمية الأفكار الجديدة كمرحلة أولية لعملية الابتكار، إذ تهدف إلى تعزيز و تقييم و إعداد أفكار جديدة لمزيد من التطوير في العمل و كذا تشجيع المبادرات و توفير بيئة مرحة لأولئك الذين لديهم القدرات الإبداعية لحل المشكلات و تقديم أفكار جديدة¹.

و الشكل الموالي يوضح العمليات الرئيسية الأربعة لإدارة الإبداع هي: توليد الفكرة و تقييمها، التوجيه و التدريب، الحوافز و المكافآت المرتبطة بالفكرة، و أخيرا عملية التقييم.

شكل رقم (13): العمليات الرئيسية لإدارة الإبداع



المصدر: Evan m.Berman, Chan-Gon Kim, Creativity management in public organizations: Jump-starting innovation, Public Performance & Management Review, Vol 33, N° 4, 2010, p: 623.

هذه العناصر الأربعة ليست متتابعة بالضرورة و لكن تعمل جنبا إلى جنب، و التي تركز على عملية الجمع و الإنتاج و التقييم و التنفيذ الأولي للأفكار الجديدة كالتالي²:

أولاً: توليد الأفكار و تقييمها

تتضمن تكوين جماعات للدراسة و التفكير (دوائر الجودة على سبيل المثال)، فبعد أن يتم توليد الأفكار يتم جمعها و تقييمها على عدة مستويات بالمؤسسة، و تكون معايير التقييم على أساس الأصالة، مدى الجدوى، الكفاءة و كذلك معايير الأولوية الإستراتيجية للمؤسسة.

توليد الأفكار ← تقديم الأفكار ← فرز الأفكار ← دراسة و تقييم الأفكار
القرار النهائي ← مكافئة الفرد/ الجماعة على تنفيذ الفكرة.

ثانياً: التوجيه و التدريب

يعمل القادة على إعلام الأفراد و توضيح الهدف من الإبداع و كيف يتم تطوير أفكار جديدة و ما هي المكافآت المتاحة و ما هي عواقب المقاومة، إضافة إلى تحفيز و تدريب و توجيه العاملين حول عمليات و ممارسات محددة.

¹ Evan m.Berman, Chan-Gon Kim, Creativity management in public organizations: Jump-Starting innovation, public performance & management review, Vol 33, N° 4, 2010, pp: 619–622.

² Ibid, p: 623.

ثالثاً: التحفيز و التقييم

يتم تقديم المكافآت و العلاوات للذين يقدمون أفكار جديدة، فالإبداع و المبادرة عاملان حاسمان للترقية، فضلاً عن الجهود المبذولة لتعزيز البيئة العامة للإبداع كاستخدام المناقشة الجماعية و خلق جو من الانفتاح و قبول التغيير، كما يمكن لممارسات أخرى إعاقة الإبداع كالصمود في وجه التطوير و الترويج لأفكار جديدة و كذا المحسوبية في تقديم المكافآت، كما أن هناك العديد من الأساليب القيادية التقليدية القائمة على الإكراه و الخوف تولد المقاومة للمبادرات الجديدة.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة، و تتضمن هذه العملية النضوج الفعلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة فإنه لا بد أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن الآخرين من الاستفادة منه قدر المستطاع.

و لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الإبداعية، و يعد تقسيم العالم النفسي الأمريكي ولاس (Wallas) من أشهر الدراسات و أكثرها تداولاً فهو يحدد مراحل الإبداع كما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد Preparation

تعنى هذه المرحلة بتعريف المشكلة و تحديدها و جمع الأفكار و المعلومات المتعلقة بها للإحاطة بكافة أبعاد المشكلة و الإحساس بها، حيث يتم تدوين الملاحظات و إلقاء الأسئلة و المناقشات و جمع الشواهد و تسجيلها، و ما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الارتباط بأفكار الآخرين و تقديم أفكار إبداعية طليقة أصيلة¹.

ثانياً: مرحلة الاحتضان Incubation

يركز الفرد اهتمامه و جهوده و تفكيره في هذه المرحلة على المشكلة، حيث يعاني أقصى درجات القلق و التوتر مع الفكرة التي يستحضرها أينما كان، و في أثناء احتضان الأفكار و تبلورها لا يتوقف المبدع عن القراءة و جمع الملاحظات و المعلومات و قد يقوده ذلك إلى تغيير مساره الفكري تماماً، و تتفاعل في هذه المرحلة المعلومات و البيانات في العقل الباطن للمبدع و نتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

ثالثاً: مرحلة الإلهام و الإشراف * Illumination

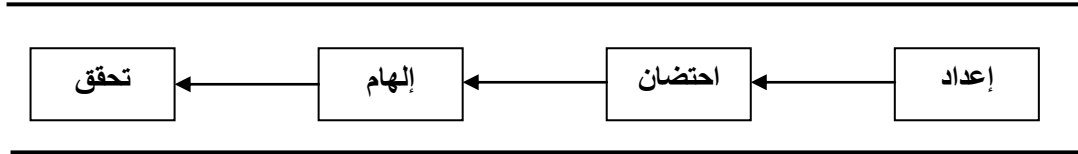
تأتي في هذه المرحلة لحظة الإلهام و تترك الفكرة كاملة على ذهن المبدع، حيث تنبثق الفكرة الجوهريّة أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ، مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، إنها الحالة التي يتمكن فيها الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

¹ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2002، ص: 30.
* يطلق على مرحلة الإشراف أسماء أخرى مثل الإلهام أو الاستبصار أو التتوير أو الاستبطان.

رابعاً: مرحلة التحقق Verification

و تعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها و تعديلها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد (فكرة، أسلوب، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته و مصداقيته و صلاحيته للتطبيق كفكرة جديدة، فبعد إلهام الفكرة تأتي كتابتها و محاولة نشرها متكاملة¹.

شكل رقم (14): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: Camille Carrier, De la créativité à l'intrapreneuriat, presses de l'université du Québec, Canda, 2001, p: 11.

غير أن هناك من الباحثين من يفضل أن ينظر لعملية الإبداع على أنها تتكون من عدد أقل من المراحل، و يرى موريس شتاين Stein أن مراحل عملية الإبداع لا تحدث بطريقة منظمة مرتبة بل أنها تتداخل في أوقات معينة خلال عملية الإبداع، بحيث يمكننا أن نرى خلال العملية الكلية للإبداع أن مرحلة من مراحل هذه العملية قد تتغلب أكثر من غيرها من المراحل، و يفضل شتاين أن يتصور عملية الإبداع على أنها تشتمل على ثلاث مراحل هي²:

أولاً: مرحلة تكوين الفرضية Hypothesis Formation

و تبدأ هذه المرحلة بعد مرحلة الاستعداد، و تنتهي بفكرة أو فرضية أو بناء خطة جديدة.

ثانياً: مرحلة اختبار الفرضية Hypothesis Testing

و تبدأ هذه المرحلة بوضع الفرضية موضوع التجريب و فحص الفكرة أو الفرضية و اختبارها.

ثالثاً: مرحلة توصيل النتائج Communication of results

و هي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات و الخبرات و بالتالي عرض الصور للآخرين. و من الدراسات الهامة لدراسة فكرة المراحل التقسيم الذي افترضه هاريس Harris لعملية الإبداع و التي رأى أنها تتكون من خطوات ست هي³:

- 1- وجود الحاجة إلى حل المشكلة
- 2- جمع المعلومات
- 3- التفكير في المشكلة
- 4- تخيل الحلول
- 5- تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبياً
- 6- تنفيذ الأفكار

¹ Camille Carrier, De la créativité à l'intrapreneuriat, presses de l'université du Québec, Canda, 2001, p: 12.

² نايفة قطامي و آخرون، مرجع سابق، ص: 239.

³ نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، مرجع سابق، ص: 18.

و في الواقع أن هذه التصنيفات لمراحل العملية الإبداعية لا تسير بالضرورة عبر خطوات و مراحل مرتبة و منسقة و متتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، فالإبداع عملية مستمرة و متداخلة في مختلف اللحظات، و هذا لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا و خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، و الخلاصة أن الإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق إبداعا بالضرورة.

و من أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي و التنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات ربما يمكن اعتبارها نوعا من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حاليا سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أم مزيجا بينهما، و يتكون نموذج "ويست" من أربع مراحل كما يلي¹:

أولا: مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع

تدرك الجماعة الحاجة للإبداع، عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي، فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المؤسسة أهمية و فائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كضرورة لبقاء و نجاح المؤسسة.

ثانيا: مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية

تشمل هذه المرحلة الاقتراحات و الأفكار الإبداعية للأفراد العاملين بالمؤسسة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، و في حالة ما إذا كانت هذه المبادرات و الأفكار المقترحة التي تمثل إبداعا لا تلقى قبولا يتم التخلي عنها.

ثالثا: مرحلة التطبيق

تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة المؤسسة على تبني الأفكار الإبداعية، بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات و المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، و تتسم هذه المرحلة ب بروز مقاومة الفكرة الإبداعية، و من المتوقع في هذه المرحلة تعديل أو تطوير الفكرة الإبداعية لتطبيقها بنجاح.

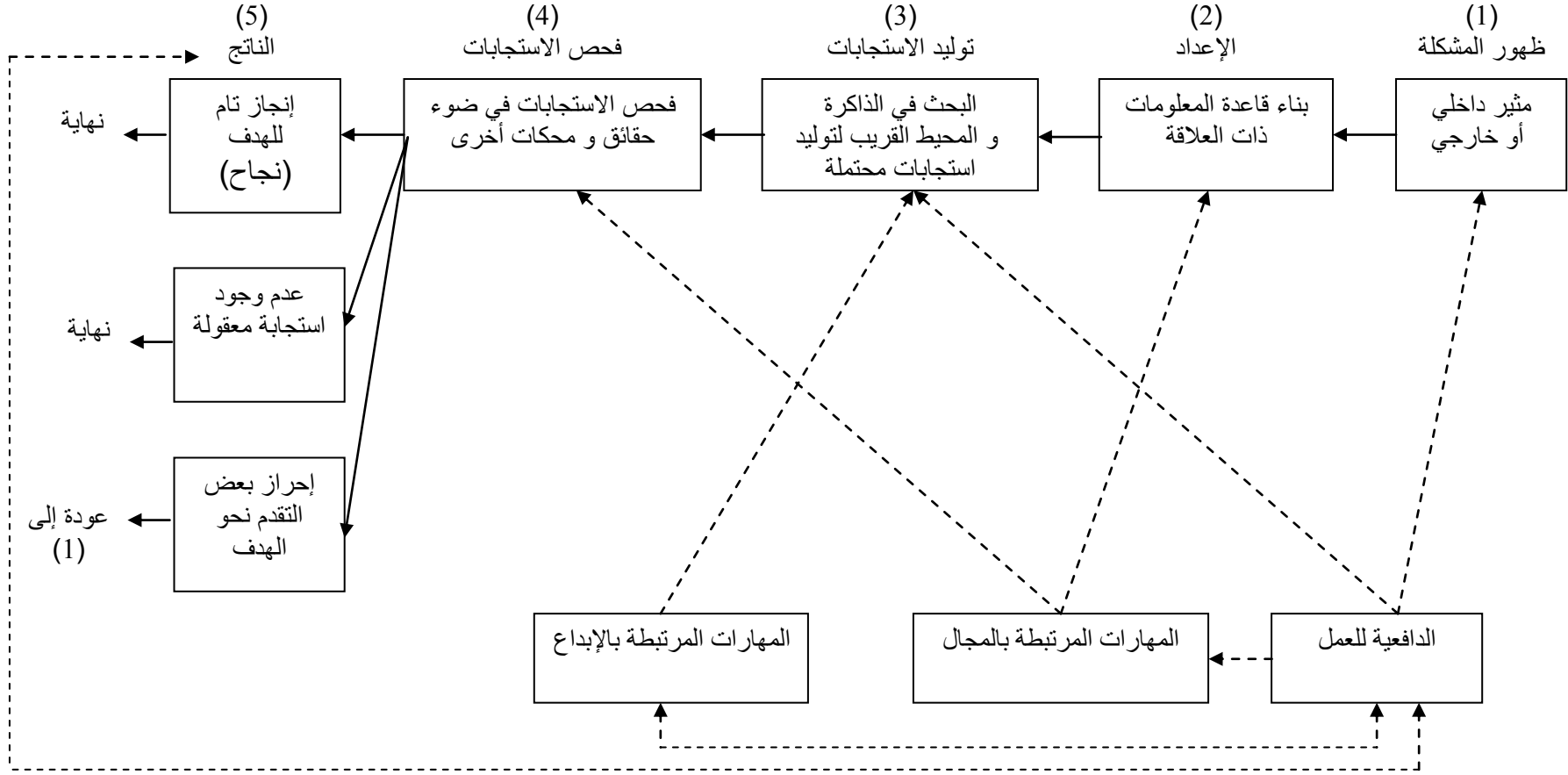
رابعا: مرحلة الثبات

و هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المؤسسة، و يتوقف نجاحها تبعا للمناخ التنظيمي الملائم الذي تعمل فيه الجماعة، إلا أن الإخفاق في دمج الفكرة الجديدة في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغائها و من ثم البدء من جديد في المرحلة الأولى و هي إدراك الحاجة إلى الإبداع.

و الشكل رقم (17) يوضح نموذج Amabile لمكونات الإبداع و علاقتها بمراحل العملية الإبداعية.

¹ الهيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، السعودية، 1999، ص ص: 250-254.

الشكل رقم (15): إطار عام لمكونات الإبداع و علاقتها بمراحل العملية الإبداعية



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 111.

تأسيساً على ما سبق يتبين أن ما توصل إليه كل من ولاس و شتاين و هاريس و ويست و غيرهم أن العملية الإبداعية تسير وفق مراحل يمكن تحديدها، بينما يرفض كثير من المفكرين فكرة تقسيم العملية الإبداعية إلى مراحل مميزة، و منهم جليفورد الذي يعتبر فكرة المرحلية في عملية الإبداع فكرة غير واقعية، لأن العملية الإبداعية تتضمن مجموعة من النشاطات الذهنية التي تتداخل و تتفاعل معاً، و أن العمل الإبداعي لا يظهر فجأة بل يكتمل بفعل عوامل النمو و التطور، غير أن الباحثين يضعون تلك المراحل قصد تبسيط الدراسة و تجزئتها بافتراض أن العملية الإبداعية عملية كلية متكاملة.

المطلب الثالث: تأثير البيئة التنظيمية على الفعالية الإبداعية

تعتبر البيئة التنظيمية الملائمة ضرورة من ضرورات الإبداع، فإذا كان الأفراد المبدعون موجودون في كل مؤسسة فليس كل مؤسسة توفر مناخا ملائما لمساندة و تطوير الإبداع، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية و تأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبداعي للأفراد ذوي الخصائص الإبداعية، لأن بذور الإبداع موجودة في كل فرد إذا ما هيئت له بيئة صالحة لذلك.

أولاً: الإجراءات و أنظمة العمل

إذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية و التعقيد و كذا المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يحد من استغلال المواهب و قدراتهم الخلاقية، فالتشدد في إتباع الأنظمة و الإجراءات يجعل المؤسسات عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها، و قد يعود ذلك إلى عدم الرغبة في التجديد و الخوف من تحمل مسؤولية الخروج عن تلك الأنظمة و الإجراءات، تجنباً للمساءلة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة¹.

ثانياً: المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي عامل حاسم و رئيسي في توليد الأفكار الإبداعية، فالمناخ الذي لا يشجع على تحمل المخاطرة يشكل عقبة رئيسية أمام الإبداع، لأن الأفراد غالباً غير محفزين بسبب الخوف من الفشل، و لذا فإن الحاجة ملحة لأن يكون هناك مناخ تنظيمي يؤدي و يساعد على توليد الأفكار الإبداعية لأجل أداء أفضل².

و لقد صنف الباحثان Colman & Colbert البيئات المناسبة للإبداع إلى جانبين مهمين هما الجانب المادي و العاطفي، بالنسبة للجانب العاطفي فقد أكدت العديد من الدراسات أن البيئة المفتوحة حيث التشجيع و تبادل الأفكار و عدم الخوف من الفشل و تحمل المخاطر و استكشاف أفكار جديدة هي أشياء مهمة جداً، كما أن الالتزام بالوقت المحدد يخلق ضغطاً يمكن أن يحد من الإبداع، أما بالنسبة للجانب المادي فيلعب المكان أيضاً دور حاسم في الإبداع من حيث الأماكن المقترحة للمناقشة الجماعية و كل ما يحيط بجلسات المناقشة من ديكور و زخارف الجدران و غيرها، فهي تعمل كحافز لتحسين التفكير الإبداعي³. و لقد قدمت الباحثة أمابيل Amabile مجموعة من العوامل الخاصة بالمناخ الإبداعي التي لها تأثير إيجابي على الإبداع كما يلي:

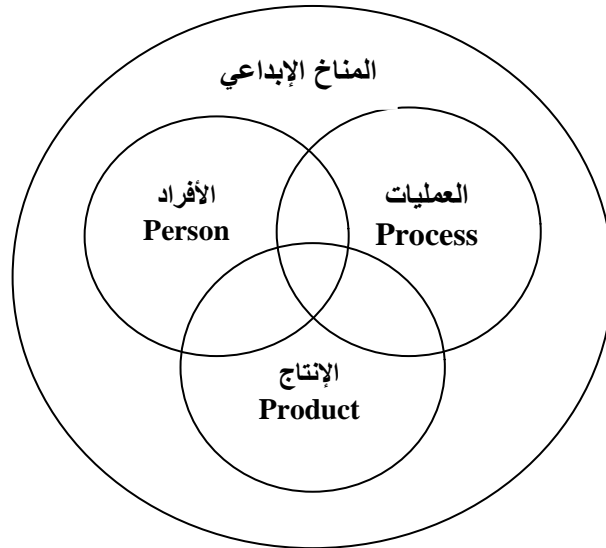
¹ النمر سعود، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990، ص: 112.

² Jahanzeb Shah, Bakhtiar Ali , Organizational climate: Stimulating creativity and idea generation for discovery of innovative solutions, interdisciplinary journal of contemporary research in business(IJCRB), copy right institute of interdisciplinary business research, Vol 3, N° 1, 2011, p: 432.

³ Sy-Chyi Wang et al, Op.Cit, pp: 79-80.

- التحديات المحفزة.
 - الحرية و الاستقلالية الذاتية لإدارة العملية الإبداعية.
 - الموارد المناسبة كالوقت و الميزانية.
 - مميزات العمل الجماعي مثل وجهات النظر المختلفة.
 - تقبل الأخطاء باعتبارها تجربة للتعلم و الانفتاح.
 - الدعم التنظيمي الواسع لتأييد جهود الإبداع.
- و أضافت دراسات أخرى أن المناخ الإبداعي يشمل التنوع في وجهات النظر، التعلم و تطبيق الحلول الإبداعية للمشكلات، الأدوات و الكفاءات، التسامح عند الخطأ، الاحترام المتبادل بين الأفراد، عدم وجود الصراعات، التشجيع و دعم تحمل المخاطر، العلاقات التعاونية و مناقشة الأفكار¹.
- إن الحلول الإبداعية يمكن أن تساعد المؤسسة على إحراز التقدم، الجودة، التكيف و حل المشكلات الصعبة، كما أن البيئة التنظيمية تساعد على توليد الأفكار الإبداعية، فإذا كانت المؤسسة تشجع التفكير الإبداعي يكون العمال أكثر رضا و رغبة في المشاركة في أداء الأعمال.
- كما أنه يمكن لكل فرد أن يكون مبدعا و لكن طريقة عرض الإبداع تختلف من شخص لآخر، كما أن هناك العديد من فرص الإبداع غير أنه لا نستطيع التعرف عليها، و ما يحد من الإبداع هو عدم القدرة على التعرف على الإمكانيات الممكنة أن تدعم الإبداع لدينا².
- و الشكل الموالي يوضح عناصر المناخ الإبداعي (3P):

الشكل رقم (16) : عناصر المناخ الإبداعي



المصدر: Hilton Barrett, Joseph L. Balloun, Art Weinstein, The impact of creativity on performance in non-profits, international journal of nonprofit & voluntary sector marketing, John Wiley & Sons Inc, Vol 10, 2005, p: 215.

¹ Hilton Barrett, Joseph L. Balloun, Art Weinstein, The impact of creativity on performance in non-profits, international journal of nonprofit & voluntary sector marketing, John Wiley & Sons Inc, Vol 10, 2005, p: 216.

² Peter Stoyko, G.Keith Henning, Deirdre Mc Caughey, La créativité à l'œuvre: Guide du leadership, table ronde de recherche-action sur la créativité, l'école de la fonction publique du Canada, 2006, pp: 15-16.

يتضح من الشكل أن المناخ الإبداعي يتكون من العناصر التالية:

- خصائص الإبداع الشخصية: كالفضول و الانفتاح.
 - عملية الإبداع: تتعلق بالفهم و التعريف الصحيح للمشكلة و تحديد الفرص.
 - النتائج أو المنتجات: مثل التركيز على الزبائن و احتياجات المستعملين النهائيين.
 - المناخ الإبداعي: يتمثل في البيئة و العمل الذي يشجع الفرد أو الجماعة أو المؤسسة على الإبداع.
- و لقد أشارت أمابيل Amabile أن الأفراد لا يمكن أن يكونوا مبدعين إلا في بيئة تعزز و تحفز الإبداع، فالدوافع الخارجية كنظام التعويضات، الأجر... الخ لها أثر على الإبداع، إضافة إلى أنه كلما كانت الدافعية الداخلية مرتفعة سيكون هناك حافز قوي للإبداع¹.

ثالثاً: البناء التنظيمي

لقد ثبت بشكل لا يدع مجالاً للشك أن الهياكل التنظيمية غير الملائمة تؤدي إلى عرقلة الإبداع بشكل كبير، إذ يساعد الهيكل التنظيمي على تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات هامة بتكلفة أقل و بعائد أعلى و أسرع، من خلال وضع إطار عمل لقنوات اتصال تسمح بتخطيط أنشطة المؤسسة و تنظيمها و توجيهها و التحكم فيها، و بالتالي تسهل تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه يجب أن تكون الهياكل التنظيمية داعمة للإبداع أو على الأقل لا تعيقه، و على الرغم من ذلك ليس بالضرورة أن تؤدي جودة التصميم إلى دفع عجلة الإبداع إلى الأمام.

كما أنه كلما كانت العلاقات بين الأفراد مبنية على الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه المباشر فإن ذلك له آثار سلبية على القدرات الإبداعية لدى العاملين، إضافة إلى أن المركزية لا توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكانياته الإبداعية².

و الهياكل التنظيمية الملائمة تأثر إيجابياً على الإبداع لأنها تقتضي تخصص أقل للعمل و التزام أقل بالقواعد و القوانين، كما تتسم أيضاً بالمرونة، التكيف، تقليل الأخطاء... و غيرها، لذلك فالاتصالات المتكررة بين وحدات الإنتاج تعمل على تفادي عراقيل الإبداع المتوقعة بفضل التفاعل الكبير بين الأقسام³.

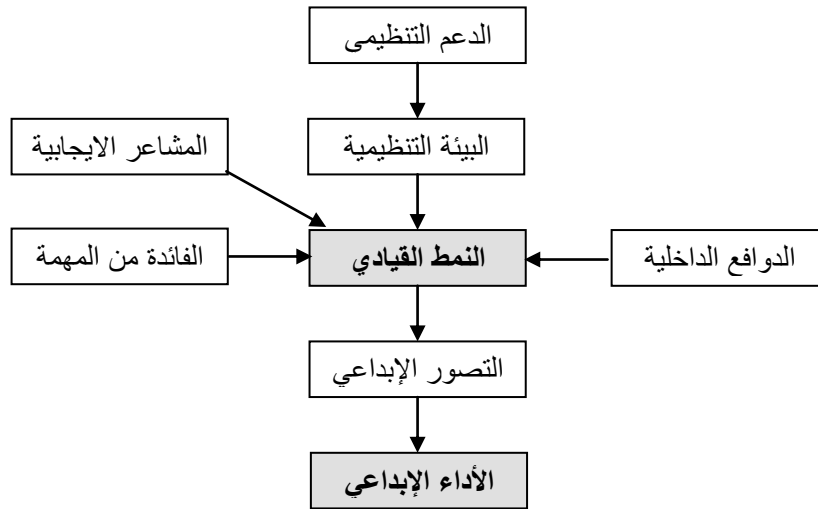
و يمكن توضيح الميكانيزم الذي يربط بيئة العمل، نمط القيادة و شخصية القائد للقيام بعملية الأداء الإبداعي كما يوضحها الشكل الموالي:

¹ Hilton Barrett, Joseph L. Balloun, Art Weinstein, Op.Cit, p: 206.

² بيتر بيتروك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص ص: 207-208.

³ Stephen Robbins et al, OP.Cit, p: 211.

الشكل (17): ميكانزمات القيام بالأداء الإبداعي



المصدر: Carinne Asselin, Antoine Thai, La créativité ne s'invente pas elle se manage, éditions Demos, Paris, France, 2007, p: 60.

نستج مما سبق أن القدرات الإبداعية للفرد تتأثر بمدى حريته في العمل و مدى إيجابية الموقف البيئي الذي يتواجد به و المواقف التي يتعرض لها و نمط القيادة و درجة المكافئة و حسن العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي للفرد، و هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد أهم مقومات الإبداع الإداري.

رابعاً: التمكين الإداري

يتمثل التمكين الإداري Empowerment في منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، و التمكين لا يعني فقط تفويض (Delegation) العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضاً وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة، إذ يعني التمكين إزالة القيود أمام العاملين في إنجاز أعمالهم، كما يتضمن اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقتهم نحو الإنجاز لغرض تحقيق أهداف المؤسسة¹.

و يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء و كذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر تحفيزاً، و من أهم فوائد التمكين الداعمة للإبداع ما يلي:

- السرعة في إنجاز المهام و الإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- زيادة فعالية الاتصال و تحسين دافعية و التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين و المتميزين و التفرغ للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين و يمنحهم الفرصة لتعزيز التفكير الإيجابي لديهم لإيجاد البدائل و الطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم، فالتمكين يسمح للفرد من اكتشاف ذاته و حدود قدراته و إمكانياته و السعي إلى تطويرها².

¹ خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص: 177-178.

² محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص: 244.

خامسا: الدعم المالي و الحوافز

يمكن أن يشكل نظام الحوافز عائقا أمام الإبداع، فربط المكافآت بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد على الإبداع و الابتكار و على تحسين أدائه باستمرار، و أشارت العديد من الدراسات أنه عندما يكافئ الفرد على أفكاره الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافئ فإن ذلك يؤدي إلى إحباطه، و من بين الأمور التي تحفز الإبداع ما يلي:

- تشجيع العاملين على التعلم و تحمل المخاطر و الخروج عن المألوف.
- البعد عن النقد و السخرية للأفكار الخاطئة.
- التأكيد على أن الفشل هو الدافع نحو التعلم.
- التأكيد على التعاون و مكافئة العاملين على الأداء الفعال في العمل¹.

و ترى أمابيل Amabile و Adams بأن المكونات الثلاث: الخبرة، الكفاءات و التحفيز، التفكير الإبداعي تلعب دورا هاما، فالتحفيز عامل مهم في الإنتاج الإبداعي فعندما يتم تحفيز الأفراد يصبح من السهل عليهم التعرف على المشاكل التي يجب حلها، فهناك بعض الدراسات تشير بأن دفع الأفراد نحو الإبداع و الابتكار أكبر أهمية من السمات و الخصائص الشخصية، فالمسألة ليست مجرد سمات أو ذكاء و إنما ما لدى الفرد من دوافع للإبداع، و حتى يكون الفرد مبدعا يجب إثارة دوافعه الداخلية في بيئة العمل حتى يتدفق التفكير الإبداعي و يستمر لأطول مدة زمنية².

و لقد أظهرت بعض الدراسات أن الدوافع الذاتية (الداخلية) لها تأثير أكثر إيجابية على الإبداع من الدوافع الخارجية، و حسب أمابيل Amabile يكون الأفراد أكثر إبداعا عندما يشعرون بأنهم محفزون بالدرجة الأولى بالاهتمام و الرضا و التحدي المتمثل في العمل نفسه و ليس عن طريق المؤثرات الخارجية (دوافع خارجية)، و كشفت العديد من الدراسات بأن بيئات العمل الإبداعي تقوي الدوافع الذاتية للعاملين مما يؤثر على سلوكهم الإبداعي، و كلما كانت هناك عوائق للدوافع الذاتية قل ذلك من الإبداع لديهم.

و من بين أبعاد بيئات العمل التي تعزز الدافعية الذاتية تشير أمابيل إلى ست أبعاد: التحدي، الحرية، توفير الموارد في المال و الوقت، العمل في جماعة، نمط القيادة، التشجيع و الدعم، و هناك من أضاف التغذية العكسية و التقييم و كذا تحديد أهداف الإبداع، تطوير الكفاءات و العلاقات لتشجيع الإبداع. كما أن المسألة ليس فقط تعزيز الإبداع في المؤسسة و إنما أيضا تعزيز ثقة الفرد بنفسه و تقوية إرادته للوصول إلى تحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة أيضا³.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص: 219.

² Ada C.Nwaneri, Op.Cit, p: 13.

³ Ibid, p: 14.

و من الناحية النظرية تعتبر الدوافع الذاتية من المؤشرات المهمة للإبداع، فالدوافع الذاتية الداخلية هي المقياس الذي يمكن من خلاله التعرف إلى أي مدى الفرد مهتم بعمل ما و أنه بدأ في تنفيذه، و حسب Amabile فإن الدوافع الداخلية أمر ضروري و لكنها غير كافية للحصول على نتائج إبداعية¹.

سادسا: التدريب

التدريب Coaching هو المرافقة و الدعم الشخصي للفرد أو الجماعة قصد تمكينهم من استكشاف قدراتهم الإبداعية و استغلالها بشكل أفضل². و يتفق عدد كبير من الباحثين في مجال الإبداع على أن الإبداع من الممكن تعلمه و التدريب عليه حسب استعداد الشخص، فالإبداع ليس موهبة فطرية تقتصر على أفراد دون غيرهم و أنه لا يمكن اكتسابها أو تعلمها، و لكن من الممكن التدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها³.

تتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم الموضوعات التالية:

- التدريب على أداة أو أكثر من أدوات تنمية الإبداع (غالبا ما تكون العصف الذهني).
- محاولة تغيير الاتجاهات و الأساليب السلبية في حل المشكلات لتعزيز مرونة الفرد و جعله أكثر انفتاحا و تقبلا للطرق الأخرى في حل المشكلات.
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلا من النظر إليها على أنها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.
- تعزيز ثقة الفرد بنفسه و بقدراته العقلية و قابليته للتغيير، حيث يساعد التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرة الفرد على التعبير عن إمكانياته الإبداعية⁴.

سابعا: الاتصالات

إنه بدون اتصالات فعالة داخل المؤسسة Intra-Organizational و بين المؤسسات Inter-rganizational فإن المصادر المحتملة لحفز الإبداع تكون محدودة جدا، و قد لا تصل الأفكار الجيدة مطلقا إلى هؤلاء الذين يمتلكون السلطة لدعمها و تنفيذها، فإن لم تحقق الأفكار الإبداعية شيئا بشكل متكرر بسبب سوء الاتصال فإن دافع الأفراد العاملين للاستمرار في الإبداع سوف يقل بدرجة كبيرة⁵.

ثامنا: الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في نجاح أو فشل المؤسسة، فهي مجموع القيم و التقاليد و المعتقدات و الممارسات السائدة بالمؤسسة و التي عادة ما يتم مشاركتها من قبل غالبية الأفراد، فهي نموذج لأنماط السلوك و المواقف و الخبرات و الأفعال التي تصف الحياة بالمؤسسة⁶.

¹ Xiaomeng zhang, Kathryn m. bartol, Op.Cit , p: 108.

² Didier Bardin, Op.Cit, p: 126.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص: 210.

⁴ نفس المرجع ، ص: 27.

⁵ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 94.

⁶ Jahanzeb Shah, Bakhtiar Ali, Op.Cit, p: 432.

كما توجه الثقافة التنظيمية نشاط الأفراد بالمؤسسة، فالثقافة التنظيمية القوية تزيد من اتساق العمل و الحد من دوران العمل، كما يمكن أن تحد من التكيف مع التغيير و خلق الحواجز أمام التنوع و عمليات الاستحواذ و الاندماج¹.

تنشأ البيئة الإبداعية في المؤسسة إذا كان الإبداع جزء من ثقافتها و كان أسلوب التسيير فيها يدعم الإبداع، من خلال تحفيز الأفراد على توليد أفكار إبداعية والسماح لهم بطرح أفكارهم حتى و إن لم تكن مفيدة، فالإبداع الفردي أو الجماعي لا يجب أن يقيد من طرف الإدارة بل يجب إجراء توازن بين منح الحرية للأفراد و الإشراف عليهم، فالهدف هو أن يبدع كل الأفراد بالمؤسسة و هو ما يجب إدراجه ضمن ثقافة المؤسسة و أساليب إدارتها و ضمن أهداف كل فرد بها، و تشترك المؤسسات المبدعة بشكل عام في ثقافة واحدة تشجع الخبرات و تكافئ النجاحات، و تعتبر الأخطاء على أنها فرصا للتعلم².

تتميز الثقافة الإبداعية عادة بالخصائص التالية:

- تشجيع الأفراد على قبول التغيير و تقديم وجهات نظر مختلفة و مناقشة القضايا و المشاكل، مما يؤدي إلى التعاون البناء و توافق الآراء، حيث يتجه الأعضاء نحو نفس الأهداف و يعملون معا بشكل فعال من خلال تقاسم المعارف و التعلم من بعضهم البعض، و منه تشجيع المشاركة الكاملة للفريق و الاحترام و الاهتمام المشترك³.
 - حرية طرح الأفكار و إن كانت غير مألوفة و معقولة، فالعديد من الأفكار التي كانت تبدو غير عقلانية أعطت حلول حقيقية مبدعة.
 - ضعف الرقابة و عدم الالتزام الصارم بالقواعد و القوانين.
 - السماح بالخطأ، يتم تشجيع العاملين على الإبداع دون الخشية من النتائج في حالة الخطأ، و الأخطاء يتم اعتبارها فرصا للتعلم.
 - حرية النزاع، إن الخلافات في الآراء تجد تطبيقاتها لأن التناغم و التوافق بين الأفراد أو الوحدات لا تعتبر دائما دلائل للأداء العالي.
 - الأهداف معلنة بوضوح و الأفراد مشجعين للبحث في طرق جديدة لتحقيقها.
 - مقارنة النظام المفتوح، فالمؤسسة المبدعة تترقب عن قرب المحيط و تستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة⁴.
- و يبدو أن المؤسسات المبدعة تشجع مبادرات عاملها و تسعى لتحقيق التكيف مع محيطها، و التي تقدم لعاملها مستوى كبير من الأمان الوظيفي، و كذا تقليص الخوف من التسريح بسبب الأخطاء، و المؤسسة المبدعة تدفع أيضا الأفراد الأكثر إبداعا ليكونوا قادة تغيير.

¹ Marilyn M. Helms, Op.Cit, p: 624.

² François Ailleret, Op.Cit, p: 120.

³ Gloria Barczak, Felicia Lassk, Jay Mulki, Op.Cit, p: 334.

⁴ Stephen Robbins et al, OP.Cit, p: 212.

تاسعا: القيادة

يعتمد نجاح تطوير الخدمات و المنتجات الجديدة على دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ الذي يسمح ببزوغ الأفكار الجديدة، و تلعب القيادة دورا هاما في تعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع له القدرة على جذب الآخرين بدلا من الاكتفاء بوضع خطة عامة للمؤسسة، كما يعتبر الفشل فرصة للتعلم و يشجع على تحمل المخاطرة، تكوين فرق عمل ذات مستوى عال من الثقة، تقبل الاختلافات في الرأي و الاستفادة منها، كما يعمل على توفير مساحة من الحرية¹.

و في المقابل فإن بعض القادة لا يمنحون الثقة لمؤسسيهم و يحرصون على إبقاء سلطة اتخاذ القرار بأيديهم و لا يسمحون بالمشاركة، حيث يرى بعض القادة في ذلك تهديدا لمكانتهم الوظيفية إذ يفضلون أن تعتمد عليهم المؤسسة اعتمادا مطلقا².

و على ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما و حيويا في تنمية و تحفيز التفكير الإبداعي، و لتحقيق ذلك يجب أن تعمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة و آليات تخلق معاملة حسنة مع الأفراد و تبادل الرأي و الثقة و تشجيع التفكير الإبداعي.

عاشرا: المهارات الفردية

لكل فرد القدرة على أن يكون مبدعا، كما لا يطرح كل منا الحلول الإبداعية للمشكلات بنفس الطريقة، فلكل منا خبراته و معارفه الفريدة و طريقة تفسيره للأشياء و دراسة المشاكل، بمعنى أن لكل منا طريقته الخاصة في حل المشاكل، و فيما يتعلق بحل المشكلات من المهم أن نتوقف عند أهم الاتجاهات السائدة لأنماط المبدعين بدءا من السلوك الإبداعي للأفراد القادرين على التكيف بصورة كبيرة و وصولا إلى السلوك الإبداعي لكبار المبدعين كما يلي³:

1- المتكيفون:

- يفضلون العمل داخل المؤسسة و تحقيق التعاون مع الآخرين و هم يعدون الأكثر مثابرة في العمل.
- يقومون بطرح قد كاف من الأفكار و الحلول الجذرية للمشكلات الأساسية.
- يمكنهم تكوين أفكار تلقى استحسانا كبيرا لدى معظم الناس.
- يمكنهم القيام بعمليات بحث أكثر شمولية عن فكرة واحدة أو بعض أفكار.
- يمكنهم الوصول إلى أفكار يقل فيها معدل المخاطرة.
- عادة يحاول المتكيفون أن يحلوا مشاكلهم عن طريق إتباع القواعد السائدة.

¹ بيتر كوك، مرجع سابق، ص: 195 .

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 267.

³ Peter Stoyko, G. Keith Henning, Deirdre McCaughey, Op.Cit, p: 15.

2- المبدعون:

- يدعم المبدعون المزيد من الغموض و يفضلون العمل أكثر في تكتم و سرية.
- يستطيعون طرح الكثير من الأفكار و يمتازون بتقديم الحلول غير المألوفة.
- يقومون بتقديم العديد من الصيغ و التعبيرات التي لم يتم التخطيط لها بدقة كافية، كما يتوصلون إلى أفكار قد تبدو أنها بعيدة كل البعد عن ما هو متعارف عليه، و التي قد تتم مقاومتها بصورة قوية.
- يحاول المبدعون عادة أن يحلو مشاكلهم عن طريق مخالفة القواعد السائدة.

و عليه يمكن القول أن لكل فرد ميله لأن يكون متكيفا أو مبدعا، و لا يمكن أن نقول أن نمطا ما أفضل من الآخر لأن كليهما يمكن أن يكون مصدرا للتطوير، و للإشارة فإن فرق العمل التي تتكون من أفراد من أنماط مختلفة هي الأفضل لتحسين و تطوير إمكانية حل المشاكل بطرق إبداعية، حيث أن الاختلاف مفيد لتفعيل المنافسة بين الأفراد و لإتمام عملية الإبداع، فالمتكيفون هم الأكثر مهارة في الكشف عن نقاط القوة و الضعف بالمؤسسة، أما المبدعون فهم على إطلاع دائم بما يجري خارج المؤسسة.

كما أن مناخ العمل الذي يجب أن يوفره القائد يجب أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة كل منهم، فالمتكيفون مثلا يفضلون مناخ عمل أكثر ارتياحا حميمي مألوف مريح، أما المبدعون يفضلونه أكثر حيوية و متعة.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع و سبل إزالتها أو تقليلها

بالرغم من أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل إلا أنه يصادف العديد من الصعوبات، بعضها تتصل بخصائص الفرد و بعضها نفسي و البعض الآخر يتعلق بالجانب الاجتماعي و المناخ التنظيمي السائد، لذلك نجد أن كثير من المبدعين يتسابقون إلى أول فرصة تتاح لهم لإظهار إبداعاتهم، فالإبداع قدرات تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها و تنميتها، لذلك يجب التعرف على هذه المعوقات و معرفة أبعادها حتى يمكن علاجها.

أولا: معوقات الإبداع

هي التي تقلل من رغبة الفرد و اندفاعه نحو التفكير الجديد، أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه، و يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاث: معوقات تنظيمية، شخصية فردية، اجتماعية كالتالي:

1- معوقات الإبداع التنظيمية:

- و هي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد، و يمكن حصر ذلك في الآتي:
- المعوقات التي تتعلق بإمكانات المؤسسة المادية و عدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع.
- كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر صلابة كلما كان عائقا أمام الإبداع، حيث يساهم في الروتين و تقليص مشاركة الأفراد و تقديم أعمال تطوعية، كما يحد المرونة الداخلية و لا يسهل الفهم الشامل للمشاكل.

- كلما كانت الاتصالات صاعدة و نازلة أفقية و عمودية كلما أثر ذلك إيجابا على الإبداع.
- تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تحديد استراتيجيات المؤسسة التي تعيق أو تدعو إلى الإبداع.
- المركزية و عدم الإيمان بتفويض السلطة أو مشاركة العاملين.
- توزيع السلطة يلعب دورا هاما تجاه الإبداع من خلال التخفيف على كاهل المسؤولين لتركيز اهتمامهم على إيجاد الحلول للمشاكل الأكثر أهمية.
- الثقافة التنظيمية التي تركز على القواعد الرسمية و الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات و الأساليب الرقابية، كما تضع خطوطا فاصلة و واضحة بين الأدوار.
- الخوف من التغيير و مقاومته، و تفضيل حالة الاستقرار و قبول الوضع الراهن¹.
- قلة الحوافز المادية و خاصة المعنوية منها و ضعف الولاء التنظيمي و الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من الأعمال.
- عدم وضوح الأهداف و الافتقار للقيادة الفعالة التي تدفع العاملين و توجههم و تشركهم في وضع الأهداف، و تعمل على خلق التعاون و إيجاد البيئة المناسبة داخل المؤسسة.
- التدخل في كل صغيرة و تحديد سلوك العاملين، يحد من الإبداع أو طرح أفكار جديدة².
- الخوف من الوقوع في الخطأ و تحمل اللوم.
- زيادة تحمل الأعباء، و الخوف من عدم الوصول إلى أفضل الحلول.
- التخوف من عدم اقتناء المستهلك للمنتج الجديد الذي قد يكون بسعر أعلى³.
- الافتقار إلى روح المبادرة و تجنب المخاطرة، و عدم العمل إلا بتكليف مباشر من رؤساء العمل.
- ضغط الزملاء على الفرد المبدع ليسلك نفس السلوك العام و الامتثال للجماعة، مما يؤثر على التفكير الإبداعي⁴.
- الإجهاد الزائد له أثر كبير على الحالة النفسية مما يولد الضغط فيضعف التفكير و بالتالي ينخفض مستوى الإبداع، فالإبداع لا يعمل إلا بوجود جو من الهدوء و الاستقرار و الاسترخاء العميق.
- الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة و عدم الثقة في قدرات الآخرين و كذا انخفاض الروح المعنوية⁵.
- هيمنة النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة و بخاصة الربحية منها، الأمر الذي يحول دون تخصيص ميزانيات للبحث العلمي و رعاية المبدعين.
- المناخ التنظيمي و طبيعة العلاقة بين القادة الإداريين و مرؤوسيه، و كذلك بين العاملين أنفسهم.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية و الإدارية المتخصصة.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المهارات و القدرات الإبداعية⁶.

¹ Didier Bardin, Op.Cit, pp: 129-149.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص: 110-109.

³ Pascal Charbel, Op.Cit, p: 57.

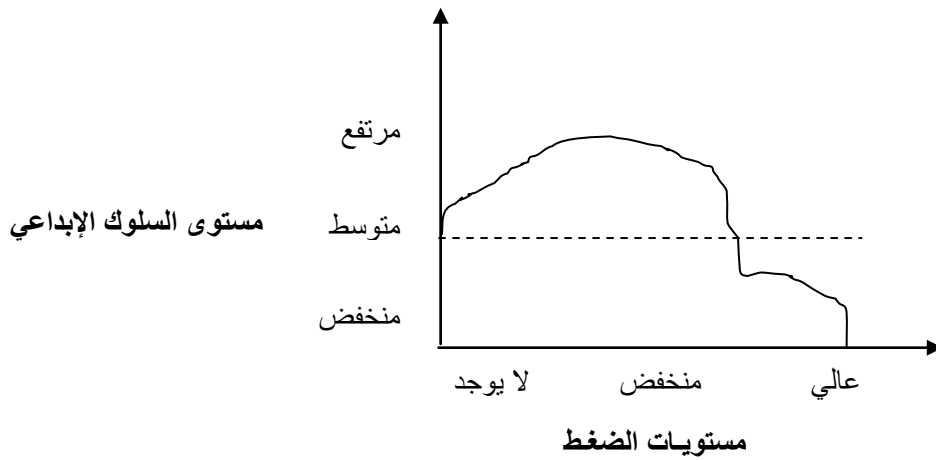
⁴ نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد الطيف إبراهيم، مرجع سابق، ص: 122.

⁵ جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 70.

⁶ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 25-23.

- البيروقراطية و ما يرافقها من جمود و تعقيدات و عدم توفر الحرية و انخفاض الدعم الجماعي و تجنب المخاطرة، و كذا التوبيخ العلني و العقاب في حال الفشل.
- صعوبة التقاط مؤشرات المحيط الخارجي و الحصول على المعلومات.
- العزلة والانسحاب الإداري و عدم وجود رؤية بعيدة المدى للقادة الإداريين.
- الضغط على العاملين للحصول على نتيجة سريعة.
- صعوبة تحديد وتصحيح المشكلة، و الحد من نطاقها، و كذا رؤية المشكلة من زوايا مختلفة¹.
- التعرض لضغوط العمل يؤثر سلبا على السلوك الإبداعي كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): أثر مصادر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي



المصدر: سامر عبد المجيد البشاشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس الغربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 02، 2005، ص: 333.

إن التعرض المستمر لضغوط العمل يؤثر على السلوك الإبداعي للفرد في العمل، فعند مستويات الضغط المنخفضة تتزايد مستويات السلوك الإبداعي عند الفرد، أما عندما تكون مستويات الضغط عالية فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور و تكون النتيجة انخفاضا في مستويات السلوك الإبداعي لدى الفرد.

2- معوقات الإبداع الشخصية الفردية:

- و هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين الشخصية، فمعظم معوقات الإبداع و التفكير الإبداعي توجد في ذوات أنفسنا، و من بين المعوقات الشخصية النفسية ما يلي:
- التقليد، محدودية الذكاء و ضعف القدرة على التذكر و التخيل.
- الالتزام بالمألوف و الاحترام المشروط للقوانين و سيادة التخصص و المبالغة في المنطق و العقلانية².

¹ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1106.

² Camille Carrier, OP.Cit, p: 16.

- الإيحاءات السلبية و الاعتقادات الخاطئة من خلال شعور الفرد الداخلي بأنه غير مبدع، و أن الإبداع يصعب تعلمه و هو خاص بالموهوبين فقط.
- الحكم المسبق على الأفكار بدلا من توليدها، وهو ما سيؤدي إلى رفض أفكار كثيرة¹.
- صعوبة التخلي على العادات السابقة بسبب التعود عليها، لأن ممارستها تخلوا من المخاطرة أو أي توتر أو قلق لحدوث الفشل في النتائج التي تم التعود على الحصول عليها.
- يمثل الخوف من الجديد أهم معوقات الإبداع حيث يقود إلى التشبث بالسلوكيات القديمة بدرجة قوية، إذ يفضل الأفراد الحاضر بدلا من المخاطرة التي ينطوي عليها المجهول، و يزيد من تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية أو التنظيمية بالتجربة و الخطأ و عندما لا يكون هناك اقتناع لدى القيادات على أن التجربة في صميمها تقتزن بالخطأ².
- الحواجز العاطفية، إحساس الفرد بأن لا قيمة له في المؤسسة و افتقاره إلى التحدي و الحماس.
- الانطواء، الخجل، الخوف من المغامرة و الوقوع في الخطأ و عدم التسامح و كذا ضعف الخيال³.
- القدرة المحدودة للعقل و صعوبة الاستيعاب، و الانسحاب الفعلي أمام الغموض الذي يفرضه الموقف.
- الخوف من آراء الآخرين و من الفشل الذي يؤدي إلى التردد، و إذا تكرر فإنه يؤدي إلى الخمول و ترسيخ صورة سلبية غير صحيحة في ذهن الفرد عن نفسه بعدم قدرته على الإبداع.
- نظرية الإسقاط* عادة ما تأتي هذه النظرية في عبارة "لا يمكن أن أكون مبدعا" أو عبارة "أنا امرأة الرجال فقط هم المبدعون"⁴.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع و التزام بنمط معين لحل المشكلات و الخوف من الظهور و مواجهة الآخرين بحلول جديدة⁵.
- التأثير بتجارب الآخرين الفاشلة لا تدفع للتجربة و تعطي دافع الفشل الأولي⁶.
- الأفكار الجديدة ليس دائما سهلة التقديم و عليه يجب عرضها بشكل تدريجي قصد الوصول إلى اقتناع الأفراد بها.
- في كثير من الأحيان لا يتم تقبل الأفكار الإبداعية، و عليه يجب البحث عن أشخاص يتقبلون منطوق الأفكار الجديدة و يفهمونها و يسعون للمشاركة في العملية الإبداعية و من ثم التأثير على باقي العاملين.

¹ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، مرجع سابق، ص: 40-47.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء و التنمية دار الكتب، مصر، 1997، ص: 74-76.

³ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1106.

* هي نظرية وضعها العالم فرويد و تمثل المعتقدات التي يكونها الشخص عن نفسه أو عن غيره من الأفراد، و تعتمد هذه النظرية على تقليل شأن الذات أو الآخر.

⁴ بيتر كوك، مرجع سابق، ص: 74-78.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص: 24.

⁶ جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 71.

- صحيح أنه لا يوجد صيغة واحدة لتوليد أفكار إبداعية مفيدة و ذات قيمة، فالإبداع قد يبدو مفهوم مجرد غير ملموس لأولئك الذين لا يؤمنون إلا بالأشياء الملموسة و البسيطة التي يمكن التنبؤ بها¹.

3- معوقات الإبداع الاجتماعية:

تتضمن معوقات الإبداع الاجتماعية العقائد و العادات و التقاليد و إيديولوجيات المجتمع السائدة، و جهاز الحكم و سياسة التعليم و التصنيع و نظرة المجتمع نحو التغيير و تحمل المخاطرة التي تحد من الإبداع، و من أهم هذه المعوقات:

- تعد الأسرة عنصر هام في تطوير القدرات الإبداعية، إذ توفر لأفرادها البيئة المناسبة لذلك، من خلال تمثيل قيم و ممارسات معينة و بشكل غير مباشر عن طريق تقليد أنماط سلوكيات تعرضها الأسرة.
- إن البيئة العامة ممثلة بالمجتمع تعد أحد الوسائط المهمة في تطوير قدرات التفكير الإبداعي، بما في ذلك الظروف الاقتصادية التي يعيشها الفرد في الأسرة أو المجتمع الذي يوجد فيه.
- الظروف التي تهيئها المدارس من خبرات و مواد تعليمية و ممارسات يعرضها المعلمون و الإداريون إضافة إلى نظم التعليم القائمة على التلقين، و كذا الأصدقاء و ما يقدمون من سلوكيات، كل ذلك يهيئ المواقف التي تتيح أو تعيق الإبداع.
- تختلف القدرات الإبداعية تبعاً للقيم و المعتقدات السائدة في المجتمع، حيث يصعب أن يجد الإبداع فرصة للظهور في ظل مجتمع تسود فيه الاتجاهات السلطوية، كثرة الضوابط و الموانع، اتجاهات الامتثال و الاقتداء، و البيروقراطية و وجود نظام ديمقراطي محدود أو انعدام وجوده.
- أظهرت الدراسات أن اتجاهات الأهل و الأقارب نحو الحماية الزائدة و التسلط و السيطرة و الضبط الشديد و الإكراه و النقد الهدام و السخرية و عدم الاهتمام و عدم الحرية، يجعل المناخ الأسري مشحون بالقلق و التوتر، إذ يُعرض الأبناء للإحباط و الصراعات النفسية و سوء التكيف النفسي و الاجتماعي و يحد من قدراتهم الإبداعية.
- تلعب وسائل الإعلام دوراً كبيراً في نمو و تطوير التفكير الإبداعي، إذ أنها تزود الأفراد بخبرات مناسبة و مقبولة للتطور و النمو ضمن أطر مقبولة و مهذبة².
- الرضوخ للضغوط الاجتماعية و الانطواء في إطار جماعة معينة.
- الخوف من الخروج عن الأعراف و التقاليد³.
- العادات و التقاليد و الأعراف تضغط على من يفكر و تقسوا على من يحيد عما تراه الجماعة و ما تتوقعه منه، لذا فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون و بالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين⁴.

¹ Peter Stoyko, G. Keith Henning, Deirdre McCaughey, Op.Cit, p: 17.

² نايبة قطامي و آخرون، مرجع سابق، ص: 44-48.

³ جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 170.

⁴ خصير كاضم محمود، مرجع سابق، ص: 286.

- سوء الظروف الاقتصادية و عدم كفاية الأجور و الحوافز المادية، تجعل الفرد يصرف جل وقته و فكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية، و قلما يترك ذلك مجالاً للإبداع¹.

ثانياً: عوامل إزالة أو تقليل معوقات الإبداع

تلعب بيئة المؤسسة دوراً حيوياً في توفير المناخ و الإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن و المناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة و روح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين، و أن أنسب حل لمشكلة معوقات الإبداع هو تقليلها إذا لم يكن بالإمكان إزالتها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأيسر الطرق و أقلها تكلفة، و فيما يلي بعض الخيارات و البيئات التي توفر الأوضاع المناسبة للعمل و للتفكير الخلاق في المؤسسة:

- الاختيار السليم للأفراد ذوي القدرات و المهارات الفكرية.
- إسناد العمل وفقاً لخصائص الفرد و قدراته الذهنية و رغباته و توجهاته النفسية و الإجتماعية.
- توفير فرص التعلم و التدريب و تنمية المهارات و القدرات الذهنية و المعرفية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء من خلال تفويضه و مشاركته في اتخاذ القرار.
- إثارة جو التنافس بين العاملين و الرغبة في التفوق و التميز، و ربط الحوافز المادية و المعنوية بالأداء و المكافئة على الإنجاز.
- تنمية ثقافة المؤسسة المساندة للتجريب و المحاولة و تجنب اللوم عند الفشل، و التوسع في تطبيق اللامركزية و تنمية الشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية².
- الابتعاد عن التقليد و تبني نمط القيادة الذي يسعى إلى توليد الأفكار الجديدة³.
- التنوع الفكري في مكان العمل الذي ينطوي على مزيج كاف من المهن و الكفاءات و الاهتمامات و الخبرات و الشخصيات المختلفة.
- دينامية التفاعل، بمعنى حركة الاتصالات بالمؤسسة متواصلة و مفتوحة ضمن البيئتين الخارجية و الداخلية و فتح مجالات التفاعل و تبادل الآراء، و العمل على تقديم التوضيحات حول مختلف المستجدات، و تعبئة الموارد البشرية و الموائمة بين الاهتمامات الشخصية و المهنية للأفراد و وضع نظم متكاملة من المكافئات و كذا التقدير و العرفان للجهود المبذولة.
- فسح مجال من الحرية و الاستقلالية، بمعنى وضع حدود بين الرقابة الضرورية و حرية التصرف اللازمة للفرد حتى يفسح له المجال للمبادرة و المخاطرة و تحمل نتائج الفشل.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 323.

² جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 216.

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 167.

- توفير فرص للتنمية الفكرية و استثمار مهارات و كفاءات العاملين، و خلق جو من الثقة و الأمان يشعر من خلاله الأفراد بالحرية و بإمكانية التعبير عن آرائهم دون خوف من الانتقادات و فرض العقوبات.
- عدم إلزام العامل بالوقت، و تسهيل الحصول على التمويل و على الخبرات و التكنولوجيات و مختلف الآليات التي تدعم الإبداع.
- الديناميكية التنظيمية أي توفير البيئة التي تشجع الأفراد لإيجاد طرق جديدة للتحسين و التطوير¹.
- المشاركة الحقيقية للأفراد و أخذ أفكارهم بصورة جدية، و التسامح عند الإخفاق لأن ذلك يساعدهم على السعي و البحث و اكتشاف الفرص².
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار و الاستماع إليها و الاهتمام بآراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- استخدام أساليب فنية و إدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات و العصف الذهني، تخصيص جوائز للمبدعين... الخ، و الاهتمام الجاد بالبحث و التطوير الذي يدعم الإبداع و الابتكار.
- ممارسة النقد البناء، و العمل على توفير فرص التعلم التي تساعد على التفكير المبدع.
- عدم التسرع في إطلاق الأحكام المسبقة خاصة في جلسات العصف الذهني و مواقف تبادل الرأي و اتخاذ القرار، لأن هذا من شأنه أن يعيق عملية توليد الأفكار و إيجاد الحلول للمشكلات³.
- توافر خصائص المرونة و التكيف بالمؤسسة، فكما زادت مرونة المؤسسة و بعدها عن الجمود كلما توفر مناخ يدعم الإبداع و الابتكار و التجديد⁴.
- توفير الوقت الكافي للإبداع و الحرية في التفكير.
- إنشاء و تعزيز نظام يقدم رؤى جديدة و ينمي الأفراد المبدعين و يعترف بإبداعاتهم.
- إقامة علاقات التآزر و روح الفريق⁵.
- إزالة البيروقراطية و توفير الثقافة التنظيمية التي تقدر الإبداع، تشجع المخاطرة و توفر الموارد اللازمة للمبادرات الجديدة.
- عدم تحديد الوقت و قتل الأفكار الجديدة، و العمل على تشجيع الاتجاه نحو التجربة و السماح بإمكانية الفشل أو الخطأ.

¹ Peter Stoyko, G. Keith Henning, Deirdre McCaughey, Op.Cit, p: 24.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص: 102.

³ نايفة قطامي و آخرون، مرجع سابق، ص: 154-160.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 134.

⁵ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1105.

- إن سيادة الحرية لتشجيع الإبداع لا يعني الفوضى بل تتطلب أنظمة للتحكم التنظيمي في الثقافة و السياسات و البرامج و المكافآت، للسماح بنمو الإبداع و إدراجه ضمن ثقافة المؤسسة، و هي عبارة على نظم شاملة تضمن أن المؤسسة تعمل بشكل صحيح¹.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الشخصية المبدعة في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني لا يمكن أن توجد خارج السياق الاجتماعي حيث تعيش و تبذل إذا كانت هناك درجة من الإبداع العام، أو أنها تفقد قدرتها على الإبداع إذا أحيطت ببيئة تتسم بالتخلف.

و لاشك أن مهمة القيادة الإدارية هي الحد من معوقات الإبداع و إزالتها عن طريق التدريب و توفير البيئة المناسبة للإبداع و تقدير العمل الإبداعي و إبرازه و تشجيع الأفكار الجديدة و الاعتراف بها، و كذا تشجيع روح المخاطرة و غرس القيم و المفاهيم و المعارف التي تنمي لدى الفرد ثقته بنفسه، فالفرد الذي يؤدي وظيفته بفكر واع و عقل منفتح و نفس مستعدة للتطوير هو الذي يستطيع أن يبذل و يبتكر في عمله طالما أن هناك مساندة من رؤسائه و بيئة عمله، و يقع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية توفير المناخ الملائم لتحقيق المزيد من الإبداع و الابتكار حتى تتمكن مؤسساتهم من تحقيق التآلق و الريادة.

¹ Marilyn M. Helms, Op.Cit, pp: 149-150.

خلاصة الفصل الثاني

لقد عرف موضوع الإبداع اهتماما كبيرا من جانب مختلف المفكرين و الباحثين كمصطلح يرتبط بمفاهيم كثيرة يعتقد استخدامها بشكل تبادلي لنفس الغرض و المعنى في حين أن لكل منها مدلولاته، و بالرغم من تعدد الأبحاث حول هذا الموضوع إلا أن العلماء لم يتفقوا على تفسيره بشكل قاطع و لم يتم الوصول إلى تعريف واضح و محدد له، لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها من جهة و لارتباطه بالعديد من الأبعاد و المفاهيم المترابطة من جهة أخرى.

و يشترط في الإبداع القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة للمؤسسة ترتبط بالإنتاج أو البرامج أو العملية أو الخدمة أو أساليب العمل، تتسم بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، كما أن القدرات الإبداعية عامة و ليست خاصة بأفراد دون غيرهم، فالمبدعون أفراد لا يختلفون كثيرا عن الآخرين، و لكنهم يمتلكون بعض الخصائص و القدرات الدالة على الإبداع و التحديث، و يستطيع كل فرد أن يكون مبدعا لو اكتسب المعارف و المهارات و الاتجاهات التي يمكن أن تقود إلى ذلك، و عمل على تنميتها و تطويرها بإرادة قوية و بوجود المناخ المناسب و القيادة القدوة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار و الحلول الجديدة بطريقة مبدعة.

إن الإدارة الإبداعية تعد مطلبا رئيسيا لنجاح المؤسسات و التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات و التغيرات المستجدة، مما يساعد على الاستقرار و البقاء في أداء مهامها بفاعلية و كفاءة، كما تلعب بيئة المؤسسة دورا حيويا في توفير المناخ و الإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن و المناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة و روح الفريق يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين، غير أن بعض القادة لم يتمكنوا من الاستفادة من إمكانات و قدرات العاملين الإبداعية و ذلك لوجود معوقات شخصية و تنظيمية و اجتماعية تحول دون تمكينهم من القيام بأعمالهم بحرية، و تقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل لحل المشكلات بشكل فعال و إيجابي.

و لاشك أن مهمة القيادة هي مواجهة هذه المعوقات، فلا يمكن إيجاد بيئة مبدعة في ظل قيادة إدارية لا تؤمن بالتطوير و التجديد و التغيير و تشجيع الأفراد المبدعين و خلق المناخ المناسب لذلك، بل نحتاج إلى قيادة قادرة على إلغاء القواعد و اللوائح التي تضع حدودا للعاملين و تعيق أي فكرة إبداعية، قيادة تعمل على كشف الحقائق و المعلومات و توفرها للعاملين و تضع الأساليب المناسبة لتحفيزهم.

و من هنا فإن المؤسسات التي تسعى إلى التجديد و التطوير و الابتكار تحتاج إلى قيادة إدارية تتوفر فيها صفات القيادة و الإبداع التي يجب أن يتحلى بها كل من يمسك بزمام أمور قيادة الآخرين، قيادة قادرة على التفكير العلمي الحديث في صنع القرار بالمشاركة حتى تتمكن من تحقيق التميز و الريادة في بيئة أهم ما يميزها هو الإبداع و التجديد و التطوير المستمر.

الفصل الثالث

مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري

تمهيد:

يعد الإبداع حاجة ملحة لكل مؤسسة تريد البقاء و الاستمرار و النمو في ظروف و واقع الأعمال المعاصرة، بل أضحي من قوانين المنافسة في ظل التقدم و التطور المتسارع، فالمؤسسات التي لا تجاري التطوير و متطلبات الإبداع تجد نفسها معرضة للفشل و الخروج المبكر من السوق، لذا فإن الحاجة ملحة إلى قادة غير تقليديين بل قادة مبدعون يتميزون بمهارات عالية تتلاءم مع متطلبات البيئة الحالية التي أهم ما يميزها هو الإبداع، الذي يعد أحد أهم و أفضل المهارات القيادية و المحرك الرئيسي للابتكار و الانطلاق بالمؤسسة نحو التميز و الإستمرارية داخل سوق المنافسة المحلية و العالمية.

و هذا ما يتطلب اهتماما أكبر من قبل القيادات بتطوير و تنمية القدرات الإبداعية، إذ تستطيع القيادات الإدارية أن تلعب دورا كبيرا في توليد الأفكار المبدعة لدى الأفراد و فرق العمل، و توفير البيئة المناسبة و المشجعة على استنفاد طاقاتهم و حشد قدراتهم الإبداعية، و ذلك لأن الإبداع و التجديد شيء يمكن التدريب و التطوير أن ينشأه و ينميه، و هو ما يضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية إعداد الأساليب و الأدوات و الممارسات الإدارية الملائمة لصقل و دعم قدرات الأفراد الإبداعية، حتى تتمكن من تطوير و تعزيز أدائهم، و تثقيف العاملين الجدد و غرس ثقافة المؤسسة و قيمها فيهم، باعتبارها نقاطا مهمة في عملية بناء أسس و مبادئ المؤسسة المبدعة.

في هذا الإطار يهدف هذا الفصل إلى تحديد مساهمة القيادة الإدارية في بناء و تنمية القدرات الإبداعية، التي أصبحت محور إهتمام المؤسسات المعاصرة في سعيها المستمر لتعزيز الأداء الفعال، من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية و توجيه إهتمامها لأهمية إتباع الممارسات الإدارية التي تدعم الإبداع و تنميه، و هو ما سوف نستعرضه بمزيد من التفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة الإدارية كأحد مقومات إدارة الإبداع.

المبحث الثاني: صندوق أدوات القيادة الإدارية لإثارة و تشجيع الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للإبداع الإداري.

المبحث الأول: القيادة الإدارية كأحد مقومات إدارة الإبداع

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن سلوك القائد من الجوانب المهمة لبيئة العمل الذي له تأثيره القوي على الإبداع، فمن الضروري على القيادة تكثيف مجهوداتهم لضمان الشروط الضرورية للعاملين لإبراز إبداعاتهم، إذ يلعب القادة الإداريون دوراً هاماً في تشجيع الإبداع لدى العاملين، غير أن هذا الدور لا يشمل كل القادة لأن الخبرة والكفاءة فقط غير كافيان، وإنما طبيعة شخصية القائد و نمطه القيادي هو المحك الرئيسي الذي يمكن أن يسمح أو لا بتطوير الإبداع، كما أنه لا يمكن تنمية الإبداع في ظل الجمود التنظيمي وكذا المواقف السلبية للقيادة تجاه إبداع الأفراد، كما أن القادة الذين يضعون إستراتيجيات جامدة يضاعفون من الروتين و يزيدون من حالات الفشل في إنتاج أفكار إبداعية جديدة¹.

و سوف نتناول فيما يلي خصائص القادة المبدعين و مهامهم، و علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري، باعتبار أن القيادة هي أساس التغيير و هي القادرة على إدارة و تنمية الإبداع داخل المؤسسة.

المطلب الأول: القيادة الإبداعية

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محورا هاما تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة و الإدارة بصفة عامة، و أصبح البحث منصبا على مفهوم قيادي يتسم بالإبداع في ضوء التحديات و المتغيرات التي تواجه المؤسسات سواء العالمية منها أم المحلية.

أولاً: تعريف القيادة الإبداعية

لقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبت عليه جهود الباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة، فتعددت التعريفات و تباينت و اختلفت فيما بينها في تفسير هذا المفهوم، و من أهم هذه التعاريف ما يلي:

القيادة الإبداعية هي القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع طرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات و خصائص لم يعهدها السوق من قبل².

و تعرف أيضا على أنها قدرة القائد على التغيير و التجديد و استحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر و حاجات المجتمع، و كذلك قدرته على الإنتاج بأكثر قدر ممكن من الأفكار و المرونة، استجابة لمشكلة ما أو موقف معين.

و يتناولها آخرون بأنها تلك القيادة التي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين و اكتشاف مواهبهم و تحتاج إلى استجابتهم بشفافية و وضوح و اهتمام و حسن خلق، قصد إرضاء الزبائن و تطوير و تميز المؤسسة³.

¹ Carinne Asselin, Antoine Thaï, Op.Cit, pp: 49-50.

² يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، القيادة و الإبداع، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد 23، العدد 01، 2009، ص: 12.

³ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص: 160-161.

كما تعرف القيادة الإبداعية على أنها تلك القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة و إبداع أساليب التغلب عليها، و إدراك نقاط القوة و التميز و استحداث وسائل تفعيلها و استثمارها¹. و من خلال قراءة و استعراض هذه التعاريف اتضح أنها ركزت على مفهوم القائد الإبداعي في مدى قدرته على جمع الأفكار الجديدة و تحفيز العاملين و اكتشاف مواهبهم و كذلك البحث عن مصادر و موارد جديدة و القدرة على الإنتاج الجديد المفيد، و لكنها لم توضح كيف تعتمد القيادة على كل هذا في تطوير الأداء داخل المؤسسة و كيف يتم التطوير و التجديد.

و بناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أم عن طريق العاملين معها أم من مصادر خارجية، و تحليل هذه الأفكار و تبني الفكرة المفيدة منها و تدعيمها و توفير الإمكانيات لتنفيذها، مستخدمة في ذلك قدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع و الابتكار.

ثانيا: مهام القائد الإبداعي

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر لمواجهة التحديات و التهديدات الحالية لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة كإطار تقليدي، بل تتسع و تتكامل ليضمها إطار عريض يشمل ما يلي:

- يجمع في مهامه بين كونه مدربا و قائدا، حيث يولد الإيمان المشترك برسالة المؤسسة و يخلق ثقافة تؤكد على أن كل فرد مرتبط بأهداف المؤسسة و إسهامه في تحقيقها.
- ينمي قدرات القيادة لدى مرؤوسيه و يثير دوافعهم للتنافس الإيجابي و التفكير الإبداعي.
- يقوم بتوجيه الأعمال و النشاطات و كذا التنسيق بين الأهداف و فتح باب الاتصال، و يكون أكثر سعيا لتحقيق النجاح كما يتفاعل أكثر مع الأفراد و يؤثر مباشرة على سلوكياتهم.
- يصنع التغيير الحقيقي و لديه نظرة واضحة لما يريد تحقيقه، و هو أقل ارتباطا بالتفاصيل و أكثر اهتماما بالنتائج².
- رسم رؤية مستقبلية لصورة المؤسسة تسويقيا و فنيا و ماليا و بشريا، و كذا وضع المؤسسة أمام منافسيها و مجالات التميز المستهدفة.
- تصميم رسالة المؤسسة تأسيسا على قراءة و استشراق المتغيرات البيئية، متضمنة مزيج المنتجات و السوق المستهدفة و كذا التزامات المؤسسة اتجاه زبائنها و عاملها و حملة أسهمها.
- غرس روح الإبداع و الابتكار كقيم و اتجاهات و سلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، و تنمية هذه السلوكيات و كذا الحفز و التعزيز الإيجابي للعاملين.
- التأكيد على المشاركة و تقليل اعتماد العاملين على القادة و تحفيزهم على المبادرة.

¹ جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 215.

² Melissa Schilling, Francois Therin, Op.Cit, p: 413.

- التعامل الكفاء مع التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و استثمارها في أعمال البحوث و التطوير و الاتصال، لإحداث عمليات إبداعية.
- المبادأة في التفكير الإبداعي و المخاطرة المحسوبة، و استثمار الوقت و تمكين العاملين و تدريبهم و تمكينهم و دعمهم، و الانفتاح على ما يحدث عالميا و محليا من تطورات علمية¹.
- التفكير الاستراتيجي و الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و ربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل و تفكير إبداعي مثمر.
- تبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة مثل إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة...و غيرها بدلا من الإدارة باللوائح، مع التمكين الفاعل للعاملين.
- اكتساب مهارات التعلم من المقارنة و الاقتداء بمنافس نموذجي، ليس فقط محليا بل على نطاق عالمي، و التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير².

المطلب الثاني: القيادة الإدارية و الإبداع الإداري

يعد الإبداع نشاطا من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة، باعتبار أن الإبداع صيرورة تتطلب تعاون كل الأفراد الفاعلين في المؤسسة بتوظيف معارفهم و مهاراتهم و معلوماتهم و أفكارهم و مواقفهم لصالح تطور المؤسسة و نجاحها، إضافة إلى أن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط و لكن بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.

أولا: خصائص القيادة الإدارية لتشجيع الأداء الإبداعي

يعتمد نجاح تطوير الخدمات و المنتجات الجديدة على دور القيادة في تهيئة المناخ الذي يسمح بيزوغ الأفكار الجديدة و تشجيع السلوك الإبداعي و إيجاد المناخ النفسي و العملي المشجع للإبداع، و لقد أورد بعض الكتاب و الباحثين مجموعة من الخصائص و السمات التي تتبناها القيادة لتشجيع الأداء الإبداعي من بينها:

- روح المبادرة و قدر جيد من الذكاء و الخبرة في مجال أعمالها فهي تمثل قدوة و نموذج يحتذى به.
- تمكين العاملين و منحهم الثقة و الحرية في التصرف في ظل ثقافة من الإبداع و التميز³.
- تعمل على تطوير مناخ مشجع على الإبداع مع ترجمة الأفكار المبدعة إلى واقع عملي مفيد.
- تهيئ مهاما تمثل تحديا و تغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز و الحرية لبلوغها.
- تدرك الفروق الفردية بين العاملين كأساس لتوزيع الأعمال وفقا لميولهم و قدراتهم.
- تهيئ حيزا للسماح إزاء الخطأ طالما نجم عن اجتهاد و ليس عن إهمال أو تقصير⁴.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص: 162-163.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 186-189.

³ يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، مرجع سابق، ص: 13.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 191-193.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الإبداع، و الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.
 - التقليل من السيطرة و تجنب البيروقراطية، و تبني نمط قيادي يشجع الأفراد على التفكير و الإبداع.
 - درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمقاومة أقل للتغيير و درجة أعلى من الإبداع¹.
 - القدرة على خلق جو من المرح يسمح بنمو الإبداع، تفهم ردود أفعال الأفراد و السماح بالخطأ².
 - القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة و المرونة في التفكير و القدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة و الخروج الدائم عن المألوف، و أنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة.
 - الميل إلى الدعابة و المخاطرة و تقبل الغموض و تحويل الأزمات إلى فرص، إضافة إلى الاتزان العاطفي و الاهتمام بالآخرين و بآرائهم و التمتع بالثقة بالنفس و القدرة على التكيف و تحمل المسؤولية، و كذا الانفتاح على الخبرات الجديدة³.
- و الجدول الموالي يوضح أهم السمات القيادية المشجعة و المثبطة للإبداع كالتالي:

الجدول رقم (06): السمات القيادية الداعمة و المثبطة للإبداع

الخصائص القيادية التي تشجع الإبداع	الخصائص القيادية التي تحد من الإبداع
القدرة على فك الغموض و فهم المشكلات	الجمود
القدرة على التكيف	التسلط
المرونة	التشدد
الإبداع	عملي للغاية
القدرة على الإصغاء	شديد النشاط

المصدر: Carinne Asselin, Antoine Thaï, La créativité ne s'invente pas elle se manage, éditions Demos, Paris, France, 2007, p: 56.

لا شك أن هذه الأمور و غيرها تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة للأفراد الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب و المشجع للإبداع. و نخلص مما سبق إلى أن أهم ما يميز القائد المشجع للإبداع عن غيره من القادة، هو ذلك القدر من المرونة التي تتوافر في شخصيته، و التي تجعل منه شخصا مستقلا و متكيفا ذاتيا، و في ذات الوقت معايشا لمروؤوسيه و متفاعلا معهم و متفتحا على أفكارهم.

¹ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 96-104.

² Carinne Asselin, Antoine Thaï, Op.Cit, p: 128.

³ فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 01، 2010، ص: 20-21.

ثانياً: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

يؤكد معظم علماء الإدارة على أن القيادة الديمقراطية تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين و تحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في بيئة العمل، و لا يستطيع ممارسة هذه القيادة القادة التقليديون و المؤمنون بالتسلط و الاستبداد و التحكم في كل صغيرة و كبيرة، و المتمسكون باللوائح و القوانين و التعليمات، كما لا يستطيع ممارسة القيادة الديمقراطية سوى القادة الذين يفكرون على المدى البعيد و يفضلون التجديد و الإبداع و إحداث التغيير و العمل بروح الفريق، و كذا إرساء قيم الإبداع و الابتكار في ثقافة المؤسسة و تحرير طاقات الخلق و الإبداع، في إطار مناخ يتميز بالديمقراطية و الولاء و الانتماء و العدل و المساواة.

فالنمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار إستراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية و تفعيلها، غير أن الاكتفاء بدعم القيادة و بناء الثقافة الإبداعية فحسب، عملية شكلية خالية من المضمون، ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر و الآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و إظهار قيمة فعلية و عملية أصيلة للتفكير الإبداعي¹.

و تكمن أهمية الربط بين القيادة و الإبداع في نجاح و استمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة و في تنمية و تهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون يسعون باستمرار لإيجاد طرق أفضل للأداء، و فيما يلي توضيح أكبر لعلاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري:

- تلعب أنماط القيادة دوراً هاماً في تحفيز الإبداع، فأنماط القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط القيادة الأمرة (الأوتوقراطية) فهي تكبح الإبداع².
- تشجيع الأداء الإبداعي و تبني أفكار المبدعين و دراستها حتى و لو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الإبداع.
- بث الثقة بالنفس بأن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع و مناخه المناسب.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر و خلق روح الإبداع و تقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها³.
- العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الأفكار" لتشجيع كل فكرة جديدة و تبني المواهب الإبداعية.
- تفعيل نظم الحوافز و المكافآت و ربط الحوافز بالإنجاز، و المرونة في التعامل و في الهياكل التنظيمية، و كذا القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية و تقبلها بسرعة⁴.

¹ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 106.

² نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 93.

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 136-137.

⁴ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 96-104.

- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة، و لا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا، فالإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مرؤوسيه و التأثير فيهم.
 - القدرة على اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين و خلق المناخ الإبداعي المناسب لهم، و المبادرة بالتجديد و الابتكار و المحافظة على تماسك الجماعة.
 - الإبداع يتوجه إلى المستقبل و لا يعيش في إطار الماضي، و أهم ما يميز القائد هو النظرة المستقبلية للأحداث و المتغيرات.
 - يساهم الإبداع في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه، حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين هام في الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأدوات و الأساليب لضمان جودة العمل.
 - مواجهة الأزمات يحتاج إلى قدرة إبداعية و ابتكار الطول و استثمار طاقات الأفراد في التغلب عليها، فالقائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبداع، فيفسح المجال لمرؤوسيه للإبداع و الابتكار و يثير فيهم الحماس على ذلك.
 - الاجتماعات هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية، و القائد المبدع هو الذي يستطيع إدارة الاجتماعات و استخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة و رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة¹.
- نستشف من خلال ما سبق أن التحديات و التهديدات التي تواجهها مؤسساتنا، تبرز أن أساليب إدارة أمس لا تصلح لإدارة اليوم و الغد، و أن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي إعادة الاعتبار لأساليب اختيار و إعداد القادة، فالهدف هو إعادة تأهيل قدرات و توجهات و رؤى المديرين و الرؤساء الحاليين في مؤسساتنا ليحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، و أن يعاد صياغة سياسات الاختيار و التدريب بما يهيئ قيادة مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية للمؤسسات، لذا أصبحت الحاجة ملحة للقيادة الإبداعية ليس فقط في المؤسسات الاقتصادية بل و العمومية أيضا.
- المطلب الثالث: تنمية الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة**
- تعيش المؤسسات اليوم في عالم أهم ما يميزه هو الثورة العلمية و التكنولوجية و التغيير المستمر، و هذا يتطلب من القيادات الإدارية الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين لمواجهة المواقف و المشكلات الحالية و المستقبلية، حيث أصبح العقل البشري هو الاستثمار الأول للدول المتقدمة و النامية على حد سواء.
- من هذا المنطلق يبرز دور القائد في بناء الفرد القادر على مواجهة هذه التحديات حيث يحتاج العاملين إلى المساعدة للكشف عن الإمكانيات المتوفرة لديهم و إبرازها إلى حيز الوجود.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 159-160.

و في هذا الإطار يمكن تعريف عملية تنمية الإبداع على أنها عملية تقنية تكنولوجية اجتماعية نفسية، حيث يتم اكتشاف الأفكار الإبداعية و الاعتراف بها و تقاسمها و تحويلها في النهاية إلى إنتاج أفكار و معارف جديدة، يترتب عليها توليد ابتكارات جديدة للمؤسسة¹.

إن الإبداع كأى نشاط إنساني آخر يثمر بالدعم و الرعاية على مستوى الفرد نفسه أو على مستوى الجماعات و المؤسسات أو على مستوى الحكومات و الدول، و هو بذلك يحتاج إلى قيادة فعالة تتمتع بالكفاءة و الفعالية في تنميته واستثماره و توظيفه لتحقيق التقدم للمؤسسة.

و في هذا الإطار سوف يتم التركيز على كيفية تنمية الإبداع الإداري على المستوى الفردي و الجماعي و التنظيمي كما يلي²:

أولاً: تنمية الإبداع على المستوى الفردي

يتأثر الإبداع الفردي بعوامل موروثية و أخرى مكتسبة، و أن الخصائص المكتسبة تلعب دوراً حاسماً في عملية الإبداع إذ يمكن تنمية هذه الخصائص و تطويرها، و فيما يلي بعض المقترحات لتنمية القدرات الإبداعية الفردية:

- تعزيز مهارات الاستفسار و الملاحظة و التحليل لدى الفرد.
- العمل على مناقشة الأفكار الجديدة يسمح بتنمية مهارات التفكير المتشعب و التفكير الناقد.
- التحدث مع أفراد لهم وجهات نظر مختلفة و تحليل الأفكار المتوصل إليها و دراستها.
- تسجيل الأفكار التي تطرأ على ذهن الفرد فوراً، و هي من أسهل طرق الإبداع و التقييم معاً.
- التعامل مع الأفكار و الأساليب الشاقة و المعقدة كرياضة عقلية.
- وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة من أكثر الأمور نجاعة للإبداع، و وضع أولويات لها و البدء بالتنفيذ.
- مراعاة عناصر الإبداع الأساسية مثل الإحساس بالمشكلة و وفرة الأفكار و المرونة و الأصالة.
- توجيه النظر إلى التفكير في مجالات أوسع و أخذ الوقت و المكان للتأمل و التفكير.

ثانياً: تنمية الإبداع على المستوى الجماعي

لا يكفي تطوير الإبداع على مستوى الفرد فحسب، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المؤسسة أيضاً، فتحديات التطوير و التغيير التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تستدعي تنمية جماعات و فرق عمل مبدعة عبر كل المستويات، و يقترح العوامل التالية للتأثير على تنمية الإبداع الجماعي:

1- تكوين رؤية مشتركة للجماعة: و التي تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة و تعبر عن القيم السائدة فيها، لذلك يتوقع ازدياد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.

2- حرية الاقتراح و المبادرة الآمنة: أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم و خلق المناخ المناسب لطرح الأفكار الجديدة داخل الجماعة.

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص ص: 322-323.

² سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص: 315-320.

3- إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ يدعو الأفراد إلى التنافس على الأداء المبدع، حيث تنمو فيه الأفكار و تتطور و تظهر أفكار جديدة.

4- دعم الإبداع: الإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة و الدعم الذي يأتي أولاً من الزملاء في العمل و أعضاء الجماعة و الرؤساء و بتوفير الموارد و الوقت اللازمين للإبداع.

ثالثاً: تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي

إن المؤسسة التي تضع الإبداع هدفاً من أسمى أهدافها سيكون مصيرها النجاح و التطور، و العاملون على اختلاف مواقعهم الوظيفية إذا لم يحاولوا الإبداع فإنهم يحكمون على أنفسهم بالجمود و لن يتمكنوا من تنمية و تطوير أنفسهم و وظائفهم، و بذلك يفقدون مبرراً مهماً من مبررات استمرار و تقدم مؤسساتهم و ازدهارها، و عليه يجب على القيادات الإدارية إدراك أن الإبداع و الريادة يحتاجان إلى أشخاص يسعون دائماً لتعلم أشياء جديدة، و هذا ما يستوجب عليهم أن يعطوا لمرؤوسيهـم الوقت و الفرصة لمزيد من التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و حلقات النقاش و المؤتمرات و المحاضرات، حتى يكتسبوا خبرات جديدة يناقشونها و يتفهمونها و يمارسونها.

كما يجب أيضاً تعليم المرؤوسين حل المشكلات بصورة إبداعية *Créative Problem Solving* بمعنى ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلاسة، بحيث يستطيع أن يخرج من الأساليب المحددة و المألوفة في التعامل مع المشكلات، إذ يجد العامل نفسه أمام حل إبداعي في أساليب العمل أو في طرق التفكير أو غير ذلك من عناصر العمل و مقوماته.

و يمكن تقديم بعض المقترحات لتنمية الإبداع و تطويره على المستوى التنظيمي كالتالي:

- وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير و ديمقراطية العمل و تنمية روح التعاون و المشاركة و النقد البناء و احترام أفكار الآخرين و توليد الأفكار الإبداعية.
- وجود قيادة إدارية متفهمة و واعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث و التحليل و القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.
- إتاحة فرصة واسعة للمشاركة و تقبل النشاطات غير المألوفة من جانب الفرد و استحسانها.
- تنمية مهارة حل المشكلات من خلال الاستفسار و الملاحظة و التحليل.

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري

لا شك أنه في ظل المنافسة المتزايدة يعد الإبداع الخيار الإستراتيجي لكل المؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التقدم و الازدهار، لذلك فإن القيادة الإدارية هي القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، فإن لم تؤمن القيادة بالإبداع كمنهج و سلوك في العمل فإن الإبداع يظل حبر على ورق، و يمكن لأي قيادة إدارية النهوض بهذا الدور الريادي من خلال تضمين مقومات الإبداع في إستراتيجياتها، و إعطاء عناية خاصة لتنمية الموارد البشرية و بخاصة الكفاءات في المؤسسة¹.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص: 312.

و تؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة الإدارية تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين، فالقيادة تنمي إبداع العاملين و إبداع العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى المؤسسة ككل، بالرغم من أن كثيرا من القادة الإداريين يسيؤون استخدام سلطتهم فيفرضون على مرؤوسيهم آرائهم، و بالتالي يستحوذون على الحديث و يوجهون مسار المناقشات بما يخدم أهدافهم و قبول قراراتهم بدلا من التشجيع على المناقشة و طرح الأفكار الجديدة، و بالتالي يفقد العاملون حماسهم للمشاركة الفعالة في حل المشكلات.

من ناحية أخرى، يجب على القائد أن يعطي لكل فرد بالمؤسسة الفرصة الكاملة للتعبير عن أفكاره بحرية دون قيد و أن يبتعد عن وضع العامل في موقف المدافع عن أفكاره و آرائه، و هو بذلك يدفعه أن يكرس جهوده للتخيل و توليد الحلول بدلا من تكريسها للدفاع عن الذات، و لأن الفهم يوفر الأمان النفسي فإن الإنصات يعد أهم وسائل القائد للوصول إلى فهم أفضل لأفكار الآخرين بما يحقق رضاهم و يشجعهم على المشاركة الفعالة¹.

و تجدر الإشارة أن تقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة أمر لا يتوقف إلا إذا افتقر الأفراد إلى العزيمة و قوة المثابرة، و هذا ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية تشجيع الأفراد على أخذ زمام المبادرة و إلغاء الاتجاهات السلبية لديهم، و معرفة كيفية التصدي بنجاح للأخطار التي تعيق تنفيذ هذه الأفكار، فالكثير من الأفكار الإبداعية لا تلقى الرعاية و الاهتمام و كثيرا من الأفراد المبدعين غير محفزين و مثبطين لعدم اهتمام القادة لما يقدمونه من أفكار و النظر إليهم بأنهم عديمي الجدوى، و الكثير من القادة لا يدركون أن تصرفاتهم تؤثر على المبادرات الشخصية للأفراد و على الابتكارات قيد التنفيذ.

و كما تقول الباحثة أمابيل Amabile نقلت الإبداع في كثير من الأحيان أكثر مما نشجعه، فلا يجب أن تكون هناك اتجاهات سلبية من طرف القادة ضد الإبداع بل بالعكس، و رغم أن الغالبية يدركون أهمية الأفكار الجديدة و العملية، إلا أن الإبداع يفقد مصداقيته بغير قصد يوما بعد يوم في بيئات العمل التي يكون فيها الهدف الأول هو تعظيم الربح و الإنتاجية².

¹ أيمن عامر، الإبداع و الصراع: إطلالة نفسية على حياتنا اليومية، سلسلة علم النفس التطبيقي، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2004،

ص ص: 34-36.

² Peter Stoyko, G. Keith Henning, Deirdre Mc Caughey, Op.Cit, p: 21.

المبحث الثاني: صندوق أدوات القيادة الإدارية لإثارة و تشجيع الإبداع الإداري

تتعدد أدوات تنشيط التفكير الإبداعي و تتجه في معظمها إلى التدريب على توليد الأفكار و حل المشكلات، و تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي يقوم عليها التفكير الإبداعي، و لقد أشار الهيجان إلى أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية و مهارة قابلة للنمو و التطوير تحتاج من المؤسسات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تدميته و تطويره لدى الأفراد العاملين بها، و تلك الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب العاملين على الإبداع¹، و أدوات تنمية الإبداع هي أدوات الهدف منها هو تخطي الحواجز في العقل الإنساني و التدريب على توليد الأفكار و زيادة الناتج الإبداعي².

و هنالك العديد من الأدوات التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأدوات، و سوف يتم عرض أهم الأدوات و أكثرها شيوعا التي تتوافق مع المؤسسات.

المطلب الأول: الأدوات الشكلية (الصورية)

و هي الأدوات التي تعتمد على رسم الأشكال و الصور في توليد الأفكار و تنمية القدرات الإبداعية و التدريب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، و من أكثر الأدوات الشكلية شيوعا ما يلي:

أولاً: الخريطة الذهنية Mind Mapping

هي أداة سهلة و متعددة الأغراض تسمح بريح الوقت أينما تم استخدامها، و بزيادة الفعالية بشكل ملحوظ، بسيطة لا تحتاج إلى وسائل كثيرة إلا ورق و أقلام و صور، سريعة الاستعمال أيضا و استعمالها يسمح بالعمل بمتعة و ارتياح، فالخريطة الذهنية هي واحدة من بين الأدوات الحديثة التي تقدم المعلومة بشكل مرئي³.

1- تعريف الخريطة الذهنية:

ظهرت الخريطة الذهنية Mind Mapping في 1970، و التي أنشأها و نشرها Tony Buzan حيث أن استخدام هذه الأداة يسمح باللجوء إلى نوع آخر من التفكير و العمل، و التي تعبر عن روابط بين المعطيات على شكل فروع شجرة، تهدف إلى تنظيم و توليد المعلومات، و تعد من بين أحد الأدوات التي تسمح برؤية المعلومات و التركيز على التفاصيل و النظرة الشاملة للموضوع، و تسمح أيضا بالفهم السريع للحالات المعقدة، كما تعد أداة إستراتيجية مساعدة لصنع القرارات⁴.

و الخريطة الذهنية عبارة عن رسم بياني على شكل فروع، يوضح العلاقة ذات الدلالة بين مختلف الأفكار، حيث تسمح برؤية عدد وافر من المعلومات من نظرة واحدة و كذا إثارة و تحفيز توليد الأفكار⁵.

¹ الهيجان عبد الرحمان أحمد، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 01، 1999، ص: 306.

² Mathys European Orthopaedics, Les techniques créatives abrégé pour une multitude d'idées et des solutions innovatrices, édition Mathys SA Bettlach, Suisse, 2006, p : 03.

³ Jean-Luc Deladrière et al, Organisez vos idées avec le Mind Mapping, Dunod, Paris, France, 2007, p: 01.

⁴ Ibid, pp: 02-04.

⁵ Géraldine Benoit Cervantes, La boîte à outils de l'innovation, Dunod, Paris, France, 2008, p: 98.

و هي أداة سهلة و جذابة، تهدف إلى تقديم و عرض المعلومات التي يتم استدعائها من الذهن، و إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار و تسجيلها في شكل خريطة، برسم دائرة في منتصف الورقة يسجل داخلها الفكرة الرئيسية أو المشكلة المطروحة، ثم يتم البدء في إنتاج الأفكار الثانوية بالنسبة لكل سمة أو خاصية من خصائص الفكرة الرئيسية أو المشكلة، و ذلك بوضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، و يمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيسي إذا تطلب الأمر ذلك.

كما يمكن استخدام الصور في الخريطة الذهنية بألوان و أحجام مختلفة حتى تكون أكثر تأثيراً، و يتم وضع دوائر حول الأفكار التي تظهر لأول مرة، و خطوط متقطعة تربط بين الأفكار المتشابهة ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار و الحلول التي تنتج عنها.

و تساعد الخريطة الذهنية على إنتاج الأفكار الجديدة و زيادة الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، و تحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة و توفير الحلول، كما تهدف إلى وضع بناء تدريجي و تسلسل منطقي للأفكار دون قيود أو حدود، تربطها علاقات ضمنية بدءاً من الفكرة العامة وصولاً إلى الفكرة الأكثر تفصيلاً، و النتيجة هي تدفق منظم و مهيكّل للأفكار، يسمح بالكشف عن مسار مبدع أو خطة أصيلة، و يفضل في الخريطة الذهنية طرح الأسئلة التالية: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟ و الإجابة المتتالية على هذه الأسئلة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا ارتبطت بالفروع الرئيسية للخريطة الذهنية.

و يمكن أن تكون الخريطة الذهنية أكثر فائدة على مستوى دراسات الجدوى الاقتصادية و التسويقية، خاصة في حال تقديم تكنولوجيا جديدة و إذا كانت حاجات الزبون في البداية يصعب تلبيتها¹. كما يتم استخدامها لعرض الأفكار الخلاقة، و توليد الأفكار عفويًا، كما تعتبر مساعد ممتاز للذاكرة و تساعد في العودة في وقت آخر إلى الموضوع و الحصول على المعلومات حوله بسهولة، فالخريطة الذهنية في موضوع ما تسمح للعقل بالعمل بوتيرة جيدة، حيث يمكننا تذكر كل الأفكار و الصور و العلاقات بشكل واضح و مفهوم، من خلال الكلمات المفتاحية و مجموعة من الصور.

و لإعداد الخريطة الذهنية نحتاج إلى ورقة و عدد من الأقلام المختلفة الألوان و يتم المتابعة كما يلي:

- يتم البدء في رسم الخريطة الذهنية في وسط الورقة بكتابة كلمة أو عبارة قصيرة التي تعكس مضمون المشكلة، و من الأفضل أن يتم وضع صورة للموضوع لأن الصورة تعزز أكثر القدرة الإبداعية.
- يتم إدخال جميع الأفكار التي تتبادر إلى الذهن و ترتبط بالموضوع الرئيسي عن طريق كتابة كلمات مفتاحية عن كل فكرة.

- تجاهل الأفكار المسيطرة و محاولة كتابة كل الأفكار التي تتبادر إلى الذهن حتى و لو كانت ساذجة.
- إقامة روابط بين الكلمات ذات العلاقة فيما بينها و إعداد مجموعات مترابطة.
- يمكن وضع صور و رموز و استخدام العديد من الألوان، و يمكن وضع رموز بالألوان مثلًا الأحمر للنقاط أو العبارات الأساسية، الأخضر للمجموعات الفرعية... الخ².

¹ Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Op,Cit, pp: 78-79.

² Mathys European orthopaedics, Op.Cit, pp: 03-04.

2- أهم العوائق التي تحد من استخدام الخريطة الذهنية:

- بروز مقاومة من طرف الأفراد حول طريقة و أسلوب تقديم المعلومات.
- الشكوك العميقة بخصوص الأدوات البسيطة لأسلوب الخريطة الذهنية التي لا تتضمن تكنولوجيا أو موارد مالية عالية.
- اعتبار أن الفرد يفتقد قيمته و قدراته عند تمثيله للمعلومة عن طريق الصور و الأشكال.
- الشكوك العالية في عدم التوافق في الجمع بين المرح والعمل بفعالية.
- نوع من السخرية من الأساليب التي تُستخدم كالرسم، الألوان، المرح و الدعابة.
- التخوف من ما هو غير تقليدي و غير معتاد.
- الانتقادات المستمرة لكل ما لا نفهمه و لا نملكه¹.

3- أهداف الخريطة الذهنية:

- تسمح بالبحث عن حلول للمشاكل المطروحة و تسليط الضوء على المعلومات الأساسية حول العوائق التي تؤثر على الحلول المستقبلية².
- تنظيم و تقديم الأفكار بطريقة بصرية و منظمة و مهيكلية و سريعة الوصول.
- الربط بين الأفكار بطريقة غير اعتيادية في العديد من الاتجاهات و في نفس الوقت.
- تعظيم الجودة في التفكير و الدعوة للكشف على الأفكار الجديدة.
- تسمح بإثارة الإبداع بطريقة ممتعة و تقديم نتائج فعالة في جميع المجالات العلمية، حيث تسمح بالبحث عن الأفكار و توضيحها، و كذا وضع بناء تنظيمي و هيكلية للمشاريع.
- أثناء جلسات الإبداع تسمح الخريطة الذهنية بتوضيح الحلول الإبداعية أثناء وضع المشكل، و تسهيل إمكانية الاختلاف في الآراء قبل تقديم الحلول الجديدة، كما تسمح بتجميع الأفكار حول الموضوع مع مراعاة عمل الذهن بحرية، إن هذه الأداة هي وسيلة عالمية في تحرير القدرات العقلية³.

¹ Jean-Luc Deladrière et al, Op.Cit, pp: 06-07.

² Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Op.Cit, p: 75.

³ Géraldine Benoit-Cervantes, Op.Cit, pp: 99-100.

ثانياً: الهيكل العظمي للسمة (مخطط إيشيكاوا) Fish bone Diagram

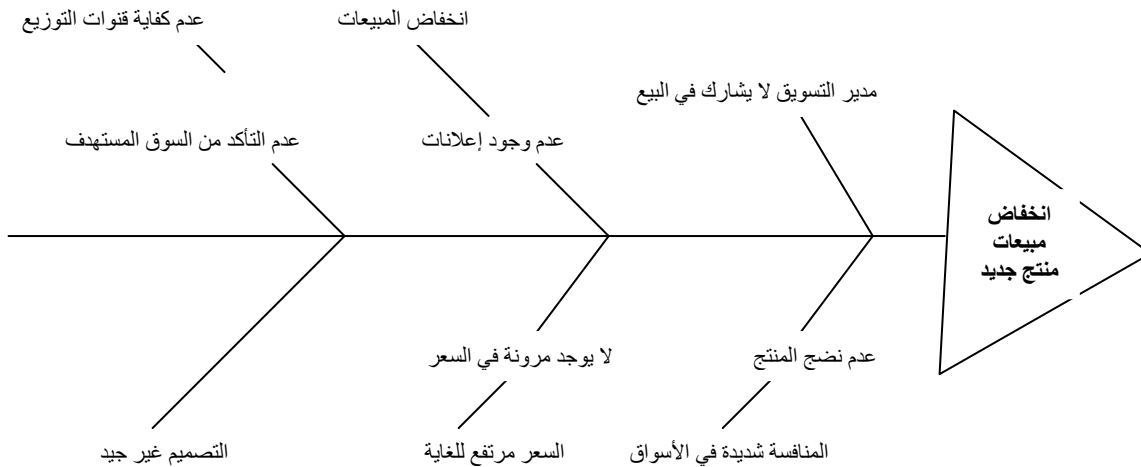
تُعرف هذه الأداة أيضاً باسم مخطط إيشيكاوا Ishikawa Diagram نسبة إلى صاحبها خبير مراقبة الجودة الإحصائي الياباني كارو إيشيكاوا، حيث تم استخدامه عام 1943¹، يتم في هذا المخطط تسجيل المشكلة و أسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكال العظمي للسمة، حيث تسجل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمة) ثم يرسم خطاً مستقيماً يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمة)، تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط بزوايا مقدارها 45 درجة، و في نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة مع مراعاة تسجيل المشكلات الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمة و المشكلات الأكثر تعقيداً في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمة، قد تأخذ هذه العملية أكثر من جلسة واحدة حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة، و بعد اكتمال المخطط يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسباب فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة.

تعتبر هذه الأداة من أكثر الأدوات فاعلية في تحديد المشكلات و ذلك للأسباب التالية:

- تشجيع دراسة جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ القرار، و بيان العلاقة بين الأسباب و الأهمية النسبية لهذه الأسباب.
- تساعد على بداية عملية الإبداع لتركيزها على المشكلة الفعلية و الترتيب المنطقي لخطوات حلها.
- تسمح بالتركيز على المشكلة الحقيقية بدلاً من التشتت مع الأمور غير المفيدة، بمعنى تضيق نطاق المشكلة و التعامل مع عدد محدود من القضايا، كما تسمح برؤية الصورة الكاملة للمشكلة و ليس أحد أجزائها².

و الشكل الموالي يوضح مخطط الهيكل العظمي للسمة (مخطط إيشيكاوا):

الشكل (19): مخطط الهيكل العظمي للسمة



المصدر: جيمس هيجنز، 100 طريقة لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بيميك، القاهرة، مصر، 2001، ص: 76.

¹ عبد الله العواشز، طارق السويدان، مرجع سابق، ص: 89.

² جيمس هيجنز، 100 طريقة لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بيميك، القاهرة، مصر، 2001، ص: 75-76.

و بعد اكتمال المخطط يقوم القائد بتحليل الأسباب الموضحة في المخطط، الشيء الذي يساعد على دراسة المشكلة من جميع جوانبها و بيان العلاقات بين الأسباب و الأهمية النسبية لها¹، كما يمكن أن يوضح مخطط إيشيكاوا الحلول للمشكلات كمرحلة ثانية، حيث يبقى رأس السمكة (أو المشكلة) كما هي مكانها، أما عظام السمكة (الأسباب) فتستبدل بحلول و طرق أساسية أو فرعية لحل المشكلة، و عند الانتهاء من تحويل عظام السمكة الخاصة بأسباب المشكلة إلى عظام خاصة بالحل، يمكن لفريق التطوير إعادة النظر في الحلول بحيث يمكن تعديلها أو تطويرها حسب الضرورة لتصب كلها في اتجاه واحد لحل المشكل².

المطلب الثاني: الأدوات الجماعية

تتعدد الأدوات القيادية للتدريب الجماعي، و من أهم الأدوات الإبداعية الجماعية التي من خلالها نستطيع تنمية المهارات الإبداعية ما يلي:

أولاً: العصف الذهني Brainstorming

1- تعريف العصف الذهني:

يعود العصف الذهني إلى الأمريكي اليكس أوزبورن Alex Osborne عام 1939، الذي يعتبر أول من استخدم هذه الأداة للحصول على أفكار إبداعية في حل بعض المشاكل، و الخروج من الرأي أحادي الجانب للوصول إلى أفكار أكثر حداثة و أكثر مرونة لتعزيز قدرة الجماعة على العمل على حل المشاكل بشكل خلاق، و سميت بالعصف الذهني نتيجة لاستخدام عقول المشاركين في عصف و اقتحام المشكلة التي يواجهونها³.

و العصف الذهني أداة للإبداع تم استعمالها كثيرا في المؤسسات لإيجاد الحلول للمشاكل، كتطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو خلق علامة تجارية، و الذي يستند إلى فرضية مفادها: أن ديناميكية المجموعة تولد الإبداع، كما أكد Osborn أن إنتاج الأفكار في الجماعة يكون أكبر من إنتاج كل عضو من أعضائها على حدى، و هذه النتيجة أكدتها العديد من الأبحاث لعلماء النفس الاجتماعي في تلك الفترة، و يعد العصف الذهني أداة للعثور على أفكار جديدة حيث يسود العمل الجماعي و روح الفريق و الحرية في طرح الأفكار و عدم وضع حدود لحل المشكل⁴.

كما تركز هذه الأداة على ضرورة الفصل بين الإبداع و بين النقد الذي يكبح الإبداع، فمجرد الابتعاد عن الانتقاد سيكون الفرد أكثر إبداعا، لأنه و حسب Osborn بمجرد أن يطرح الفرد الأفكار في الجلسة سيجشع الآخرون على تداعي الأفكار و تعزيز الإبداع لديهم⁵.

¹ صبرية الجيوي، مرجع سابق، ص: 29.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص: 354-355.

³ Marilyn M.Helms, Op.Cit, p: 43.

⁴ Jana Dicoová, Ján Ondruš, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010, p: 78.

⁵ Delacroix Eva, Galtier Valentine, Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé, Le cas du Brainstorming : 1953-2003 cinquante ans de recherche, revue management & avenir, N° 4, 2005, p: 71.

و أخيرا يمكن القول أن جلسات العصف الذهني عامل مهم في تحسين مناخ العمل، فمن خلال العمل الجماعي و أثناء أوقات الراحة يتقاسم المشاركون المعارف و الكفاءات، و يتعرف كل منهم أكثر على مهام الآخرين و العوائق التي يمكن أن يواجهونها في العمل، فجلسات العصف الذهني تسمح بالتفاهم المتبادل بين الأفراد بالرغم من اختلاف المصالح بينهم في بعض الأحيان.

و الملاحظ في جلسات العصف الذهني أن المشاركين يتصفون بنوع من المزاح و المرح، و بصفة عامة قواعد العصف الذهني تسمح بتجسيد العدالة بين أعضاء الجلسة مهما كانت مكانتهم بالمؤسسة، كما أن الاحترام و الاستماع لأفكار الآخرين يسمح بتحسين المناخ الاجتماعي بالمؤسسة، حيث تزداد فعالية الجلسة إذا قلت السيطرة و الهيمنة بين الأفراد و كان الاحترام متبادلاً بينهم¹.

2- قواعد و مبادئ العصف الذهني:

- يعد العصف الذهني (أو التفكر أو استمطار الأفكار كما يسميه البعض) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد و في وقت قصير، و يعتمد نجاحه على القواعد و المبادئ التالية:
- الرقابة ممنوعة (بما فيها الرقابة الذاتية) بمعنى الحرية في طرح الأفكار مهما كانت، إذ يتمتع أي فرد من نقد أي فكرة امتناعاً تاماً أثناء الجلسة حتى و لو كانت له قيمة و جدوى.
 - ضرورة تقديم أكبر قدر من الأفكار، أي التركيز على الكم و ليس الكيف، فلو تم التركيز على الكيف فلنلت الأفكار و تدنى عددها و قلت أهميتها و درجة إبداعها، فكلما قدمت المجموعة أفكار كثيرة كلما يكون احتمال الحصول على أفكار إبداعية أكبر لأن الكم يولد الكيف².
 - عدم وضع قيود على التفكير، فالفرد يجب أن يفكر بحرية، و أن يندفع بخياله و أحلامه و يترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير³.
 - ينبغي أن تكون جلسة العصف الذهني محددة الوقت، بحيث لا تكون مقيدة لدرجة الاستعجال في طرح الأفكار و الآراء، و لا طويلة لدرجة الشعور بالملل و بالتالي بالخمول الذي يعيق طرح الأفكار⁴.
 - يجب الترحيب بجميع الأفكار حتى الأكثر جنونية منها، لأن الفكرة الجنونية قد تحمل في طياتها أفكار ممكنة التحقيق.
 - تداول الأفكار بين الأفراد حيث يجب أن يستمع المشاركون لأفكار الآخرين و العمل على تطويرها و تحسينها، و الجمع بين مختلف هذه الأفكار للوصول إلى المعلومات المستهدفة.
 - إن احترام هذه القواعد يجعل الجماعة في جلسات العصف الذهني تنتج أفكاراً مضاعفة مقارنة بأي جماعة أخرى تهدف إلى الوصول إلى حل لمشكل ما دون التقيد بقواعد محددة⁵.

¹ Delacroix Eva, Galtier Valentine, Op.Cit, pp: 76-77.

² Géraldine Benoit-Cervantes, Op.Cit, p: 112.

³ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص: 153-154.

⁴ الهيجان عبد الرحمن أحمد، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مرجع سابق، ص: 291.

⁵ Delacroix Eva et Galtier Valentine, Op.Cit, p: 73.

3- متطلبات نجاح جلسات العصف الذهني:

تتمثل متطلبات نجاح العصف الذهني فيما يلي:

- يجب على القادة تعليم قواعد و أهداف العصف الذهني للمشاركين قبل البدء في الجلسة، فإذا لم يفهم أعضاء المجموعة القواعد سوف تفشل جهود العصف الذهني.
- يجب على المشاركين احترام القواعد و المبادئ عند جلسات العصف الذهني.
- يجب على القادة محاولة تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة في الجلسة و المساهمة في تقديم الأفكار، حيث يمكن أن يتردد بعض أعضاء المجموعة في طرح الأفكار، كما لا يجب ترك بعض المشاركين يسيطرون على الجلسة و يتفردون بتقديم الأفكار، بل يجب على القائد إيجاد طرق لتشجيع توليد الأفكار من جميع أعضاء المجموعة.
- يجب على القادة إعادة معالجة و استخلاص الأفكار غير الواضحة و تعديلها دون أن تفقد معناها.
- يجب التأكد من كتابة الأفكار التي تم توليدها و الاحتفاظ بها في سجلات لتقديمها في وقت لاحق¹.
- يجب التعريف بموضوع العصف الذهني، وتحديد موضوع الجلسة و أهدافها بدقة و كذا الوقت المحدد.
- اختيار المشاركين في الجلسة يمكن أن يكون كبير حتى يتم تبادل أكبر قدر ممكن من الأفكار، إذ يتراوح عدد أفراد الجلسة عادة من 05 إلى 08 أفراد كحد أدنى و 20 فرد كحد أقصى، مع مقابلة سبورة أو شاشة لتسهيل التركيز في المشكل المطروح.
- ينبغي أن تعقد الجلسة في مواقع و أوقات مختلفة من تلك التي تستخدم لعقد الاجتماعات الدورية، كما يجب أن تكون جلسات العصف الذهني مختلفة مقارنة بالاجتماعات الأخرى.
- خلق جو عمل غير رسمي، فيجب أن تكون الجلسة مجردة من القيود المفروضة في الاجتماعات العادية، كالطلاقة و التصرفات العفوية و عدم الرسمية في اللباس و المكان و طريقة الاتصال و التحدث مع المشاركين في الجلسة... الخ.
- اختيار شخص من بين المشاركين في الجلسة يقوم بإدارة و توجيه الجلسة في الاتجاه الصحيح، كما يكمن دوره في ضمان مشاركة كل عضو و إثارة النقاش من خلال طرح الأسئلة، حيث يتم تشجيع الأفكار العفوية و البسيطة حتى و لو لم يكن لها ارتباط كبير بالواقع، و الامتناع عن انتساب الأفكار لأصحابها.
- يجب أن يكون موضوع الجلسة واضح، كما يجب فسخ مجال واسع من الخيال و تشجيع المشاركين على طرح الأفكار المتعلقة بالموضوع من جميع الجوانب.
- تسجيل الحلول الإبداعية بعد الجلسة و كذا أعمال و نشاطات أعضاء الجلسة على السبورة أو نشرها في أوراق أو تعليقها على الحائط قصد تقديم نتيجة واحدة و ملموسة للمشاركين.
- تحسين أفضل الأفكار و جعلها أكثر واقعية، و توفير الوسائل اللازمة لتنفيذها².

¹ Marilyn M. Helms, Op.Cit, pp: 43-44.

² Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Op.Cit, pp: 83-85.

4- أنواع العصف الذهني:

أ- العصف الذهني الإلكتروني:

لقد عرف عقد التسعينات زيادة كبيرة في استخدام عمليات العصف الذهني على الحاسب الآلي Computer-based brainstorming وهو ما يشار إليه بالعصف الذهني الإلكتروني EBS، والذي جاء نتيجة التركيز الواسع على نظم دعم القرار المستندة إلى الحاسب الآلي، والتي لا تتطلب الحضور الشخصي للمشاركين الذين قد يتواجدون في مواقع و دول مختلفة، ويمتاز هذا الأسلوب بإمكانية التفاعل مع أشخاص في مواقع مختلفة للتغلب على المشكلة، وبالرغم من إيجابية هذا الأسلوب إلا أن فقدان التفاعل الاجتماعي بين المشاركين قد يكون له آثار سلبية على دوافعهم في العملية¹.

ب- طريقة ميتسوبيشي للعصف الذهني:

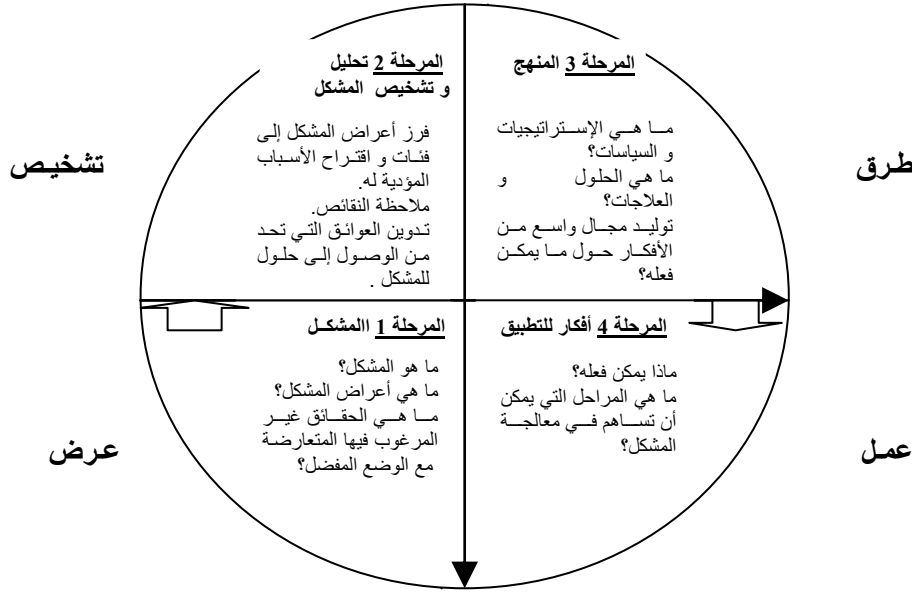
قامت شركة ميتسوبيشي Mitsoubichi بوضع بديل ياباني آخر لأسلوب العصف الذهني، حيث يمكن للمشاركين تسجيل أفكارهم قبل تبادلها مع الآخرين، قد تستغرق العملية 50 دقيقة، بعدها يتطوع كل مشارك بقراءة أفكاره بصوت مرتفع و يقوم باقي المشاركين بتسجيل الأفكار الجديدة اعتماداً على أفكار الآخرين التي يستمعون لها، ثم يقوم المشاركون بشرح و تفسير أفكارهم بالتفصيل أمام كامل المجموعة، و يقوم قائد المجموعة برسم خريطة الأفكار بالتفصيل على السبورة بما يسمح للجميع برؤية الأفكار المقدمة في الجلسة و العلاقات التي تربط بينها².

و الشكل الموالي يوضح كيفية حل المشكلات باستخدام العصف الذهني:

¹ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 58.

² جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص: 191.

الشكل رقم (20): حل المشكلات باستخدام العصف الذهني



المصدر: Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Créativité et innovation: L'intelligence collective au service du management de projet, presses polytechniques et universitaires Romandes, 2008, p: 83.

يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات و الدعائم لخلق الأفكار الإبداعية و تنميتها، لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة و المحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة و البدء باستعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة.

ثالثاً: نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ

تعتبر نظرية تريز تقنية ذات قاعدة معرفية تتضمن مجموعة غنية من المبادئ لحل المشكلات، و تتبع قوة النظرية من اعتمادها على التطور الناجح للنظم و قدرتها على تجاوز العوائق النفسية، و تعميم طرق استخدمت في حل عدد كبير من المشكلات، و تتمتع هذه النظرية بقدرة كبيرة على تحليل المنتجات و وظائف العمليات من أجل الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة و تحديد أفضل الطرق لتطويرها¹.

1- تعريف نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ:

تعتبر نظرية تريز من أحدث النظريات في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات، جاءت نتيجة لأعمال العالم الروسي Saulovich Altshuller الحاصل على الماجستير في الهندسة الميكانيكية الذي توفي عام 1998، عمل Altshuller في دائرة توثيق براءات الاختراع في البحرية السوفياتية و حوله كم هائل من الاختراعات، فبدأ البحث عن الطرق التي استخدمها العلماء و المخترعين للوصول إلى هذه الاختراعات².

¹ لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص ص: 130-143.

² Howard Smith, What Innovation Is: How companies develop operating systems for innovation, a CSC (Computer Sciences Corporation) white paper European office of technology and innovation, 2005, p: 19.

تسمى هذه النظرية أيضا بنظرية الحل الإبداعي للمشكلات أو باسم نظرية تريز Theory of Resheniqy Izobreatatelskikh Zadatch "TRIZ" و يقابلها باللغة الانجليزية Inventive Problem Solving (TIPS) ، و التي تعد من أحدث النظريات في مجال الإبداع، و التي جاءت نتيجة لدراسات منهجية تطبيقية، حيث تمكن Altshuller من خلال دراسته المكثفة لمئات الآلاف من براءات الاختراع العالمية (حوالي 400000) و التي سمحت له بالتوصل إلى أربعين (40) مبدأ إبداعيا يمكن استخدامهم في مختلف جوانب النشاط الإنساني بالإضافة إلى الهندسة والتقنية لحل المشكلات و تحقيق الأهداف¹.

و لعل ما توصل إليه Altshuller كان نتيجة دراسات مكثفة للبحث عن الطرق التي استخدمها العلماء و المخترعين للوصول إلى اختراعاتهم، و اكتشف أن عملية الاختراع ليست عملية عشوائية و لكنها مرت بمسارات واضحة و خطوات تطويرية محددة، واستنتج أن الإبداع و الابتكار عملية منتظمة غير عشوائية أي تحكمها قوانين، و إذا كانت تحكمها قوانين إذاً يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة².

و تعد نظرية TRIZ أحد أدوات الإبداع و حل المشاكل و خلق منتجات جديدة، و التي تفترض أن العملية الإبداعية هي عملية منهجية لإيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية، كما تعد من أشهر النظريات في هذا المجال القائمة على المعرفة و تجميع أكبر عدد من براءات الاختراع، استخدمت هذه النظرية في الإتحاد السوفياتي -سابقا- في إصدارات أقل تطورا، و لقد اعتمدتها صناعات عالمية في حل المشاكل و تصور منتجات جديدة أو تجديد منتجات حالية، كما تعتبر هذه النظرية منهجية منتظمة ذات توجه إنساني تستند إلى قاعدة معرفية تهدف إلى حل المشكلات بطرق إبداعية، و تشير المنهجية المنتظمة إلى وجود مجموعة من تصورات و توجهات و إجراءات محددة لحل المشكلات و التكيف مع المواقف، كما تمثل إجراءات منطقية متسلسلة هدفها هو القضاء على التناقضات التي تسببها المشكلات و هو العنصر الأساسي لهذه النظرية³.

تستخدم هذه النظرية المعرفة المتراكمة حول المجال الذي توجد فيه المشكلة، و التي تستند على عدد من الافتراضات هي:

- الحل المثالي النهائي هو النتيجة المرغوب في تحقيقها و الوصول إليها.
- تلعب التناقضات دورا أساسيا في حل المشكلات بطريقة إبداعية.
- الإبداع عملية منهجية منتظمة تسير وفق سلسلة محددة من الخطوات⁴.

¹ Maurice Reyne, Maitriser l'innovation technologique: Méthode et outils pour concevoir des produit nouveaux, Dunod, Paris, France, 2002, p: 64.

² Howard Smith, Op.Cit, p: 19.

³ Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Op.Cit, p: 75.

⁴ Ibid, p: 63.

2- مبادئ نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ:

بعد تحليل Altshuller براءات الاختراع توصل إلى أربعين مبدءا إبداعيا، و لقد تبين أن هذه المبادئ وبالرغم من اكتشافها في مجال الهندسة والتقنية إلا أنه يمكن استخدامها في مختلف جوانب النشاط الإنساني غير الهندسة والتقنية مثل: الإدارة، العلاقات الاجتماعية، الأدب والفنون، الطب، السياسة، التربية والتعليم... الخ، و لقد قدم Altshuller مجموعة هامة و مفيدة من المبادئ التي تمثل خلاصة تحليل براءات الاختراع، و التي تطبق حاليا من قبل المؤسسات الرائدة في أمريكا الشمالية وأوروبا و آسيا¹.

و من بين مبادئ نظرية تريز ما يلي²:

أ- **مبدأ التقسيم/ التجزئة:** يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق تقسيم النظام إلى عدة أجزاء فرعية، أما إذا كان النظام مقسما على نحو مسبق فيمكن زيادة درجة تقسيمه أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمرا ممكنا.

ب- **مبدأ الفصل/ الاستخلاص:** يتم حل المشكلة عن طريق تحديد المكونات التي تعمل على نحو جيد و الإبقاء عليها، و تحديد الأجزاء التي لا تعمل جيدا لفصلها و التخلص منها.

ج- **مبدأ النوعية المكانية:** يشير هذا المبدأ إلى حل المشكلات التي يواجهها النظام عن طريق تحسين نوعية الأداء في كل جزء من أجزائه، عن طريق جعل كل جزء في هذا النظام في أفضل الظروف التي تجعله قادرا على أداء وظيفة جديدة أو عدة وظائف أخرى مفيدة.

د- **مبدأ اللاتماثل/ اللاتناسق:** فمثلا يترتب على الاستمرار في إنتاج الكميات نفسها من منتج ما طوال السنة نقص في الكمية المنتجة في بعض الأشهر التي يقل فيها الطلب على هذا المنتج (منتج موسمي)، لذا يتم حل هذه المشكلة بحيث تتلاءم كمية الإنتاج مع مستويات الطلب المتوقعة في الفترات الزمنية المختلفة.

هـ- **مبدأ الربط/ الدمج:** يعبر هذا المبدأ عن جمع الأشياء أو المكونات المتشابهة التي تؤدي وظائف و عمليات متماثلة و متقاربة من حيث المكان، بحيث تؤدي عملياتها و وظائفها في أوقات زمنية متقاربة (كبناء المجمعات الطبية باختصاصات مختلفة في مكان واحد).

و- **مبدأ الاحتواء أو التداخل:** يتم حل المشكلات عن طريق احتواء شيء في شيء آخر، و الذي بدوره يمكن احتواءه في شيء ثالث و هكذا، أو عن طريق تمرير شيء معين في تجويف شيء آخر (باستخدام هذا المبدأ صممت المقاعد البلاستيكية بحيث يتم تخزين أعداد كبيرة منها في حيز صغير).

¹ Howard Smith, Op.Cit, p: 19.

² لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 130-143.

ز- **مبدأ الوزن المضاد (القوة الموازنة):** و يتم حل المشكلات من خلال هذا المبدأ عن طريق تعويض قوة شيء ما من خلال دمجها بنظام آخر يدفعه و يقويه، كأن تلجأ مؤسسة ما إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص قوية تساعد على مواجهة أزماتها.

ح- **مبدأ الإجراءات التمهيدية المضادة:** يستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات عندما يكون من الضروري القيام بعمل ما له آثار إيجابية مفيدة غير أن له آثار سلبية ضارة، و إذا تبين أن نظاما معيناً يمكن أن يعاني من توترات أو اختلالات في بعض جوانبه فلا بد من توفير الإجراءات المضادة لاحتواء و ضبط الآثار الضارة.

ط- **مبدأ المواجهة المسبقة للاختلالات:** يتضمن هذا المبدأ تعويض الانخفاض النسبي في موثوقية نظام ما عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي للمشكلات قبل حدوثها.

ي- **مبدأ الأعمال الجزئية أو المفرطة:** عندما يكون من الصعوبة بمكان الحصول على أثر مرغوب بنسبة 100% فإنه يمكن إنجاز أكثر أو أقل من ذلك من أجل تبسيط المشكلة و حلها، فعند دخول المؤسسة سوق جديد فإنها تستخدم كل الأساليب الإعلانية للتعريف بالمنتج، و بذلك تكون قد استخدمت أسلوب الأعمال المفرطة للتعريف بها على أكبر قدر ممكن.

ك- **مبدأ النسخ:** يشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات باستخدام نسخة بسيطة و رخيصة بدلا من استخدام أشياء ثمينة و معقدة، و استبدال الشيء بصورة بديلة عنه، فمثلا عند عقد اجتماعات طارئة مع عمال متواجدين في أماكن مختلفة، يمكن استخدام هذا المبدأ لحل هذه المشكلة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف المرئي مثلا.

لقد كان منطق Altshuller أن المبادئ التي توصل إليها رغم أنه تم اكتشافها في مجال الهندسة و التقنية، إلا أنه يمكن تعميمها و جعلها متاحة للمخترعين أو المبدعين لحل المشكلة في مختلف جوانب النشاط الإنساني للوصول إلى حلول أو إستراتيجيات أكثر إبداعاً التي أثبتت بالفعل فعاليتها، كما تسمح هذه الأداة برفع القدرة على إنتاج الأفكار إلى مستوى أعلى و توجيهها نحو الاتجاه الصحيح.

كما تستند نظرية TRIZ على التكنولوجيا بدلا من علم النفس، و هو ما يؤكد على الفرق الرئيسي بين أداة TRIZ و بين أدوات عديدة لتنمية الإبداع، و في سياق نظرية TRIZ ينظر للإبداع من وجهة نظر تقنية، وهذا يعني أنه مزيج من الأفكار و المعرفة من مختلف المجالات¹.

¹ Guillermo Cortes Robles, Op.Cit, p: 24.

3- فوائد نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ:

تحقق نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ جملة من الفوائد أهمها:

- إزالة الحواجز بين مختلف مجالات الصناعة، من خلال استخدام مختلف الأدوات و الوصول إلى أفضل الحلول و الإستراتيجيات لحل المشاكل في مختلف المجالات، و منه تقديم فضاء غير محدود للحصول على حلول أكثر فعالية للمشكلات.
- كأداة من أدوات حل المشكلات، تسمح بالتفاعل بطريقة متوازنة بين جانبيين من الإبداع: جانب تقني من خلال استخدام الأداة، و جانب نفسي من خلال تحليل المشكلة و تفسير سبل البحث عن حلها.
- فهم وتطبيق مفاهيم و مبادئ TRIZ التي أثبتت فعاليتها يسمح للأفراد بتعزيز قدراتهم الإبداعية، و عليه فإنها تنتج بيئة تسمح بقيادة الإبداع إلى أعلى مستوى.
- على الرغم من أن TRIZ تعد أداة جديدة لإدراك المشاكل، غير أن إدراجها في البيئة الصناعية قد يكون عملية طويلة وصعبة¹.
- إن التطور التكنولوجي الحاصل و ثورة الكمبيوتر جعل TRIZ أداة أكثر عملية، حيث تم استكشاف العديد من الأشجار من الحلول البديلة عن طريق برامج الحاسب الآلي لـ TRIZ، و تقديم الدعم للعديد من المؤسسات لحل المشكلات بطريقة إبداعية بمساعدة الحاسوب Computer-Aided Innovation (CAI)، وذكرت مجموعة البحث AMR أن هذا البرنامج قيد الاستخدام من قبل العديد من الشركات التجارية، حيث من الممكن أن يقلل وقت تصور الأفكار Idea-To-Concept من شهرين إلى ساعتين².

ثالثاً: التآلف بين الأشتات Synectics

هو أداة أخرى من الأدوات العملية، يمثل مركز الثقل فيه استخدام أشكال الاستعارة و المجاز و التمثيل بصورة منظمة، للوصول إلى الحلول المبدعة للمشكلات المختلفة.

1- تعريف التآلف بين الأشتات:

إن اصطلاح التآلف بين الأشتات Synectics مشتق من اللغة اللاتينية، و يسمى أيضا بالمضاهات (التناظر)، و يشير إلى معنى الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما، و السعي لزيادة مهارات الأفراد في توليد الأفكار و بلوغ حلول للمشكلات تتميز بالجدة و الأصالة.

يتمثل جوهر أسلوب التآلف بين الأشتات في فكرة جعل الشيء الغريب مألوفاً The notion of makink the strange familiar و جعل المألوف غريب and the familiar strange، فعندما يتعرض الشخص لمشكلة ما فإنه يحتاج إلى عمل روابط بين هذا الوضع غير المألوف و بين خبراته و مهاراته و المعرفة لديه (جعل الشيء الغريب مألوفاً) حتى يفهم بوضوح المشكلة التي تواجهه³.

¹ Guillermo Cortes Robles, Op.Cit, p: 90.

² Howard Smith, Op.Cit, p: 20.

³ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص ص: 86-69.

و بالرغم من كون هذه الخطوة أساسية إلا أنها لن تؤدي بمفردها إلى حلول إبداعية، بل ينبغي على من يهدف إلى حل المشكلة أن ينظر إليها من عدة زوايا، فهناك مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفة و عند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية عليها، بمعنى اعتبارها غريبة و غير عادية، و من ثم يتم النظر فيها من جهات مختلفة قدر الإمكان حتى يتوصل إلى حل يتسم بالأصالة و الملائمة¹.

و التآلف بين الأشتات أداة متشابهة مع أداة العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد الأفكار الجديدة، غير أن لها طابع خاص بها و هو استعمالها للكنايات و الاستعارات و المجاز، و هناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها إدارة هذه الأداة:

أ- **المضاهاة المباشرة (القياس المباشر) Direct Analogy**: يقوم هذا النوع من المضاهاة على أساس أن الحقائق أو المعلومات الموجودة في مجال ما من الممكن أن تطبق في مجال آخر، و يعتبر علم الأحياء مجالاً خصباً للمضاهاة و القياس بالنسبة لعامل التقنية، فعلى سبيل المثال محاولة عباس بن فرناس في الطيران، حيث حاول أن يقلد الطائر و لكنه لم ينجح في تجربته لأنه لم يأخذ بعين الاعتبار أهمية و دور الذيل في عملية الطيران.

ب- **المضاهاة الشخصية Personal Analogy**: أي تظاهر الفرد بأنه المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف سيفكر في الحل.

ج- **المضاهاة الرمزية Symbolic Analogy**: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة ثم استخدام التناظر في العصف الذهني².

2- مراحل تطبيق التآلف بين الأشتات:

يفترض جوردن Gordon مؤسس أسلوب التآلف بين الأشتات، أن هذا الأسلوب يتضمن فكرة التركيز على العناصر الانفعالية العاطفية أكثر من التركيز على الناحية الذهنية، كما توصل إلى أن هناك مجموعة من الخطوات يمكن تتبعها للوصول إلى حل أي مشكلة و تنمية الإبداع لدى المجموعة، تتضمن هذه الخطوات ما يلي:

أ- وضع المشكلة كما هي.

ب- تحليل المشكلة و مناقشتها مع شخص خبير لكي يتم جعل الغريب مألوفاً.

ج- يطرح المشاركون ما لديهم من أفكار، مما يساعد على زيادة فهم المشكلة بجوانبها المختلفة.

د- طرح أسئلة تحتاج إلى الاستعارة و التشبيه و الكناية للإجابة عنها.

هـ- اختيار أحد الإجابات و فحصها لتوضيح ما تتضمنه من حقائق.

و- استخدام نتائج الخطوة السابقة و فحصها جيداً للوصول إلى الحل.

ز- إذا لم يتم التوصل إلى حل جديد تعاد الخطوات من البداية³.

¹ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 69-86.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 158.

³ نايفة قطامي، مرجع سابق، ص: 300-303.

3- مبادئ التآلف بين الأشتات:

يتضمن التآلف بين الأشتات جملة من المبادئ التي تمكن من الرؤية الجيدة للمشكلات و حلها حلا مبدعا، و التي تتمثل في:

أ- **جعل غير المؤلف مألوفاً:** و يشمل هذا المبدأ على عملية فهم المشكلة و تحليلها و تمثيلها، و التي غالبا ما تأخذ صورة بحث عن نموذج أو تصور عقلي يضم في إطاره هذا الشيء غير المؤلف، بحيث يوضح طبيعته و يساعد على تحليل عناصره.

ب- **جعل المؤلف غير مألوف:** ليس المقصود بهذا النشاط مجرد السعي إلى الغرابة، و إنما هو محاولة واعية لإدراك الشيء المؤلف على نحو لا تدرکه الأبصار العادية، أي أنها محاولة لقلب الطرق المعتادة في النظر إلى القضايا، و يعتبر هذا المبدأ جوهر عملية تنمية الإبداع في أداة التآلف بين الأشتات¹.

المطلب الثالث: الأدوات المرحلية

تسعى هذه الأدوات إلى تنمية المهارات الإبداعية و تدريبها على توليد الأفكار الجديدة، و تركز على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، و من أكثر هذه الأدوات شيوعا ما يلي:

أولاً: قبعات التفكير الست Six Thinking Hats

لقد قدم العالم البريطاني Edward Debono و هو من رواد التفكير الإبداعي أسلوبا جديدا في التفكير و هو "القبعات الست"، مبدأ هذا الأسلوب هو تقسيم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط، كل نمط يمثل قبعة يتخيل الفرد أنه يلبسها أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، يعمل هذا الأسلوب على توجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة تتوافق و القبعة التي يرتديها، ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى (قبعة أخرى)، أي أن الفرد يمكن أن يلبس أيا من القبعات الست الملونة التي تشير كل منها إلى نمط معين من التفكير².

و سميت بالقبعات لأنها رمز للإشارة على ما يوضع فوق الرأس، و لأنه من السهل جدا ارتداء القبعة أو قلعها، و لقد اختار ديبيونو القبعات رمزا للبساطة و السهولة، تستخدم هذه الأداة لمعالجة سلبيات المناقشة الجماعية، فغالبا و في أي اجتماع يهدف إلى دراسة فكرة ما يدور النقاش بين مؤيد و معارض لهذه الفكرة، و بهذا لا يتم الوصول إلى حلول جديدة و نتائج مبدعة، و عليه فإن مبدأ هذه القبعات هو التفكير بالتوازي، بمعنى أن الجميع يفكر في نمط تفكير واحد و النمط يتغير حسب التعليمات المقدمة في الجلسة³.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 158.

² محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص: 201.

³ Edward Debono, Les six chapeaux de la réflexion: La méthode de référence mondiale, group Eyrolles, Allemagne, 2007, p: 326.

و لقد استفاد Debono من تخصصه الأصلي و هو الطب و معلوماته الكاملة عن دماغ الإنسان، مؤمنا بأن العملية الإبداعية تعتمد على ركيزة أساسية و هي نمط التفكير عند الفرد (سلبى أو إيجابى)، تسمى القبعات باللون الذي يساعد الذاكرة لوصف منظور ما يتم تبنيه متى لبست القبعة المعنية، و يرى Debono بأن الصعوبة الرئيسية في التفكير هي الارتباك لأننا نحاول أن نقوم بأشياء كثيرة في وقت واحد، و نموذج القبعات الست يسمح للفرد بأن يفكر في شيء واحد و في وقت محدد¹.

كما يرى Debono أن أنماط التفكير الست التي حددها و التي أطلق عليها إسما مجازيا هو قبعات التفكير الست، إذا تم التدريب عليها معا من شأنه أن يزيد من قدرة الأفراد على الإنتاج الإبداعي الأصيل، و تشير ألوان القبعات الستة إلى نمط التفكير كالتالي:

- اللون الأبيض: تفكير واقعي محض، موضوعي أي التفكير القائم على تقديم أكبر قدر من المعلومات.
 - اللون الأحمر: التفكير الانفعالي أي التفكير القائم على الأحاسيس و العواطف و الحدس.
 - اللون الأسود: التفكير القائم على النقد السلبى و الحذر لتجنب الأخطار التي تعيق تحقيق الأفكار.
 - اللون الأصفر: النقد الإيجابي أي التفكير القائم على الانفتاح و الإقبال على الحياة و تحديد الإيجابيات.
 - اللون الأخضر: التفكير المبدع الخلاق أي التفكير القائم على النمو و الانطلاق و تطبيق الأفكار الجديدة.
 - اللون الأزرق: التفكير القائم على التخطيط و التنظيم أي ضبط عملية التفكير الجماعي².
- و يمكن توضيح مضمون كل قبعة على النحو التالي:

1- قبعة التفكير البيضاء White Hat:

يرمز اللون الأبيض إلى السلام و الموضوعية و الحياد، و لذلك فهي قبعة التفكير المحايد ذو النظرة الموضوعية للأمور، حيث يكون التفكير من خلالها بالحقائق و المعلومات، استجابة لأسئلة مثل: ما المعلومات المتوفرة؟ ما المعلومات التي يمكن أن نحتاج إليها؟ و كيف يمكن الحصول على هذه المعلومات؟. و ينبغي على مرتدي القبعة البيضاء أن يركز في الأسئلة التي يطرحها للحصول على ما يحتاجه، و هذا يشير إلى أن طرح الأسئلة المناسبة للمشكلة المطروحة هو جزء هام من آلية طلب المعلومات، يتقصد مرتدي هذه القبعة دور الكمبيوتر الذي يزود المستخدم بالحقائق و المعلومات لاتخاذ قرار معين، فهذا النوع من التفكير يركز على استقصاء الحقائق فقط دون الدخول في مجادلات.

و تتمثل المواقف التي تتطلب استخدام قبعة التفكير البيضاء أيضا ما يلي:

- المواقف التي تتطلب جمع بيانات و معلومات محددة و عمل إحصائيات حول قضية أو مشكلة معينة.
- كتابة تقارير موضوعية حول مشكلة أو قضية محددة.
- عمل رسومات توضيحية أو أشكال بيانية لقضية أو مشكلة أو موضوع محدد³.

¹ محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص: 201.

² Edward Debono, Les six chapeaux de la réflexion, Op.Cit, p: 350.

³ محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص ص: 202-203.

2- قبة التفكير الحمراء Read Hat:

يرمز اللون الأحمر إلى الأخطار و النار و الحرارة، و لذلك فهذه القبة هي قبة التفكير العاطفي إذ أنها تتعلق بالمشاعر و الأحاسيس و العواطف الداخلية و الانفعال و الحدس، التي تعد المدخلات الرئيسية لعمليات التفكير عند الفرد¹، فمن خلال هذه القبة يتمكن الفرد من إظهار عواطفه و مشاعره التي قد تكون سلبية أو إيجابية، ففي حالة كونها سلبية فإنها تؤثر سلبا على القرارات و البوح بها يحد من سيطرة الانفعالات السلبية على عمليات التفكير، و في المقابل فإن العواطف الإيجابية تعمل على حفز الفرد على تجويد عمليات تفكيره، إن مهمة قبة التفكير الحمراء هي دفع الفرد إلى التعبير عن انفعالاته الداخلية سواء كانت إيجابية أو سلبية على سطح خريطة التفكير Map Thinking².

و تكمن أهمية القبة الحمراء في أنها تعطي الشرعية للعواطف و المشاعر بالظهور أمام الأفراد دون الحاجة لإبقائها مخبئة، إذ لا يجب أن يشعر أحد بالاستياء إذا تم التصريح بالمشاعر خاصة السلبية منها، فإذا استخدمت القبة الحمراء بشكل رسمي في اللقاء سيكون هناك دعوة رسمية للجميع للتعبير عن مشاعرهم، و من المهم جدا عند ارتداء هذه القبة عدم تقديم أي تفسيرات أو تبريرات للمشاعر و الانفعالات التي يفصح عنها الفرد لعدم كبح المشاعر و تواصلها، و هو بالضبط عمل القبة الحمراء. و بالرغم من أن القبة الحمراء لا تستخدم لإصدار القرارات، غير أنها تستخدم في نهاية جلسة التفكير بعد اتخاذ القرار لإعطاء الاستجابات العاطفية حول هذا القرار سواء بالتأييد أو بالمعارضة، و عندما يتم رفض الفكرة فإن القبة تبقى تثير شكوكا حولها و يجب أخذ هذه الشكوك محمل الجد، كما أن صاحب هذه القبة يركز على المضمون الوجداني للفكرة أو الرسالة المنقولة إليه، و يميل إلى الاستناد إلى المشاعر و الانفعالات و الحدس في حكمه على الأمور³.

3- قبة التفكير السوداء (الحيط و الحذر) Black Hat:

يرمز اللون الأسود إلى الجدية و الصرامة و المخاوف و الأخطار، و هذه القبة هي قبة الفكر الناقد و التحذيري لأنه عند اتخاذ قرار معين نحتاج إلى شخص ما يدرك المخاطر و يحذر منها، كما توضح الجوانب السلبية للحل و المخاطر التي قد تعيق تنفيذه، و كذا النتائج السلبية المترتبة عليه و أسباب عدم قبوله⁴.

¹ رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص: 298.

² محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص: 210-212.

³ نفس المرجع، ص: 214-222.

⁴ Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier, François Debois, Op.Cit, p: 14.

إنها قبعة الحكم السلبي على الأمور و لكن لسبب ما، فالنقد في القبعة الحمراء لأسباب انطباعية شعورية، أما في القبعة السوداء فهناك أسباب منطقية، كما ترمز هذه القبعة على الخوف و النقد و الحيطة و التفكير في الخسارة أو الأخطاء، و هذا الشيء مطلوب عند اتخاذ القرارات¹.

و تستند هذه القبعة على افتراض مفاده أن العقل يبحث دائماً عن السلبيات حيث يشير إلى المخاطر و الصعوبات و التحديات و نقاط الضعف في الأداء، و هي بمثابة مؤشر للأعمال التي لا تتجح و لن تكون مجدية، و تعد هذه القبعة من أكثر قبعات التفكير شيوعاً و استخداماً و الأكثر نفعاً، فبدون قبعة التفكير السوداء يكون التفكير غير واقعي، و عليه فإن هذه القبعة من أكثر القبعات فائدة لأنها تجنب الوقوع في الأخطاء².

4- قبعة التفكير الصفراء (التفاؤل) Yellow Hat:

ترمز القبعة الصفراء إلى التفاؤل و إلى شروق الشمس و النور، و لذا تدل على التحفيز و التفكير بالفوائد و الإيجابيات، و التفكير من خلال هذه القبعة فيه نظرة طموحة للمستقبل، إذ تمثل الجوانب الإيجابية و المنطقية للتفكير، و من يرتدي هذه القبعة يهتم بـ:

- التركيز على احتمالات النجاح في أي فكرة و تقبل احتمالات الفشل.
- التركيز على الجوانب الإيجابية في الفكرة مثل إمكانية كسب المنافسة، الريح الكبير، ضعف المنافسين... الخ، و التقليل من شأن المعوقات و المشكلات التي تعترض الفكرة.
- التركيز على النقد البناء للفكرة و تدعيمها بالأسباب المؤدية للنجاح.
- النظرة التفاؤلية و الإيجابية و الرغبة الأكيدة للتجريب و البحث.
- توقع النجاح و الإقدام و التركيز على الإنجاز و ليس بالضرورة الإبداع.
- السعي وراء الأهداف الطموحة و الاستعداد لبذل الجهد نحوها.
- طرد الانفعالات و المشاعر السلبية و استخدام المنطق الإيجابي الذي يبين الفكرة من جوانبها الإيجابية مثل دراسات الجدوى لمشروع ما³.

و تعتبر قبعة التفكير الصفراء مكملة لقبعة التفكير السوداء، فهي تُظهر أنه يمكن تحقيق هدف ما و توضيح النتائج و الفوائد، و على الرغم من أن القبعة الصفراء ترمز إلى التفاؤل إلا أنها واقعية و تمثل كل ما هو واقعي.

¹ سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 66.

² محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص: 223-224.

³ رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص: 297.

5- قبة التفكير الخضراء (أفكار جديدة) Green Hat:

يرمز اللون الأخضر إلى الطاقة الإيجابية، فهي قبة النمو و الاقتراحات و الإبداع، و هي قبة البدائل و الاحتمالات و النظر إلى الجوانب الإيجابية للأمور و استغلالها، و اللون الأخضر مأخوذ من لون الأشجار و تفرع الأغصان دلالة على النمو و توليد الأفكار، و تمثل هذه القبة الأفكار الإبداعية الجديدة و البدائل المطروحة، فهي تبحث عن الاقتراحات الجديدة حتى و لو لم تكن منطقية، فقد تكون الأفكار المطروحة أفكار غريبة و جنونية، و قيمة هذه الاقتراحات و فائدتها يمكن التحقق منها لاحقاً بارتداء قبعت أخرى، فقد لا يستطيع أن نطلب من المشاركين أن يطرحوا أفكاراً خلاقة، لكن حتماً نستطيع أن نطلب منهم أن يبذلوا جهداً خلاقاً و هو بالفعل الدور الذي تلعبه هذه القبة¹.

إن المهمة الأساسية للقبة الخضراء هي التفكير الإبداعي، بمعنى توليد و إنتاج و إبداع شيء ما لم يكن موجوداً، و قد يفيد تفكير القبة الخضراء عندما نريد القيام بإجراء و تفسير و توقع نتيجة أو تصميم شيء ما جديد يناسب الحاجة، و كذا لخلق أفكار متفاعلة و جديدة².

6- قبة التفكير الزرقاء (التحكم) Blue Hat:

يرمز اللون الأزرق إلى السماء و لذا جاءت التسمية بالقبة الزرقاء لتسمو فوق كل الأفكار، حيث أن المهمة الرئيسية لهذه القبة هي إدارة عملية التفكير ذاتها و توجيه سير الحوار و المناقشات، و اتخاذ القرار بشأن المشكل بناء على الأفكار التي تم طرحها، كما ترمز هذه القبة إلى التحكم بعملية التفكير و ضبطها في الاتجاه المرغوب، فهي قبة التفكير و التقييم و النظر إلى الأشياء بطريقة ناقدة و بناءة، و هي قبة جدول أعمال التفكير إذ يمكن أن نبدأ بها لنحدد أنواع القبعات و تسلسلها، و تختلف القبة الزرقاء عن باقي القبعات الأخرى لأنها تركز على اتخاذ القرار، من يرتدي هذه القبة يركز على:

- ضبط عملية التفكير و تنظيمها و توجيهها.
- التركيز على توجيه المناقشة و الحوار للخروج بأمور عملية.
- برمجة التفكير طبقاً لخطوات محددة للوصول إلى إنجاز معين.
- الميل الشديد إلى التركيز على الموضوع و عدم الخروج عنه بالمقترحات غير المجدية.
- الميل لقبول الآراء الأخرى ثم تحليل الظروف الراهنة ليبين ما هو الرأي الأنسب في تلك الظروف³.

و الملاحظ أن هذه القاعدة الفكرية لنموذج القبعات الست تعتمد على المجاز، حيث يمكن لكل فرد ارتداء قبعت مختلفة، غير أنه يجب عليه الالتزام بالسلوك المناظر للقبة التي يرتديها، فلكل قبة موقف مناسب لها، و تسمح هذه الأداة بفسح المجال للتصور و تطوير التفكير التقليدي و كذا معالجة المشكل بشكل جماعي.

¹ محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص ص: 227-228.

² سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، مرجع سابق، ص ص: 122-123.

³ Edward Debono, La boîte à outils de la créativité, Op.Cit, p: 421.

ثانياً: حلقات الجودة

ظهرت هذه الحلقات في اليابان و ساعدت المؤسسات اليابانية على تحقيق مستويات فائقة من الجودة مقارنة بمنافسيها، و لقد تم زيادة نطاق هذا المفهوم اليوم ليشمل جميع أنواع المشكلات حيث لا يقتصر الأمر على مشكلات الجودة فقط¹، و لقد حصلت حلقات الجودة على شهرة كبيرة في المؤسسات اليابانية و الأوروبية، و لقد قام Van fleet & Geriffin بإعطاء تعريف دقيق لحلقات الجودة على النحو التالي "هي جماعات صغيرة من العاملين تقوم بأعمال متشابهة أو مترابطة، يجتمعون بانتظام للتعرف على المشاكل التي ترتبط بجودة الإنتاج و تحسين العملية ... الخ و تحليلها و حلها"، فالهدف الرئيسي لاستخدام حلقات الجودة هو تحسين جودة المنتجات و من ثم تقليل تكلفة الفاقد².

و تعتبر أنشطة حلقات الجودة أنشطة جماعية يجتمع فيها عدد من العاملين دورياً لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بحل المشكلة الموجودة بالفعل و تحسين الأداء، حيث يسود الجلسة روح المشاركة بين أعضائها مما يسمح للفرد بتقديم أفكاره و إبداعاته و تحقيق ذاته و الرفع من معنوياته و التأثير إيجابياً على المؤسسة ككل، و تتطلب حلقات الجودة تفهم القادة لأنشطة هذه الحلقات و تدريب العاملين و احترام العلاقات التعاونية الإنسانية التي تسود في هذه الحلقات و تشجيعها، لذلك تتيح أنشطة حلقات الجودة للفرد حرية التفكير و إطلاق العنان للعقل لتقديم أفكار إبداعية خلاقة، و عليه يمكن اعتبارها من أهم أدوات تنمية المهارات الإبداعية³.

ثالثاً: طريقة دلفي Delphi Technique

1- تعريف أسلوب دلفي:

تم تقديم طريقة دلفي من قبل Dalkey و Halmer في مؤسسة Rand سنة 1950، التي تعد كعملية اتصال بين مجموعة من الخبراء على تحديد البدائل و مناقشتها غيابياً في اجتماع يكون أعضاؤه غير موجودين وجهاً لوجه، بهدف دفع الآراء و المناقشات حول قضية محددة للوصول إلى الهدف أو توقع أحداث مستقبلية، تحاول هذه الطريقة الإجابة على الأسئلة: ما يمكن أن يكون؟ ما يجب أن يكون؟ ما سوف يكون؟، يتم استخدامها في العديد من المجالات مثل تخطيط البرامج و تقييم الاحتياجات و تحديد السياسات و استخدام الموارد اللازمة لتطوير مجموعة كاملة من البدائل التي ترتبط باستكشاف و اقتراح الافتراضات و الأحكام و تغطي مجموعة واسعة من التخصصات، تعد هذه الطريقة كوسيلة من وسائل التوافق حيث يتم استخدام مجموعة من الاستبانات المقدمة لمجموعة من الخبراء في جهات متعددة كوسيلة لجمع البيانات و توافق آرائهم حول مشكلة معينة⁴.

¹ جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص ص: 179-180.

² نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص ص: 281-280.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 318-319.

⁴ Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, The Delphi technique: Making Sense Of Consensus, practical assessment research & evaluation, a peer-reviewed electronic journal, Vol 12, N° 10, 2007, pp: 01-02.

و تعتبر طريقة دلفي وسيلة لصنع القرارات بأسلوب منطقي و منظم، فهو يسمح بمعالجة المشكلات المعقدة بطريقة إبداعية و تحسين القدرة على التوصل إلى نتائج تمثل اندماجا موضوعيا لأراء المشاركين و الخبراء المختصين و تفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات داخل الجلسات العادية¹.

2- أهداف طريقة دلفي:

- تحديد و تطوير مجموعة من الحلول الممكنة.
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى تقديم أحكام مختلفة.
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من التخصصات.
- تثقيف الجماعة للإجابة على مواضيع و جوانب مترابطة من الموضوع².
- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع و اتفاق الجماعة.
- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق و التفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح³.

3- خصائص طريقة دلفي:

- تهدف إلى توافق الآراء باستخدام سلسلة من الاستبانات لجمع البيانات من فرق مختلفة.
- جمع التعليقات التي يقدمها كل مشارك و إدراك الاختلافات في الآراء و الأسباب الكامنة وراءها.
- تقييم الخبراء يشجع فريق دلفي على إعادة تقييم الأحكام الأولية المقدمة في التقارير السابقة.
- في دراسات دلفي نتائج الردود السابقة من الممكن تعديلها أو تطويرها و إعادة إرسالها لكل فرد من الأعضاء لإعادة تقييمها.
- القدرة على ضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين الخبراء و منه تفادي أوجه القصور في الجلسات التقليدية، من حيث الانتقادات و هيمنة أحد الأطراف على الجلسة و التركيز على المصالح الخاصة بدلا من حل المشكلات... وغيرها، و منه تجنب الاختلافات في الآراء.
- مما يعزز مسألة السرية تواجد الخبراء في مناطق جغرافية مختلفة، و كذا استخدام الوسائل الإلكترونية لتسهيل السرية في الاتصال لتبادل التفاصيل.
- الحد من تأثير الضوضاء، فالضوضاء تعيق الاتصال الفعال داخل الجماعة و الوصول إلى معلومات صحيحة.
- يتم تحليل الموضوع بشكل محايد و ملخص للبيانات التي تم جمعها⁴.
- تقديم آراء أكثر دقة تستند على تحكيم أعضاء الفريق، و بعد مراجعة و تنقيح الاقتراحات يتم الإجماع و الموافقة على حل المشكل⁵.

¹ جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص: 176-177.

² Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, Op.Cit, pp: 01-02

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 159-160.

⁴ Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, Op.Cit, p: 02.

⁵ Jana Dicoová, Ján Ondruš, Op. Cit, p: 78.

4- مراحل طريقة دلفي:

- **المرحلة 1:** في البداية يتم إرسال استبيان مفتوح إلى الخبراء، و الذي يعد حجر الزاوية في طلب معلومات محددة عن مشكل ما، بعد تلقي الردود عن الموضوع يتم جمع المعلومات و تنظيمها في استبيان آخر و إرساله إلى الخبراء ليتم استخدامه في المرحلة الثانية.
- **المرحلة 2:** في هذه المرحلة يتلقى كل خبير استبيان ثاني و يقوم باختباره و تقييم توقعاته حول الحلول.
- **المرحلة 3:** في هذه المرحلة يتم تلقي استبيان من قبل الخبراء يضم مقالات ملخصة تتعلق بالمرحلة السابقة ليتم مراجعتها، هذه المرحلة تعطي للمشاركين إمكانية توفير المزيد من المعلومات و الأحكام حول الموضوع، و بالمقارنة مع المرحلة السابقة يتم إجراء تعديلات طفيفة لتحقيق التوافق في الآراء.
- **المرحلة 4:** تعاد المرحلة الثانية و الثالثة مرة أخرى و ذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول، ليتم جمع الآراء النهائية و وضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل، و للإشارة فإن عدد المراسلات تعتمد بشكل واسع على درجة توافق الآراء بين الخبراء و التي تتفاوت ما بين 3 إلى 5 مرات¹.

نخلص مما سبق إلى القول بأن أدوات تنمية الإبداع متعددة، و أنه لا يمكن الاتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعددها، بل ليس بالضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الأدوات سواء من حيث العدد أو الاستخدام، طالما أننا نتحدث عن الإبداع الذي يقتضي طرح المزيد من هذه الأدوات، و على هذا الأساس فإنه سيتم التعرض للممارسات القيادية الأكثر استخداما و التي يمكن التدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي.

¹ Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, Op.Cit, pp: 02-03.

المبحث الثالث: المداخل القيادية الداعمة للإبداع الإداري

تستطيع القيادات الإدارية أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، و نظرا لأهمية الإبداع في تحقيق المؤسسات لأهدافها بأيسر الطرق و أقلها تكلفة يجب العمل على تنمية الإبداع لدى العاملين، لأن الإبداع و التجديد شيء يمكن التدريب و التطوير أن ينشأه و يصقله و يوجهه الوجهة الملائمة.

و بعد أن تم تناول بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوم القيادة الإدارية و الإبداع الإداري، و بما أن دراستنا تتعلق بصفة أساسية بدور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، سوف نتناول في هذا المبحث أهم الممارسات القيادية التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري.

المطلب الأول: الممارسات القيادية التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، لذا فإن حاجة المؤسسات إلى الإبداع حاجة ملحة يجب أن تستجيب لها لمواكبة التطورات الحاصلة، و بما أن هذه الاستجابة لا تتم إلا من خلال الأفكار الخلاقة و يجب على القيادات الإدارية تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، و من أهم المداخل القيادية المساعدة على ذلك ما يلي:

أولاً: الإدارة بالأهداف Management by objectifs

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري معاصر يشترك فيه الرئيس و المرؤوس على كافة المستويات التنظيمية في وضع أهداف عملية مشتركة قابلة للتحقيق، فهي أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية و الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة و متفق عليها مقدماً¹.

1- تعريف الإدارة بالأهداف:

أول من تكلم عن الإدارة بالأهداف هو بيتر دراكر Peter Drucker في كتابه ممارسة الإدارة Practice of management الذي نشر سنة 1954، حيث استخدم تعبير الإدارة بالأهداف و الرقابة الذاتية Management by objectifs and self control، و الواقع أن الأهداف بمختلف مستوياتها في مفهوم الإدارة بالأهداف يجب أن يتم وضعها من خلال التشاور و المشاركة الفاعلة و الحوار البناء بين الرؤساء و المرؤوسين لتكون واضحة و محددة للجميع، حيث أن إشراك الفرد في المناقشات و المشاورات المتبادلة تساهم في جعله أكثر التزاماً بالهدف الكلي، و تعزز مكانته كأحد عناصر صنع القرار، مما يقلل من إمكانية ظهور الصراع و ينعكس إيجاباً على نشاط العاملين و حماسهم و انتمائهم للمؤسسة².

¹ زيد منير عيوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 13.

² ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص ص: 270-274.

و تتطلب المشاركة الحقيقية للمرؤوسين من القائد أن يصغي لمشكلاتهم و يتفهم العقبات التي تواجههم في العمل و تقديم المساعدات المطلوبة، و أن يضع الأهداف بالتشاور مع مرؤوسيه و إتاحة الفرصة لمناقشة التغييرات أو التحسينات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بما يكفل نجاح الإدارة بالأهداف¹.

2- مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف:

تحقق الإدارة بالأهداف جملة من المزايا أهمها:

- تطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة و القدرة على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها أول بأول.
- تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المؤسسات.
- التفاعل المشترك يسمح بتنمية الروح المعنوية لدى العاملين².
- المشاركة الكاملة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف، مما يعزز نجاح تطبيقها بروح الفريق و المشاركة الإيجابية الفعالة.
- تنظيم الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية على شكل سلسلة من الأهداف الجزئية المترابطة بحيث لا يتعارض هدف إدارة ما مع هدف أخرى و لا على حسابها³.
- عندما تكون الأهداف موضوعة بشكل تفصيلي واضح تدركه جميع المستويات فإن ذلك سينعكس على أداء و إنتاجية الأفراد.
- تحسين العلاقة بين القادة و المرؤوسين و دعم الاتصالات بين الطرفين.
- توليد الأفكار الجديدة و زيادة المهارات الشخصية و الإدارية و نموها باكتساب معارف و مهارات جديدة.
- الحد من مقاومة القرارات و الغموض و تشخيص المشاكل بصورة أفضل⁴.

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص ص: 417-420.

² سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص ص: 194-195.

³ زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص ص: 40-41.

⁴ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص ص: 422-425.

3- الإدارة بالأهداف و دورها في تنمية الإبداع الإداري:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع و الابتكار، فمن خلال تركيز هذا الأسلوب على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء و الإنجاز و هكذا تتوافر الفرصة للإبداع و الابتكار، و يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري من خلال اعتماد هذا الأسلوب في عملية التطوير التنظيمي حيث يعمل القادة و المرؤوسون معا لوضع أهداف محددة قابلة للقياس. و من المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي عن طريق الإدارة بالأهداف إلى تحسين فعالية المؤسسة من حيث تحسين الإنتاجية و الروح المعنوية و فعالية وضع الأهداف و التخطيط و التنظيم و تحقيق استخدامات أفضل للموارد البشرية المتاحة و زيادة التزامها، إضافة إلى فهم أفضل لنقاط الضعف و القوة في المؤسسة، و تحسين الاتصالات و حل المشكلات و زيادة دعم قدرة المؤسسة على التعلم و النمو و التكيف المستمر، و القدرة على استقطاب و استخدام الأشخاص الأكفاء المنتجين و المحافظة عليهم، و تطوير بيئة العمل التي تشجع على الإنتاج الإبداعي و تهئ الفرد للنمو و الإبداع و الابتكار¹.

ثانيا: الإدارة بالمشاركة و الاتصال Participating and Communication

إن دور القائد في هذا الأسلوب يتجلى في مشاركة مرؤوسيه في صنع القرار و تشجيعهم و الاستماع إليهم عن طريق الاتصال الفعال، بحيث يشترك كل من القائد و المرؤوسين في اتخاذ القرار لامتلاك المرؤوسين القدرة و المعرفة اللازمة لذلك.

1- تعريف الإدارة بالمشاركة و الاتصال:

تلعب عملية إنجاح القرار بالمؤسسة دورا هاما و حيويا على اعتبار أن الكثير من النشاطات التي يمارسها القائد تتضمن عملية صنع و اتخاذ القرار، و بما أن نظرة الجماعة أفضل من نظرة الفرد الواحد لأن العقل البشري لا يستطيع إدراك كل الأمور، يتوجب على القائد أن يسعى إلى إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات التي تعتبر من أبرز مظاهر التعاون و الانسجام في المؤسسة. و يقصد بالمشاركة مساهمة المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات و تنفيذ بعض المهمات المتصلة بالعمل و ظروفه².

كما تعني المشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه و الالتفاف بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها³. أما الاتصال فقد عرفته الجمعية الأمريكية لدراسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء و الأحاسيس، يؤدي إلى التفاهم المشترك بغض النظر عن وجود انسجام ضمني بين الطرفين⁴.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص: 55-57.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص: 64.

³ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 218.

⁴ سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص: 27.

و لقد عرف كونتز و زملائه الاتصال الفعال على أنه إرسال و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع التأكد بأنه فهمها¹، بمعنى أن الاتصال الفعال هو تبادل مشترك للمعلومات والأفكار والأحاسيس، و لكي يحدث هذا التبادل يجب أن يستجيب المستقبل بطريقة ما، مما يعني أن الاتصال عملية ديناميكية في اتجاهين، إذ لا يتحقق من طرف واحد بل يتضمن مشاركة الطرف الآخر و فهمه الصحيح لمضمون الرسالة.

كما أن طبيعة العلاقة بين القائد و المرؤوسين لها تأثير بالغ على الإبداع، إذ يسمح الاتصال بالتعرف على حاجات الأفراد، فإذا كان القائد قريب و متواجد بجانبهم يمكنه استكشاف المشكلات و العوائق التي من الممكن أن تعيق الإبداع قبل تفاقمها، فالإبداع يشترط درجة عالية من الانسجام بين أفراد الفريق و كذا تفهم كل منهم للآخر و التعرف عليه، كما أن الثقة و التعارف المشترك يسمح بالتعبير على الأفكار بحرية أكبر و كذا تقبل أفكار الآخرين، و في هذا الإطار يجب على القادة السماح بحرية الاتصال بين أعضاء الفريق لأن الاتصال يخلق مناخ عمل ثري يسمح بنقل و تبادل المعلومات لاستغلالها بشكل أفضل، و هنا يجب على القادة تكثيف قنوات الاتصال و استخدام التكنولوجيات الحديثة الأكثر فعالية و كذا الاجتماعات و اللقاءات لتبادل و توزيع الأفكار².

2- مزايا المشاركة و الاتصال:

تحقق المشاركة و الاتصال جملة من المزايا أهمها:

- إعطاء حرية الرأي و النقد للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات و السياسات يساهم في رفع روحهم المعنوية.
- تساعد المشاركة في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا و تعزز شعور العاملين بأهميتهم مما يؤثر على أدائهم.
- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى تقبلهم و ولائهم له لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار و وقفوا على ظروف و أسباب إصداره³.
- مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل و الاعتراف بآرائهم يقوي إحساسهم بالمسؤولية و يولد لديهم الدافع لاقتراح المزيد من البدائل الملائمة.
- تنمية الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين و زيادة فرص التعاون لحل المشكلات المشتركة و الفهم المتبادل إضافة إلى تعزيز العمل بروح الفريق و ترشيد عملية صنع القرارات⁴.
- إقناع المرؤوسين و حثهم الدائم عن طريق الاتصال يخلق في المرؤوسين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 183.

² Carinne Asselin, Antoine Thai, Op.Cit, p: 70.

³ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص: 46.

⁴ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص ص: 240-241.

- توضيح المسؤوليات و نقل التوجيهات و معايير الإنجاز، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المؤسسة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها.
- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فالاتصال أداة لتبادل المعلومات في شكل أفكار وآراء ومقترحات تفيد في اتخاذ قرارات لحل المشكلات¹.

3- الإدارة بالمشاركة و الاتصال و دورهما في تنمية الإبداع الإداري:

تعتبر الإدارة بالمشاركة ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف و منح الفرص لتفجير الطاقات و الإمكانيات الإبداعية و المبادأة، كما يعد إفراح المجال أمام العاملين للمشاركة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، مما يدفعهم على الاجتهاد أكثر في الأداء و طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، و الحد من المشاكل و الصراعات الوظيفية مما يساعد الأفراد على بذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف²، كما أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم، الشيء الذي يقوي الدافع لديهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية³.

إن المشاركة تمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر الأفراد و من ثم فإنها تؤثر على تفكيرهم و سلوكهم الإبداعي و توليد أفكار جديدة دون خوف، كما تساعد على إبداع بدائل عملية لحل المشكلات الآتية التي تواجهها المؤسسة أو المستقبلية المتوقعة⁴.

كما يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع مستوى أداء العاملين و زيادة مستوى رضاهم، مما يشجعهم على بذل المزيد من الأداء و تفجير طاقاتهم الإبداعية⁵، و يسمح الاتصال بالأداء الإبداعي إذا كانت هناك روابط جيدة بين الأفراد، كما أن التفكير الإبداعي يظهر عفويا و طبيعيا إذا كان الأفراد يتعاملون مع مشكل ما بخبرات مختلفة و إذا كانوا يشعرون بالراحة في التعبير عن أفكارهم الإبداعية، كما أن الاتصال المفتوح دون سيطرة يسمح للأفراد بتبادل أفكارهم و زيادة الثقة بينهم و تحفيز الإبداع لديهم، لأنه فقط بالحوار و النقاش تظهر الأفكار المبدعة، شريطة أن يدرك الفرد بأنه لن يحاسب أو ينتقد بالسلب من طرف الآخرين⁶.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 11.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 84.

³ نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 226-228.

⁴ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص: 310.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 92.

⁶ Carinne Asselin, Antoine Thaï, Op.Cit, pp: 140-142.

ثالثاً: الإدارة بالتفويض Management by delegation

يعتبر التفويض من متطلبات العمل الإداري نظراً لزيادة حجم المؤسسات وتعقد و تشعب نشاطاتها في ظل البيئة الحالية و عدم قدرة القائد على القيام بكل النشاطات الإدارية، مما يتطلب منه تكليف مرؤوسيه ببعض الأعمال لإنجازها و هو ما يتجاوز المشاركة في صنع القرارات، فبدل أن يتيح القائد للمرؤوسين الفرصة للمساهمة في صنع القرارات، فإنه عند التفويض يترك لهم الفرصة لصنع واتخاذ القرارات بأنفسهم.

1- تعريف الإدارة بالتفويض:

يضطر القائد نظراً لتزايد الأعباء على عاتقه إلى ترك بعض النشاطات الإدارية و تكليف مرؤوسيه لإنجازها ليتفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية، و هو ما يقصد به التفويض الذي يعني توزيع حق التصرف و اتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، مع منح السلطة اللازمة لأداء هذه المهام.

و من حق القائد استرداد هذا التفويض في أي وقت من مرؤوسيه و إعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم له و عجزهم عن أداء المسؤوليات التي كلفوا بها، كما أن تفويض السلطة لا يعني إعطاء المفوض من مسؤوليته، فالمسؤولية لا تفوض، و يبقى المفوض مسؤولاً أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه و فاعليتها¹.

2- مزايا الإدارة بالتفويض:

- من أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد لبعض مهامه و سلطاته لمرؤوسيه ما يلي:
- يتيح الوقت و الجهد للقائد بالمؤسسة ليتفرغ لأداء المهام الأكثر أهمية.
- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين و تدريبهم على اتخاذ القرارات.
- يولد الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه و يرفع من روحهم المعنوية، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه المهام المفوضة إليهم مما يدفعهم لإنجازها على أكمل وجه.
- يعتبر التفويض أفضل أداة لإعداد قيادات المستقبل، و استمرارية المؤسسة في تطوير قدرات و كفاءات مواردها البشرية الإدارية.
- لقد أثبتت الممارسات العملية أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا تسمح له باتخاذ قرارات فعالة، كما أن ذلك يؤدي إلى اختناق العمل و إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين و إعاقة الكفاءات الإدارية على الخلق و الإبداع².

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص ص: 65-66.

² نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص ص: 240-241.

3- الإدارة بالتفويض و دورها في تنمية الإبداع الإداري:

يساهم التفويض بإعداد العاملين لتحمل المسؤولية و زيادة شعورهم بالرضا و الحماس و الثقة و الاعتراف بقدراتهم على تحمل المسؤولية، مما ينعكس بصورة إيجابية على زيادة أدائهم و انتمائهم للمؤسسة، كما يعمل التفويض على تنمية مهارات و قدرات الأفراد الإبداعية و الابتكارية، حيث أن التفويض بواجبات معينة إلى بعض الأشخاص يسمح بإنجازها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، مما يساهم في اكتشاف قدرات الأفراد الإبداعية و تنميتها و تطويرها¹.

كما يسمح تفويض السلطة بتحسين جودة العمل و تقديم بدائل الحلول للمشكلات، كما يمكن أن يكون للأفراد أداء أفضل لأنهم يشعرون بالمسؤولية الشخصية، لأن التفويض سمح لهم بتوسيع نطاق مهامهم المعتادة.

و على الرغم من أهمية التفويض إلا أن العديد من القادة ليس لديهم رغبة و حافز للتفويض، بسبب عدم إدراكهم الواعي بأهميته، و هو من الممكن أن يلحق ضررا بالمؤسسة، كما أن عدم رغبة القادة في التفويض يمكن أن يجعلهم يرتكبون العديد من الأخطاء، لأن العديد من القادة يعتقدون أنه " إذا أردت أن يكون عملك صحيح يجب أن تقوم به بنفسك"، غير أن ذلك ليس دائما صحيحا و هو ما يعيق غالبا التفويض، إضافة إلى انعدام الثقة في قدرات المرؤوسين و التردد و كذا الخوف من منافستهم للقائد عند أدائهم للمهام المفوضة².

رابعاً: الإدارة بالتمكين Management by empowerment

إذا كان تفويض السلطة يذهب أبعد من المشاركة في صنع القرارات، فإن التمكين يذهب أبعد من التفويض حيث يعطي حرية واسعة للمرؤوسين في العمل وتحمل المسؤوليات، ليكتفي القائد بالمساعدة عن النتائج.

1- مفهوم التمكين الإداري:

عرفه إيتوري Ettore بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضا وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة.

كما عرفه بورتيرفيلد Porterfield بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، و كذا مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم³.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص ص: 148-146.

² Marilyn M.Helms, Op.Cit, pp: 174-175.

³ محمد حرارشة، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص: 244.

و التمكين هو عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء مهامهم الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من القيادة، مع دعم قدراتهم و مهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية و المناخ الملائم و تأهيلهم فنيا و سلوكيا و الثقة فيهم¹.

و لا يجب الخلط بين مفهومي التمكين Empowerment و التفويض Delegation، إذ أن التفويض يعني توزيع المهام و إنجازها من طرف الآخرين، أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل، و العاملين وفقا لهذا المفهوم ليسوا مسؤولين عن إنجاز الأداء فقط و إنما هم محاسبين أمام إنجاز العملية أيضا².

2- مزايا التمكين الإداري:

- ضمان فعالية الأداء و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، و جعل العمل أكثر قيمة و معنى و أكثر تحفيزا.
- يسمح للقيادة الإداريين من الكشف عن الأفراد المبدعين و المتميزين و التركيز أكثر على الشؤون الإدارية الأكثر أهمية.
- الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين و زيادة فعالية الاتصالات.
- السماح للعاملين بالمساهمة في عملية صنع القرار يقضي على البيروقراطية و يحسن دافعية و التزام العاملين بتنفيذ الأعمال.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين و يشعروهم بالتوازن الشخصي و المهني و يمنحهم الفرصة لإيجاد الطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
- منح العاملين الحرية و الاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لتنفيذ أعمالهم.
- الحد من استخدام سلطة الإكراه و الإكراه من قبل القيادات الإدارية³.

3- الإدارة بالتمكين الإداري و دورها في تنمية الإبداع الإداري:

يمنح التمكين الإداري العاملين حرية التصرف، الاستقلالية في العمل، روح المبادرة و المشاركة في الرأي، و كل ذلك يساهم في تعزيز الإبداع لدى العاملين، فشعور الفرد بالتحكم بزمام الأمور و التمكن من مهام عمله يؤدي إلى توظيفه لقدراته الذهنية بشكل أكبر و يكون في هذا مجالا للإبداع⁴.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 181-182.

² خصير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 177-178.

³ نفس المرجع، ص: 244.

⁴ يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، مرجع سابق، ص: 14.

كما يساهم التمكين في رفع مستوى أداء العامل و اكتسابه للمعرفة و المهارة و زيادة فرص الإبداع و الابتكار بالمؤسسة، فحينما يكرس الفرد جهده لفهم أفضل للمشكلة فإنه يتحصل على أكبر قدر من المعلومات و يولد العديد من الحلول البديلة و الأفكار الجديدة و المفيدة التي يمكن تنفيذها، كما أن للتمكين أثر نفسي إيجابي على الفرد يخلق لديه الاستعداد للمشاركة في العملية الإبداعية، فعندما يشعر الفرد أن له أهمية في المؤسسة فإنه يسخر المزيد من الجهد لفهم المشكلة من زوايا متعددة و البحث عن حلول باستخدام مصادر مختلفة من المعلومات مما يتولد لديه عدد كبير من البدائل، من جهة أخرى حينما يعتقد الفرد أن لديه القدرة على تنفيذ مهمة ما بنجاح يكون أكثر عرضة لتحمل المخاطر و استكشاف معارف و طرق جديدة، و هو ما يعزز سلوك الإبداع لديه و يكون أكثر استعدادا لتقديم نتائج خلاقة¹.

إن الإستقلالية في العمل تشجع مستويات أعلى من الإبداع مقارنة بالعمل في ظل الرقابة، لأن الأفراد يشعرون بالحرية في العمل بعيدا عن الضوابط أو القيود الخارجية، و الأفراد الذين يتمتعون بالاستقلالية في العمل يكونون أكثر عرضة لتحمل المخاطر و التفكير في البدائل و حل المشكلات التي من شأنها تحفيز الإبداع. كما أن المستويات العالية من الاستقلالية الوظيفية تشير إلى المرونة الكبيرة في تحديد الأعمال حيث يكون الإبداع عاليا، و العكس صحيح حيث أن المستوى المنخفض من الاستقلالية في العمل يشير إلى أن الأفراد لديهم خيارات قليلة فيما يخص مهام عملهم و أساليب إنجازها، الشيء الذي لا يشجع الإبداع و يثبطه².

إن تمكين القائد هو عملية تقاسم السلطة مع عامل ما مع تحديد حدود هذه السلطة و توفير حرية أكبر لصنع القرار، معربا عن ثقته في قدرات العامل و إزالة الحواجز أمام الأداء، ولقد اعتبرت Amabile أن الدوافع الذاتية تلعب دورا هاما في تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج إبداعية، و ذلك لأن الدوافع الذاتية تحدد الفرق بين "ما يمكن أن يفعله الفرد و بين ما سيفعله"، و عليه فإن درجة المشاركة في العملية الإبداعية تختلف، فإذا لم يعط الفرد اهتماما كبيرا للمشكلة فإن الحل لا يمكن أن تكون مبدعة و مفيدة، من جهة أخرى يمكن أن تتولد حلول خلاقة و مفيدة إذا كرس الفرد اهتماما كبيرا للمشكلة و نظر إليها من زوايا مختلفة حيث يخلق مجموعة مختلفة من البدائل³.

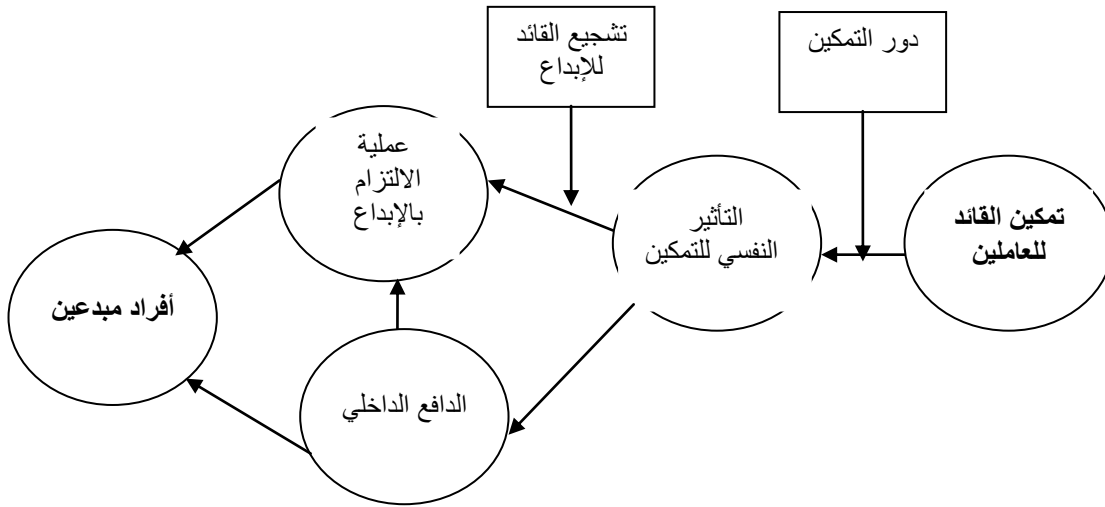
و الشكل الموالي يوضح الإدارة بالتمكين و دورها في تنمية الإبداع الإداري:

¹ Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol, Op.Cit, pp: 110-112.

² An-Chih Wang, Bor-Shiuan Cheng, Op.Cit, p: 110.

³ Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol, Op.Cit, pp: 111-113.

شكل (21): الإدارة بالتمكين و دورها في تنمية الإبداع الإداري



المصدر: Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol, Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement, academy of management journal, Vol 53, N°1, 2010, p: 10.

إن التمكين يحرك الدوافع الذاتية النفسية للإبداع، فإذا كان للأفراد دوافع ذاتية في عملهم فإنهم يكونون أكثر عرضة لتوظيف كل اهتمامهم للمشكل الذي يصادفونه، هذا الاهتمام يقود الأفراد إلى الانخراط في العملية الإبداعية و الاستمرار في توليد الأفكار الإبداعية.

خامساً: تشجيع البحث و التطوير Research and Development

إن تسيير نشاطات البحث و التطوير يرتكز أساساً على اعتبار العنصر البشري المرتبط بها، و عليه فإن الاهتمام بهؤلاء الأفراد الذين يمارسون مثل هذه النشاطات و بأفكارهم و اقتراحاتهم يمكن المؤسسة من تعزيز الإبداع لديها و تحسين أدائها.

1- تعريف وظيفة البحث و التطوير:

يعد نشاط البحث و التطوير من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، فهو يستهدف إضافة معارف للمؤسسة في مجال اختصاصها، و استخدامها في تطبيقات جديدة في مختلف أنشطتها، ولذلك نجد المؤسسات تسخر العديد من الموارد البشرية، المالية، المادية و التكنولوجية للاستفادة من نتائج البحث و التطوير لزيادة عدد و نوع تشكيلة السلع والخدمات و تحقيق المردود المناسب¹.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 433.

و من الملاحظ أنه يتم استخدام مصطلحي البحث و التطوير بشكل متلازم حتى ظن أنهما مترادفان غير أن هناك فرقاً بينهما، فالبحث هو وسيلة نظامية لدراسة العلاقات الموجودة في الظواهر المدروسة، و ذلك عن طريق الاختبار العلمي للوصول إلى تفسير المتغيرات و التحقق من صحة الحقائق للوصول إلى حل للمشكلات، أما التطوير فهو الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين منتجات أو طرق أو نظم أو أساليب جديدة¹، و على هذا الأساس لابد من تحويل نتائج البحوث الأساسية إلى تطبيقات عملية و هنا يكمن دور التطوير.

2- نشاط البحث والتطوير و دوره في تنمية الإبداع الإداري:

تعتبر عملية البحث والتطوير نشاطاً منهجياً يعتمد على المعارف العلمية الموجودة مسبقاً و التي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية، و يكون الهدف منها التوصل إلى إنتاج و اكتشاف طرق و منتجات جديدة أو إدخال تحسينات عليها.

كما تشكل وظيفة البحث و التطوير المصدر الرئيسي للإبداع في المؤسسة، و تتمثل مهمتها الأساسية في ابتكار و تطوير منتجات جديدة و إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه العملية الإنتاجية، و لا يمكن لوظيفة البحث و التطوير أن تكون فعالة بدون التنسيق مع وظيفتي الإنتاج و التسويق، و لتحقيق مهمتها بشكل فعال يجب أن تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يمكن لها استقبال و رصد المعلومات بشكل جيد.

و يساهم نشاط البحث والتطوير في تنمية الإبداع من خلال:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار و المفاهيم الجديدة.
- تطوير وإبداع منتجات جديدة و تحسين المنتجات الحالية أو خلق استخدامات جديدة لها.
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية.
- تحليل و دراسة المنتجات المنافسة.
- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة.
- تنمية المعارف و تحويل النتائج المتوصل إليها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات.
- التأكد من أن المنتج و العملية التي يقام بها مفيدة للعاملين والمستعملين والبيئة².

نخلص مما تقدم بأن البحث والتطوير هو نشاط مقترن بالإبداع و إضافة المعرفة وتحويل النتائج إلى سلع أو خدمات ذات منفعة، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات وامتلاكها للتقنيات المتقدمة والإبداع.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص: 449.

² Noori Hamid, Radford Russell, Production and operations management, Mc Graw Hill, United States of America, 1995, p: 60.

سادسا: التدريب و التعلم التنظيمي Coaching and Organisational Learning

تتفق المؤسسات الناجحة الكثير من الأموال على تدريب و تطوير مهارات عاملها، باعتبارهم أصولا مهمة يجب توفير كل مقومات الإستمرار لبقائهم فيها، فلم تعد المؤسسات تكتفي بالتعلم و إنما تحويل ما تعلمته إلى خدمات و منتجات تصل بها إلى السوق بشكل أفضل من المنافسين، و عليه فإن نقل المعرفة بشكل تشاركي يفجر الطاقات الإبداعية للعاملين.

كما تسعى المؤسسات لتطوير عاملها من خلال التدريب و اكتساب المهارات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة و تمكينها من حل المشكلات بطرق إبداعية¹.

1- تعريف التدريب Coaching:

عرف التدريب بأنه الجهد المنظم و المخطط له، لتزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة و تحسين تطوير مهاراتها و قدراتها على تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء².
و التدريب هو الوسيلة السريعة في استيعاب ما هو جديد من تكنولوجيا و معلومات تساهم بتطوير ميادين و آفاق العمل التطبيقي، و لذا يعد التعليم و التدريب الوسيلتين الهادفتين في التطوير و التحسين المستمر³.

و هناك من عرف التدريب على أنه متابعة و دعم تطوير الأداء الجماعي للفريق، بحيث يتم الحصول على نتيجة عملية جماعية تفوق كليا مجموع قدرات كل فرد على حدى، و هو ما يعني زيادة روح الفريق و تقوية الأداء، كما يركز التدريب أساسا على تطوير علاقة المؤسسة بمحيطها الداخلي و كذا علاقتها بمحيطها الخارجي⁴.

كما يسمح التدريب بتحسين القدرات الإبداعية، كما يسمح بخلق و إبداع نماذج عملية جديدة و تقديم مساهمات في حل المشاكل، و من هنا فالآراء المتبادلة تعطي دفعا لإحراز التقدم، كما يلعب التدريب دورا حاسما في تنمية الذكاء الجماعي و تحسين العلاقات بين الأفراد و الانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي⁵.

و لقد أثبتت الدراسات و الأبحاث أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو و التطوير، حيث يمكن تعلمه و تدريبه مثله مثل أية مهارة أخرى، علما أنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد، إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع و ذلك نظرا للفروق الفردية بينهم⁶.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 244.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 85.

³ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص: 205-208.

⁴ Alain Cardon, Coaching d'équipe, éditions Organisation, Paris, France, 2003, pp: 09-10.

⁵ Frank Bournois, Thierry Chavel, Alain Filleron, Le grand livre du coaching, éditions Organisation, Paris, France, 2008, p: 237.

⁶ الهيجان عبد الرحمان أحمد، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 10، العدد 20، الرياض، السعودية، 1995، ص: 274.

2- مزايا التدريب:

- إن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء سلوك الأفراد، و لذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يسمح بتحقيق المزايا التالية:
- إكساب الأفراد المتدربين المهارات و المعلومات و المعارف الفكرية و العملية التي يحتاجونها.
 - إكساب الأفراد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تتوافق مع ما يتطلبه تطوير العمل.
 - تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للمتدربين و تبادل الخبرات و المعارف بينهم.
 - إثارة الطاقات الإبداعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار أو غيرها من الأدوات الهادفة للتطوير¹.
 - جعل القيادة أكثر قدرة في تنشيط و تعبئة الفرق و جعلها أكثر إتحاداً.
 - يسمح بوضع تطوير للنماذج الموجودة و ابتكار في العمليات أو المنتجات².

3- تعريف التعلم التنظيمي Organisational Learning:

يعرف التعلم على أنه اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية³. و يعرف التعلم التنظيمي على أنه المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصابها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المؤسسة.

كما عرفه آخرون بأنه الطريقة التي تقوم بها المؤسسة ببناء و تنظيم المعرفة باستمرار لتحسين استخدامها و الاستفادة منها في أنشطتها المختلفة⁴.

و لا شك أن التعلم من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد و المؤسسة من حيث أثره في السلوك الإنساني و تحقيق أهداف المؤسسة، فالفرد يتعلم من خلال الممارسة السائدة في وسط العمل و يتوجه سلوكه بموجبها، و أن ما يطلق عليه التعلم يمثل ذلك التغيير الذي يتصف بالديموم النسبي في سلوك الفرد الذي ينتج من الخبرات أو الممارسات⁵.

4- أنواع التعلم التنظيمي:

أ- **التعلم التكيفي:** يتم من خلاله الاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد و المؤسسات، و يعد الخطوة الأولى باتجاه مؤسسة التعلم.

ب- **التعلم التوليدي:** و هو التعلم الخلاق الذي يقوم على الإبداع، لأنه يتطلب تقديم الأفكار و الطرق الجديدة، لذا فهو يوسع قدرات المؤسسة و إمكانية استغلالها للفرص المتاحة⁶.

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 214-215.

² Frank Bournois, Thierry Chavel, Alain Filleron, Op.Cit, p: 233.

³ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 176.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص: 108.

⁵ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 205-208.

⁶ Petre M.Senge, The fithe Discipline: The art & practice of the learning organization, currency doubleday, NewYork, United States of America, 1990, p: 78.

و يلاحظ من خلال هذه التصنيفات أن كل المؤسسات تتعلم و تسعى من أجل التعلم و لكن بعضها أفضل من الآخر في عملية التعلم، إذ أن هناك بعض المؤسسات التي تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقليد بهدف اللحاق بالآخرين، و لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد المؤسسة على تغيير افتراضاتها و طرق عملها.

5- التدريب و التعلم التنظيمي و دورهما في تنمية الإبداع الإداري:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، من بينها دراسة Claver & Liopis التي بينت أنه يمكن تنمية و تطوير قدرات الأفراد بالتدريب خصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم و التدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين هو تطوير مهاراتهم من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم، كما أن تدريبهم على الإبداع و خصوصا في مجال حل المشكلات يساهم في توليد حلول متعددة للمشكلات و يعمل على صقل مهارات الأفراد الإبداعية، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها و يعمل على استمرارها و نموها¹.

و يمثل التدريب أحد الدعائم الهامة في عملية الإبداع، فقد بينت بعض الدراسات أن هناك علاقة تربط بين التدريب و الإبداع، ففي دراسة أجراها كلفر و آخرون Claver et al وجد أنه يمكن تنمية و تطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب خاصة لدى الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم و التدريب المستمر²، إذ يعمل تدريب الأفراد على الإبداع الإداري على تطوير مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كما يغرس في المتدربين الرغبة في استخدام أدوات الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل و خارجه³.

كما يلعب التعلم أهمية بالغة و ضرورية للإبداع، حيث يساعد على حيازة المعارف و المهارات و اكتساب ثقافات جديدة الشيء الذي يحقق الإبداع، كما أن الأفراد يميلون لأن يكونوا أكثر إبداعا عندما يكون لديهم مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية⁴.

و تبرز أهمية التدريب و التعلم التنظيمي كونهما يعتبران مدخلا علميا يساعد على تزويد الأفراد بالمعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم و فاعلية أدائهم، و العمل بما هو غير مألوف لبلوغ التجديد و الإبداع، إضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين و تزويدهم بالمعرفة الجديدة و تنمية قدراتهم و مهاراتهم، و تطوير العادات و الأساليب بما ينسجم مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع و التفوق في العمل⁵.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص: 210-211.

² يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، مرجع سابق، ص: 16.

³ الهيجان عبد الرحمان أحمد، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، مرجع سابق، ص: 274.

⁴ Yaping Gong, Jia-Chi Huang, Op.Cit, p: 767.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص: 85-86.

سابعاً: توفير الموارد و الحوافز Resources and incentives

تساهم الموارد و الحوافز في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد و الاهتمام بعملهم و أدائهم كما و نوعاً، بما يحقق زيادة الإنتاج و رفع روحهم المعنوية و إشباع حاجاتهم و تعزيز قدراتهم الإبداعية¹.

1- تعريف الموارد و الحوافز:

إن إبداع العاملين و تفوقهم في العمل و تميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد و مستلزمات تسمح بخلق الأفكار الجديدة و اختبارها و تجربتها و من ثم تنفيذها، و يقصد بالموارد هنا ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المؤسسة، و من هذه الموارد ميزانية خاصة بالبحث و التطوير و الوقت الكافي لخلق و تطوير الأفكار الجديدة، إضافة إلى المعدات و التكنولوجيا اللازمة و الموارد الضرورية لتطبيق المقترحات، إذ يعد المال و الوقت من أهم الموارد المؤثرة على الإبداع².

أما التحفيز فلا يعني فقط خلق الحماس و إنما إثارة رغبة الفرد لتقديم أحسن ما لديه، من أجل حشد طاقاته و زيادة ثقته في قدراته و الحفاظ على حيويته، بمعنى أن التحفيز ليس فقط دفع الفرد للعمل و إنما تلبية حاجاته و رغباته، و عليه فالتحفيز مجموعة من المجهودات لإثارة الرغبة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل.

و التحفيز عملية ديناميكية، فالطموحات و الرغبات تستمر من خلال السيناريوهات التي يعدها الفرد عند تخیل المستقبل، فهناك انسجام ما بين الأهداف و المشاريع و الرغبات و التطلعات، و عليه فمن الضروري بالنسبة للمؤسسات الاهتمام بهذه الطموحات و الرغبات لأنها تمثل المدخل الرئيسي لتحفيز الأفراد³.

2- توفير الموارد و الحوافز و دوره في تنمية الإبداع الإداري:

إن توفير الموارد و الحوافز من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين و إبداعاتهم، حيث تقسم الحوافز إلى حوافز مادية و أخرى معنوية في حين تمثل الحوافز المعنوية دافعا جوهريا قويا للإبداع⁴.

كما يوجد نوعان من التحفيز داخلي و خارجي، فالتحفيز الداخلي هو الذي تحركه فوائده و دوافع داخلية عميقة تؤدي إلى المشاركة في العمل و الفضول و الحماس و الرغبة الفردية في التحدي، أما التحفيز الذي تحركه الرغبة في تحقيق هدف لا يرتبط بالعمل بحد ذاته بل بما يمكن الحصول عليه من مكافآت و مستحقات فهو تحفيز خارجي، و كلاهما يسمح بتلبية الرغبة في تحقيق الذات و الإبداع، إلا أن للحوافز الداخلية الأثر الأكبر على الإبداع مقارنة بالحوافز الخارجية⁵.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 93.

² يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، مرجع سابق، ص: 18.

³ Carinne Asselin, Antoine Thaï, Op.Cit, p: 40.

⁴ يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، مرجع سابق، ص: 15.

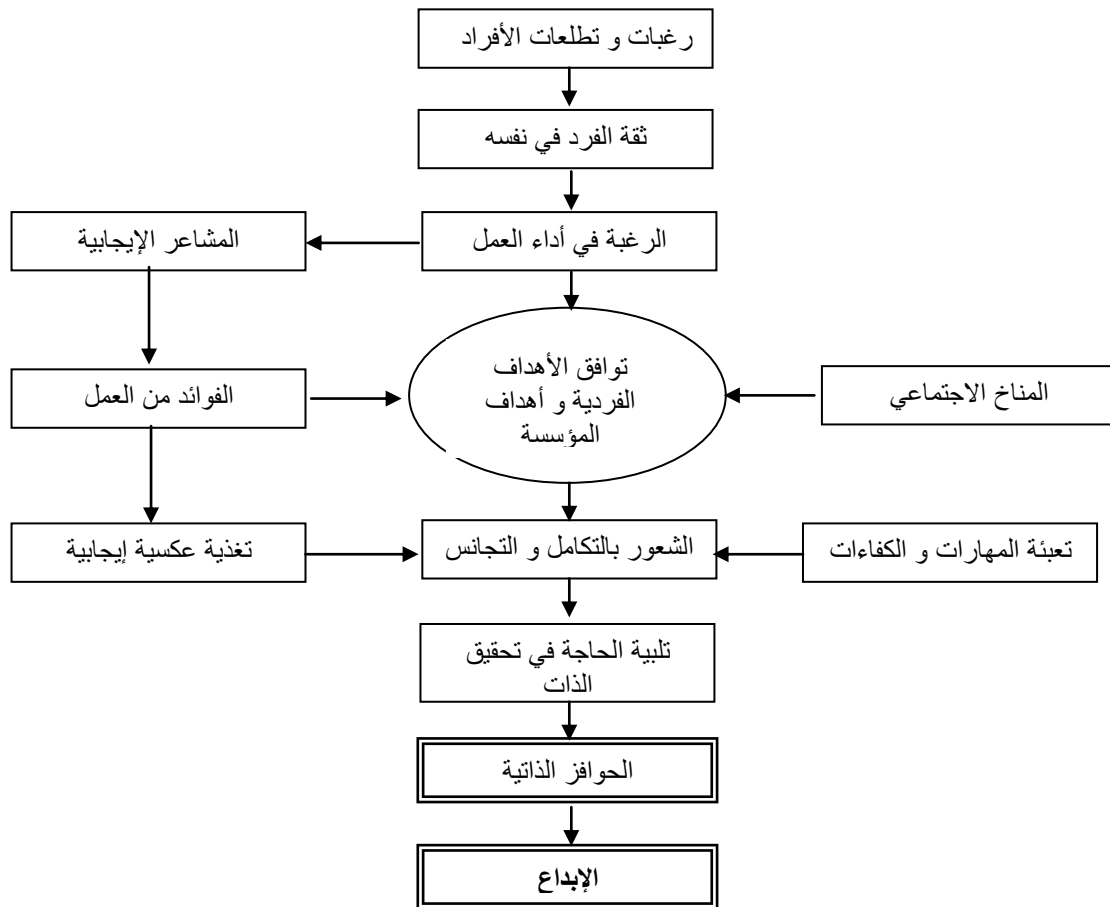
⁵ Carinne Asselin, Antoine Thaï, Op.Cit, pp: 41-44.

و يكون للحوافز الخارجية أثر على الإبداع إذا كان مستوى الحوافز الداخلية في البداية مرتفع، و لقد قامت الباحثة تريزا أمابيل Teresa Amabile بالعديد من الأبحاث حول تأثير التحفيز الداخلي على الإبداع و لتوضيح ذلك استخدمت "شكل المتاهة" المعروف الذي يمثل الفأر الذي يبحث عن الجبن.

ترى أمابيل أنه إذا كان الجبن خارج المتاهة فإن الحافز الأساسي للفأر في هذه الحالة هو تحقيق الهدف الخارجي لأنه يريد الحصول على شيء خارج المتاهة، إذ لا يكون تفكيره مركزا على كيفية التوصل إلى الطرق المؤدية للمخرج بل في الخروج في أقرب وقت ممكن من المتاهة للحصول على المكافئة (الجبن)، و على النقيض إذا كان لدى الفأر تحفيز داخلي كالتحدي و الفضول سوف يتمتع باللعب في هذه المتاهة، و محاولة الخروج منها تكون بتجريب و استكشاف العديد من المسارات و التفكير قبل التنفيذ، فلا يفكر في أي شيء غير إيجاد الحل للخروج من المتاهة، نفس الشيء بالنسبة للفرد بالمؤسسة الذي يركز تفكيره حول الحصول على الحافز الخارجي كالحصول على المكافئة، ربح المنافسة، الحصول على الترقية... وغيرها، و لا يركز اهتمامه في التفكير في كيفية حل المشكل في حد ذاته، و عليه يمكن القول بأن الحوافز الذاتية تلعب دورا أقوى من الحوافز الخارجية و هو ما توصلت إليه أمابيل¹.

و الشكل الموالي يوضح العلاقات التي تربط العناصر الأساسية للتحفيز الداخلي و تحقيق الإبداع الإداري:

الشكل (22): العلاقات التي تربط العناصر الأساسية للتحفيز الداخلي و تحقيق الإبداع الإداري



المصدر: Carinne Asselin, Antoine Thai, La créativité ne s'invente pas elle se manage, éditions Demos, Paris, France, 2007, p: 40.

¹ Carinne Asselin, Antoine Thai, Op.Cit, p: 40.

من الملاحظ أن الحوافز الذاتية تلعب دورا حاسما في تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى الإبداع، لأنها توضح الفرق بين ما يمكن أن يفعله الفرد و ما سوف يفعله، كما أن درجة المشاركة في العملية الإبداعية أيضا تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الإبداعية، فإذا كان للفرد مشاركة محدودة و قليلة فالحلول لا يمكن أن تكون خلاقة، و يمكن أن تتولد أفكارا خلاقة عندما يكرس الفرد اهتماما كبيرا للمشكلة و تكون له مشاركة كاملة في العملية الإبداعية، حيث يتم تحديد المشكلة بشكل كامل و من زوايا مختلفة و بخلق مجموعة متنوعة من البدائل. و كما ترى أمابيل Amabile أن الحوافز الذاتية لديها العديد من الإيجابيات و تلعب دورا حيويا للإبداع في المؤسسات، كما لها أثر مهم في مدى استمرار الفرد في تحقيق العملية الإبداعية¹.

تأسيسا على ما سبق التعرض له من الأساليب القيادية الداعمة للإبداع، يمكن القول أن المؤسسات تتوفر على مدى واسع من الإستراتيجيات و الأساليب التي يمكن استخدامها لدعم القدرات الإبداعية للعاملين فيها، و لا يمكن أن نقر بشكل حاسم أن أحد هذه الأساليب أفضل من غيرها، كما أن الأساليب السابق ذكرها ليست حصرية بل أن برامج دعم الإبداع متعددة الجوانب.

المطلب الثاني: مقومات المؤسسات المبدعة

يتم الإبداع من قبل الأفراد و الجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، و لهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي لما توفره لهم من دعم و إمكانيات و نماذج السلوك الإبداعي، و منه يمكن تعريف المؤسسة المبدعة " بأنها كيان تنظيمي صممت بيئته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة و مصادرها و ما ينتج عنها من خيارات مختلفة، أي أن الإبداع ما هو إلا نتاج تفاعل بين الفرد و البيئة التي يعمل بها و الذي يتطلب جهد تعاوني بين أعضاء المؤسسة كافة"².

و المؤسسة المبدعة هي تلك التي تشجع الإبداع و تكافئ النجاح و لا تعاقب على الفشل، و هي التي تتعلم من أخطائها و من تجاربها و تسعى إلى التحسين المستمر لأدائها و تحقيق مستوى عالي من الأمن الوظيفي للعمال³.

و حتى تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها تغيير ثقافتها، طرق تفكيرها، العلاقات السائدة بين العاملين حتى تسمح ببروز الإبداع و توليد أفكار أصيلة، و المؤسسة المبدعة لا تبعد فقط من أجل الإبداع بل من أجل تقديم حلول جديدة و تحقيق رفاهية الفرد، و إنشاء هوية اجتماعية و بيئة تنظيمية تساعد على توليد الأفكار و خلق القيمة⁴.

¹ Xiaomeng Zhang, Kathryn m. Bartol, Op.cit, pp: 112-113.

² سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص: 299.

³ Sehat Azarcher, Op.Cit, p: 1103.

⁴ François Ailleret, Op.Cit, p: 184.

و تشير الدراسات على أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المؤسسة الإبداعية أو حتى المتفوقة يمكن تطبيقه في كل الحالات، فالمقومات ليست إلا مؤشرات أولية للسير على طريق الإبداع، تتغير تبعاً لمستوى التطور هذا من جهة، من جهة أخرى فإن مقومات البيئة التنظيمية ينبغي بالضرورة أن تتفاعل مع مقومات البيئة الكلية المتغيرة و بخاصة تفاعلها مع مستوجبات التطور الحضاري و وفق معطيات الزمان و المكان، و من أهم مقومات المؤسسة الإبداعية ما يلي:

أولاً: إتاحة الفرصة للمشاركة و التعلم و التدريب المستمرين

إن المؤسسات الإبداعية أو المتفوقة أو الناجحة هي التي تتبنى نظام مؤسسي يقوم على المشاركة و اللامركزية، فسيادة الديمقراطية في المؤسسة يفسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات و منح الفرص لإبداء الرأي و حل المشكلات و تحمل المسؤولية، و كل هذا من الأساليب المهمة في تنمية سلوكيات الإبداع، فالأفراد الذين لا يشاركون في وضع الأهداف عادة لا يتحمسون لتنفيذها، أما إذا تعارضت مع أهدافهم فقد يقاومون تنفيذها بأشكال مختلفة.

كما تعتبر المؤسسة الإبداعية التدريب واجباً وظيفياً مستمراً و متجدداً لكل العاملين بالمؤسسة، فالتدريب في جوهره جهد نظامي متكامل لتطوير الموارد البشرية، و الذي يحتاج إلى التخيل من أجل إعادة تأطير القضايا القديمة و اكتشاف أفكار جديدة مستقبلية، فالتدريب بما ينتجه من حالات التجريب و اختبار يغذي دافعية التجديد و الإبداع و الابتكار عند كل الأفراد بالمؤسسة.

ثانياً: وضع معايير تقييم موضوعي

تعد معايير تقييم الأداء الأسس الموضوعية للتقييم، التي على أساسها توضع المكافآت و الجزاءات، و عليه يجب أن تكون هذه المعايير موضوعية إلى أقصى الحدود حتى تتحقق العدالة، من أجل استمالة المبدعين و تشجيعهم على العطاء، و التعبير عن الأفكار و تبادل الرأي و التحفيز على المنافسة.

هذا و لابد من وضع نظام للحوافز مبنياً على أساس مبدأ الإبداع، تشجيعاً على المبادرة و التجديد و استبعاد التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية، و عليه فمن المستحسن عند تقييم الأداء الأخذ بعين الاعتبار الدافعية للمحاولات المتكررة للإبداع و الاستكشاف و المبادأة و التجديد، و أن يكون التقييم مبنياً على مدى الإسهام في تحقيق الأداء المتميز¹.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص: 304-308.

ثالثاً: دعم وظيفة البحث و التطوير

إن الإبداع و الإبداع الإداري بشكل خاص لا يتحقق عن طريق الشعارات أو التمنيات، بل يحتاج تحقيق الإبداع إلى تشكيل فرق البحث و التطوير و توفير الموارد اللازمة لها من إمكانيات بشرية و مادية و فنية حتى تتمكن من تجسيد الأفكار المبدعة على أرض الواقع، كما يعتبر البحث و التطوير أهم عامل في عملية التنمية الاقتصادية و أهم جوانب التطور التكنولوجي و الصناعي، لأنه يمثل أهم وسيلة لزيادة المعارف التي يعتمد عليها الإبداع و تعزيز الاستثمارات المادية و البشرية، كما يعد نشاط البحث و التطوير المحك الرئيسي للإبداعات التكنولوجية و خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة. كما تستهدف عملية البحث و التطوير العديد من المجالات و الأنشطة، و يمكن استعراض أهم أهداف البحث و التطوير في النقاط التالية:

- يرتبط نشاط البحث و التطوير بالإبداع و تنمية المعارف و المفاهيم الجديدة و تحويل النتائج المتوصل إليها إلى سلع و خدمات تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزات تنافسية.
- تطوير و إبداع منتجات جديدة و تحسين المنتجات الحالية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة.
- يسمح بإيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية و الحصول على يد عاملة مؤهلة قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيا.
- تطوير عمليات الإنتاج و حل مشاكله و زيادة حجمه مع الحفاظ على مستوى متدني من التكاليف¹.

رابعاً: وجود قيادة إدارية إبداعية

و هي التي تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع، لاسيما في ظل المنافسة القوية و التغيير المستمر الذي تعرفه البيئة الحالية، فالقيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على مواجهة التحديات و تبني القيم و المبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية و الالتزام بتنفيذها، كما أن القيادة الإبداعية تعطي أهمية خاصة لتنمية الموارد البشرية و بخاصة الكفاءات و القدرات العقلية و الفنية أو ما يطلق عليه الآن برأس المال الفكري.

خامساً: التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية

أي القدرة على التكيف و التفاعل المتجدد بين المؤسسة و المتغيرات البيئية المحيطة، تتمثل هذه القدرة في تحويل الفرصة التي تتيحها البيئة أو التحديات التي تفرضها إلى إمكانيات إبداعية تدفع بالمؤسسة إلى النجاح، و تعظم قدرتها الإبداعية من خلال الاستفادة من الخبرات المتوافرة في البيئة و استقطابها، مثل التعاون مع مراكز البحث و التطوير و المؤسسات العلمية و الجامعية من أجل إبداع حلول عملية و تنفيذها، كما أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على تنمية علاقات مستمرة مع المؤسسات المهنية و الاجتماعية، الزبائن، الموردين المساهمين و المنظمات العلمية و الثقافية و الإدارية... وغيرها².

¹ خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص: 433.

² سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص: 309-313.

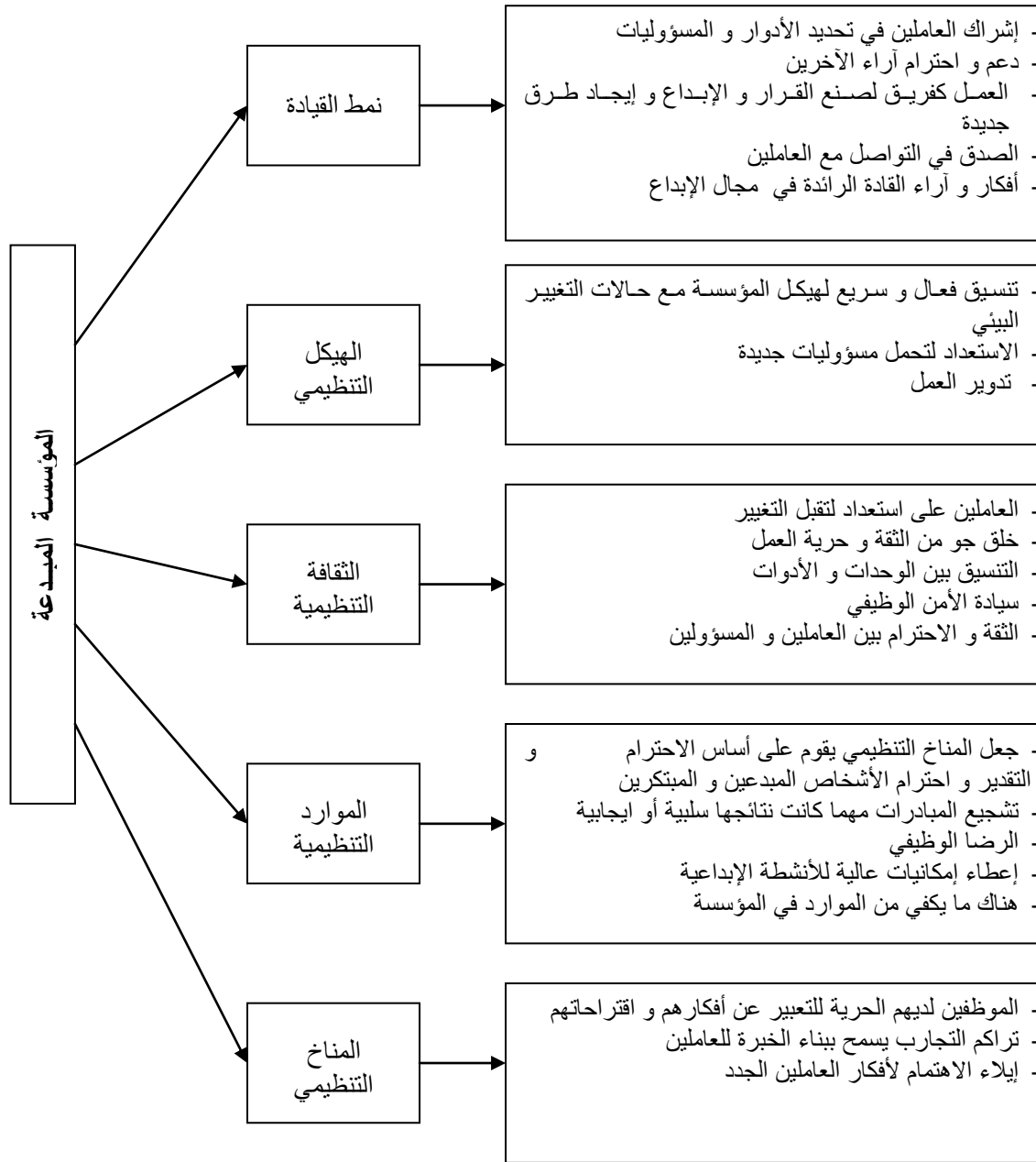
سادسا: علامة المعايرة

إن المعايرة Benchmarking هي الأكثر تأشيراً على موقع المؤسسة الإبداعي، فعن طريق المعايرة تعرف المؤسسة جيداً هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة في الإبداع. و المعايرة تكون على ثلاث أنواع الأول: المعايرة الخارجية مع المنافس الأفضل في السوق، الثاني: المعايرة الداخلية: أي مقارنة الأفراد أو الوحدات التنظيمية أو الأقسام أو الفروع في المؤسسة مع الفرد الأفضل أو الوحدة التنظيمية الأفضل أو القسم الأفضل أو الفرع الأفضل من نفس المؤسسة، أما النوع الثالث: فهو المعايرة التاريخية أي مقارنة الإبداع الحالي مع إبداعات الفترة الماضية. و تساهم هذه الأنواع الثلاث للمعايرة في التطوير الحالي و المستقبلي لمنتجات المؤسسة و عملياتها¹.

و الشكل الموالي يوضح خصائص المؤسسات المبدعة التي تؤثر على تحقيق الإبداع:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص: 51-54.

الشكل (23): خصائص المؤسسات المبدعة



المصدر: Mohsen Hajhashemi, Mohammad Hossein Moshref Javadi, Identification and prioritizing effective factors on organizational creativity based on MADM techniques (Case study: Saadi hospital in city of Isfahan), interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 3, N° 5, 2011, p: 243.

يوضح الشكل أهم مقومات المؤسسات المبدعة التي تؤثر على تحقيق الإبداع، و يمثل نموذجا من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات المبدعة، من خلال قياداتها الإدارية التي تعمل على تجسيد الإبداع ضمن ثقافتها التنظيمية و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم و الموارد اللازمة بما يسمح بتفجير الطاقات الإبداعية و تحسين وضع المؤسسة التنافسي حتى تتمكن من تحقيق الريادة و النجاح.

خلاصة الفصل الثالث

تأسيا على ما سبق التعرض له من أفكار، يمكن القول أن إدارة عملية الإبداع في مؤسسات اليوم ضرورة ملحة لنموها و إستمرارها في ظل التغييرات العالمية و المحلية و البيئة التنافسية التي تركز على الجودة و تقديم ما هو أفضل، و تعتمد عملية الإبداع على القيادة الفعالة و المبدعة التي تعمل على تهيئة المناخ النفسي و العملي الذي يسمح بدعم السلوك الإبداعي و بزوغ الأفكار الجديدة و تنفيذها، مستخدمة في ذلك قدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع.

كما أن النمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، إذ لا يمكن تنمية الإبداع في ظل الجمود التنظيمي و كذا المواقف السلبية للقيادة تجاه إبداع الأفراد، فالقيادة الذين يضعون إستراتيجيات جامدة يضاعفون من الروتين و يزيدون من حالات الفشل في إنتاج أفكار إبداعية جديدة، و لأن سر نجاح المؤسسات و استمرارها لم يعد يكمن في مقدرتها على إدارة ثروتها المادية فقط و إنما في كيفية توجيه القوى العاملة و دفعها إلى اكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة و المبدعة، فإن المؤسسات في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء الأفراد، الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية و لكنهم لا يعلمون عنها شيئا أو لا يوظفونها التوظيف الأمثل لعدم توفر المناخ المناسب لذلك، إذ تستطيع القيادات الإدارية أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، لأن الإبداع و التجديد شيء يمكن التدريب و التطوير أن ينشأه و يصقله و يوجهه الوجهة الملائمة، و لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية و مهارة قابلة للنمو و التطوير تحتاج من القيادات الإدارية أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته و تطويره لدى الأفراد.

و على هذا الأساس هنالك العديد من الأدوات التي يمكن اعتمادها من قبل القيادات الإدارية لخلق الحالة الإبداعية و التدريب على إثارة و تشجيع الأفكار المبدعة، حيث استعرضنا أهم هذه الأدوات و أكثرها شيوعا التي تتوافق مع المؤسسات، منها ما يعتمد على الأشكال و الصور مثل الخريطة الذهنية و الهيكل العظمي للسمة (نموذج إيشيكاوا)، كما يتطلب بعضها التدريب الجماعي للأفراد لتوليد الأفكار الإبداعية كالعصف الذهني و نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ و كذا التآلف بين الأشتات، أما بعضها الآخر فيركز على المراحل كقبعات التفكير الست، حلقات الجودة، أسلوب دلفي. و الواضح أن لكل أداة من هذه الأدوات الدور الحاسم و الفعال في توليد الأفكار الإبداعية لدى الأفراد.

من جهة أخرى و لتعزيز الإبداع بالمؤسسة تسعى القيادات الإدارية إلى تبني العديد من الأساليب و الممارسات الإدارية لتنمية المهارات الإبداعية و تدريبها على توليد الأفكار غير المألوفة، و من أكثر الأساليب شيوعا: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة و الاتصال، الإدارة بالتفويض، الإدارة بالتمكين، تشجيع البحث و التطوير، التدريب و التعلم التنظيمي و كذا توفير الموارد و الحوافز، و تلعب هذه الأساليب دورا حاسما في تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع.

الفصل الرابع

تقييم تأثير أنماط القيادة على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الأساسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية، و بالضبط على قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر كونه من القطاعات ذات الخصوصية، و لقد وقع إختيارنا على مجمع صيدال لصناعة الأدوية كدراسة حالة باعتبار أن صناعة الأدوية هي صناعة تتميز باعتمادها على وظائف البحث و التطوير بصورة أساسية لضمان إنتاج أدوية جديدة و متطورة باستمرار و ذات فعالية، كما يعد مجمع صيدال من بين أهم المؤسسات الإفريقية لصناعة الأدوية الصيدلانية و الأكبر في الجزائر، و هو المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر الذي يحضى بمكانة هامة في السوق الوطنية، نظرا لبروزه كمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية، كما يسعى إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية بالرغم من المنافسة العالية من أهم المخابر العالمية لصناعة الأدوية.

فأن يبدع قطاع ما في منتجاته ليس بالأمر الهين و لا اليسير لأن رهان مجمع صيدال لصناعة الأدوية هو ضمان نوعية هذه المنتجات أمام منافسة قوية فرضها اقتصاد السوق أمام أكبر الشركات الأجنبية التي أصبحت تسوق منتجاتها نحو السوق الجزائري، و هو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية بمجمع صيدال مسؤولية الاهتمام بالكفاءات البشرية و تنمية روح الإبداع لديها، حتى تتمكن من تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة، و تعزز موقعها كرائد في إنتاج الأدوية في سوق واعدة تعرف إبداعا يوما بعد يوم. و بناء عليه تأتي دراستنا هذه للتحقق من فعالية أنماط القيادة الإدارية و توضيح دورها في تعزيز و تنمية الإبداع لدى العاملين و إختبار الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها، و في هذا الإطار سوف نستعرض المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

المبحث الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: نظرة عامة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الكبرى في الجزائر و الرائدة في الإنتاج الصيدلاني، و التي عرفت على غرار باقي المؤسسات العمومية العديد من التغييرات التي جاءت تلبية لمتطلبات الإصلاحات التي قامت بها الدولة، و التي كانت تهدف من ورائها إلى تثمين مجمع صيدال لمواجهة متطلبات السوق الجزائرية من الإنتاج الصيدلاني، لاسيما و المنافسة باتت قوية بين مجمع صيدال و مختلف المؤسسات الأجنبية الرائدة في الإنتاج الصيدلاني، و في هذا الإطار نحاول في هذا الجانب من الدراسة التطرق للتطور التاريخي لمجمع صيدال كما نحاول التعرف على بنيته التنظيمية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية

يعتبر مجمع صيدال شركة عمومية اقتصادية لصناعة الأدوية ذات أسهم برأس مال قدره 2 500 000 000 دينار جزائري، تملك الدولة 80 % من حصص الشركة أما 20 % الباقية فقد طرحت في البورصة سنة 1999 للمستثمرين من المؤسسات و الأفراد. يقع المقر الرئيسي لمجمع صيدال في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، تتمثل مهمته الأساسية في تصنيع و تطوير و تسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري، و يعد أحد أكبر شركات الإنتاج الصيدلاني في إفريقيا و الأكبر في الجزائر و الرائد الوطني في إنتاج الأدوية الجينية Produits Génériques. يغطي مجمع صيدال لوحده اليوم 35 % من السوق الجزائرية من خلال 215 منتج صيدلاني الذي ينتجه، و يطمح إلى تحقيق مكانة أكثر قوة في السوق و هذا بتوسيع تشكيلاته من الأدوية العلاجية الضرورية.

أنشئ مجمع صيدال سنة 1984 طبقا لسياسة إعادة الهيكلة التي انتهجتها الجزائر للمؤسسات العمومية الاقتصادية، التي انبثق عنها ميلاد المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال، ليتم بعدها إنشاء المجمع الصناعي صيدال سنة 1998، يتضمن مجمع صيدال 10 مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع سنويا، من خلال 08 مصانع إنتاجية وطنية بنسبة 100% تعمل في إطار منافسة مفتوحة في ظل اقتصاد السوق، و مصنعين تابعين للإنتاج عن طريق الشراكة: إبيرال Ibéral و صوميدال Somedial برأسمال قدره 60% و 59% على التوالي، كما أن مجمع صيدال مجهز أيضا بمركز للبحث و التطوير و ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (الجزائر العاصمة) بالشرق (ولاية باتنة) و بالغرب الجزائري (ولاية وهران)¹.

و لأن قانون الاستثمار بالجزائر يمنح الكثير من المزايا و التسهيلات لإنشاء الشراكة، فلقد توصل مجمع صيدال إلى إبرام العديد من عقود الشراكة مع أكبر المخابر العالمية كمخبر فايرز الأمريكي و صانوفي أفانتيس الفرنسي. و يملك مجمع صيدال أيضا مساهمات في عدة شركات (طافكو، جوراس، إبيرال)، و لقد تمكن من تحقيق نمو في حجم الإنتاج، حيث تم تحقيق أهدافه الإنتاجية (بالكميات) بنسبة 87% و ذلك نهاية سنة 2013².

¹ www.saidalgroup.dz consulté le 16 décembre 2014.

² Rapport du conseil d'administration, group Sidal, 2013.

أولاً: نشأة و تطور مجمع صيدال لصناعة الأدوية

مر مجمع صيدال بالعديد من الإصلاحات و التطورات في سياقه التاريخي وصولاً إلى شكله الحالي، الذي أصبح من خلاله من بين أهم المؤسسات الإفريقية لصناعة الأدوية الصيدلانية و الأكبر في الجزائر، و فيما يلي أهم المراحل التي مر بها مجمع صيدال أثناء مساره التاريخي:

- سنة 1969: تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) Pharmacie Centrale Algérienne بناء على أمر رئاسي، حيث أسندت لها الدولة احتكار، استيراد، تصنيع و تسويق المنتجات الصيدلانية. و لتوسيع نشاطها الإنتاجي قامت سنة 1971 بإنشاء مصنع الحراش، كما تم إنشاء كل من وحدتي الإنتاج بيوتيك Biotic و فرمال Pharmal على مرحلتين سنة 1971 و 1975 على التوالي.
- سنة 1982: أصبحت هيئة مستقلة بناء على المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في أبريل 1982 و الذي ينص على تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)، إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP)، تتضمن ثلاث وحدات للإنتاج، و ذلك بهدف تزويد السوق الوطنية بالدواء بشكل كاف و منتظم.
- سنة 1984: أصبحت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) تحت مسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال، و طبقاً للمرسوم رقم 151/ 84 تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة و الصناعات الكيماوية و البتروكيماوية.
- في أبريل 1988: و بصفة رسمية تم إدماج مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، الذي كان تابعاً للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية و تحويله إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير.
- سنة 1989: و بعد تنفيذ برنامج الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، بحيث أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري تهدف إلى احتكار إنتاج و توزيع الأدوية و المنتجات الصيدلانية، بهدف تغطية احتياجات السوق الوطنية من الدواء.
- سنة 1993: تم إجراء تغييرات على القانون الأساسي للشركة و السماح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية و التجارية التي من شأنها تحقيق أهدافها الاجتماعية، من خلال إنشاء فروع جديدة و/ أو وحدات تابعة لها.
- سنة 1996: تم إنشاء أول وحدة تجارية هي المركز التجاري "الجزائر وسط" بهدف تسويق و توزيع كافة منتجات المجمع من موقع واحد.
- سنة 1997: و مع انطلاق مرحلة الإصلاحات العميقة للنسيج الصناعي، بدأت صيدال تعرف تحولات كبيرة من حيث الحجم و الأهداف، حيث نفذت صيدال خطة إعادة الهيكلة للنشاطات التي أدت إلى تحويل كل رأسمالها إلى ملكية الشركة القابضة (Holding) كيمياء و صيدلة.

- سنة 1998: و بالضبط في 02 فيفري 1998 نشأ المجمع الصناعي صيدال بعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية صيدال التي نشأت بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، مقره في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ضم مجمع صيدال ثلاث فروع إنتاجية عبر التراب الوطني و هي (فرمالPharmal ، الأنتيببوتيكال Antibiotical ، البيوتيك Biotic) تعمل في إطار منافسة مفتوحة في ظل اقتصاد السوق، و يمكن اختصار ظهور مجمع صيدال كما يلي:
 - الصيدلية المركزية الجزائرية.
 - المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني.
 - المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات الأسهم).
 - المجمع الصناعي صيدال.
- سنة 1999: و بالضبط في 15 فيفري 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر للقيم المنقولة من خلال وضع عدد معلوم من الأسهم تحت تصرف الجمهور، حددت قيمة العرض العمومي للبيع بـ 20 % من رأس المال الاجتماعي للمجمع، أي ما يعادل 500 مليون دج موزعة على 2.000.000 سهم، بقيمة إسمية تقدر بـ 250 دج للسهم الواحد، أما رأس المال المتبقي 80 % فيبقى ملكا للدولة، ولقد تم تحديد سعر إصدار السهم بـ 800 دج خلال فترة الاكتتاب ابتداء من 15 فيفري 1999 إلى غاية 15 مارس 1999، كما تم في ذات السنة إنشاء مركز البحث و التطوير، و المركز التجاري لتوزيع الأدوية للشرق بولاية باتنة.
- سنة 2000: استكمالا للوجود الإقليمي لمجمع صيدال تم إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للغرب بولاية وهران.
- سنة 2004: تحصل مجمع صيدال على شهادة إيزو 9001 إصدار 2000.
- سنة 2005: تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة.
- سنة 2006: الافتتاح الرسمي لمصنع الأنسولين بقسنطينة من قبل رئيس الجمهورية.
- سنة 2009: زيادة حصة مجمع صيدال في رأسمال شركة صوميدال SOMEDIAL إلى 59%.
- سنة 2010: اشترى مجمع صيدال 20 % من أسهم شركة إبرال IBERAL وزيادة حصته في رأسمال شركة TAPHCO من 38.75 % إلى 44.51%.
- سنة 2011: زيادة حصة مجمع صيدال في رأس مال شركة إبرال IBERAL وصلت إلى 60 %.
- سنة 2014: اعتمد مجمع صيدال تنظيم جديد من خلال تعديل هيكله التنظيمي بامتصاص فروع (Pharmal, Antibiotical, Biotic) و تحويل الوحدات الإنتاجية التي كانت تابعة لهذه الفروع إلى مصانع مستقلة بذاتها¹، و لعل هذا التغيير الذي انتهجه مجمع صيدال يوضح سياسته و إستراتيجياته نحو التحسين المستمر و التوجه نحو اللامركزية في التسيير.

¹ بناء على وثائق و تقارير مديرية الإعلام و الاتصال لمجمع صيدال لصناعة الأدوية (ديسمبر 2014).

يشغل مجمع صيدال حاليا 3598 عامل يتوزعون حسب المستوى إلى ثلاث فئات كالتالي:
الإطارات: 1300.

أعوان التحكم: 1019.

العمال تنفيذيين: 1279¹.

ثانيا: أهداف مجمع صيدال لصناعة الأدوية

لا شك أن هدف أي مؤسسة اقتصادية ليس فقط تحقيق الريادة و النجاح بل و أيضا الاحتفاظ بهذا النجاح و الاستمرار فيه، و في هذا الإطار يمكن تمييز عدة أهداف يسعى مجمع صيدال لتحقيقها لضمان البقاء و الاستمرار كما يلي:

- تطوير و توسيع تشبكاتها من المنتجات و الانفتاح على مجال طب السرطان، أمراض العيون، المناعة و المنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) التي تعرف عجز محلي في الإنتاج.
- تحقيق الأهداف المنوطة من قبل الدولة باعتبارها المساهم الرئيسي، و العمل على ضمان استمرار تحسين القدرة التنافسية لمنتجاتها لتحقيق أهداف النمو.
- العمل على تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية، و ضمان موقع فعال على المستوى المحلي والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.
- التركيز على برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، و تحسين الهيكل التنظيمي و نظام المعلومات، و تنفيذ سياسة الاتصال الفعال و تعزيز الثقافة المؤسسية التي تُثمن القواعد الأخلاقية.
- زيادة مستوى رضا الزبون و تعميق ثقته بالمنتجات الوطنية، و محاولة تغيير موقفه اتجاه المنتجات الجينية التي يعتبرها البعض أنها لا ترقى في جودتها و فاعليتها إلى مستوى المنتجات المستوردة.
- يسعى مجمع صيدال الرائد الوطني لإنتاج الأدوية إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية، من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات و تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة.
- المساهمة قدر الإمكان لعلاج و تحسين نوعية الحياة من خلال تلبية الاحتياجات الطبية، إذ يضم مجمع صيدال حاليا 215 دواء يغطي 21 صنف علاجي يتضمن أمراض السكري، الأمراض المعدية، أمراض القلب، الالتهابات و الأمراض الجلدية و كذا الأدوية غير خاضعة للتوصيف.
- تعتبر صيدال ممثل و أداة السياسة الوطنية للصحة العمومية، تهدف إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق الدوائية، و أن تكون قدوة في محيط يشهد منافسة قوية و منفتح على التكنولوجيات الحديثة و الابتكارات.

¹ Rapport du conseil d'administration, Group Saidal, 2014.

- نظرا لبروز أمراض مزمنة و انتشارها مثل أمراض السكري و أمراض القلب و الشرايين، يركز مجمع صيدال على إستراتيجية تحسين تغطية السوق الوطنية و كسب حصص سوقية جديدة.
- تهدف الجزائر إلى إنتاج محليا 70 % من احتياجات الأفراد من الأدوية بمساعدة مخابر أجنبية قبل نهاية سنة 2015، و في هذا الإطار تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال و تحسين مكانته في السوق الوطنية مع انفتاحه على السوق الدولية، يتضمن هذا المخطط ما يلي:

- عصرية و تأهيل خمس وحدات إنتاج.
- تمديد و توسيع تشكيلة مصنع الأنسولين.
- إنجاز وحدات جديدة للإنتاج (04 وحدات متخصصة في الدواء الجنييس، وحدة متخصصة في أمراض السرطان، وحدة متخصصة في المنتجات المتشابهة حيويا).
- إنجاز مركز جديد للبحث و التطوير بالمدينة الجديدة لسيدى عبد الله (البلدية).
- إنجاز مركز التكافؤ الحيوي Bioéquivalent بحسين داي (العاصمة).
- في إطار المخطط التنموي الطموح يعمل مجمع صيدال على إنجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة بعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية، قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء و التقليل من حجم الواردات.
- تنفيذ المخططات الإستراتيجية التطويرية لمجمع صيدال الرامية إلى مواكبة التقدم العلمي و البحث الدائم، قصد رفع حصتها السوقية و زيادة ثقة الزبون في منتجاتها و تلبية مطالبه، و هو ما جسده فعلا مجمع صيدال من خلال إبرام عقود الشراكة مع أكبر الشركات العالمية في الإنتاج الصيدلاني و الاستفادة قدر الإمكان من نقل التكنولوجيا.
- تحديث طرق تسيير فعالة تمكن مجمع صيدال من التأقلم مع المستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي و التسويقي.
- يطمح مجمع صيدال في الرقي بالمجمع و جعله مجموعة دولية كبرى.

ثالثا: مهام مجمع صيدال لصناعة الأدوية

يمكن توضيح مهام مجمع صيدال كالتالي:

- البحث و التطوير و إنتاج المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري و كذا منتجات التعبئة والتغليف.
- استيراد و تصدير و تسويق كل المنتجات الصيدلانية و المواد الكيميائية على شكل مواد أولية و منتجات نصف مصنعة و منتجات تامة الصنع الموجهة للاستخدام البشري.
- العمل على تحقيق الهدف الإستراتيجي في تعزيز مكانة صيدال الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية، و المساهمة بالتالي في تحقيق السياسة الدوائية الوطنية التي تنفذها الحكومة.

- وضع الجودة كمحور رئيسي لضمان تطوير جودة منتجاتها و تعميق ثقة الزبون بها، لأن طبيعة المنتجات الصيدلانية لا تخضع إلى الذوق بقدر ما تخضع إلى درجة الجودة و الفاعلية.
- إيلاء عناية بالجانب الأخلاقي و الإنساني في طريقة الإنتاج و في مستوى جودة المنتجات، وخاصة من حيث السلامة و الكفاءة و تحقيق الأمن الدوائي.
- تعزيز باستمرار القيم الأساسية لصيدال من حيث المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، الشفافية، المصادقية، المساواة و كذا التكافل الوطني.
- ترقية استهلاك الأدوية الجنيصة و تقديم مزيد من الإجراءات و الجهود الإعلامية التي من شأنها تشجيع الأطباء على تفضيل هذا النوع من الأدوية، التي تباع بسعر أقل وبنفس فعالية الصيغة الأصلية.
- ترقية إنتاج الأدوية بالجزائر لضمان تغطية احتياجات السوق الوطنية و التقليل من الاستيراد و التكفل الجيد بصحة المواطن.
- إعداد مختلف الإستراتيجيات الصناعية المالية و التسويقية، و كذا الرقابة الإستراتيجية و التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لمجمع صيدال.
- العمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان الجودة و زيادة الطاقة الإنتاجية.
- مراقبة تحليل و تركيب الدواء، و تعزيز مبدأ إدارة الجودة الشاملة خاصة و أن صيدال تحصلت على شهادة الإيزو ISO 9001 إصدار 2000 و ISO 26000.
- تقديم خدمات التركيب و التحليل.
- تحديث وعصرنة تجهيزات صيدال الإنتاجية و رفع أسهمها في السوق.

المطلب الثاني: التنظيم العام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية

لتحقيق التكيف و توافق تنظيم مجمع صيدال مع المحيط الجديد، قامت صيدال سنة 2014 بإعادة الهيكلة التنظيمية لها، من خلال إضافة وحدات تنظيمية جديدة في هيكلها التنظيمي و كذا استقلالية المصانع الإنتاجية التابعة لها، سعيا إلى التوجه نحو اللامركزية، فأصبحت بذلك مجمع صناعي يضم ثلاث وحدات تجارية لتوزيع الدواء عبر الوطن، و ثمانية مصانع إنتاجية وطنية لصناعة الأدوية مملوكة بنسبة 100 %، و مصنعان عن طريق الشراكة مع مؤسسات أخرى مستقلان ماليا و إداريا ذات أسهم لها مجالسها الإدارية و جميع الإدارات الوظيفية الخاصة بها.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال:

الشكل رقم (24) : الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال لصناعة الأدوية



المصدر: بناء على وثائق مديريةية المستخدمين لمجمع صيدال لصناعة الأدوية لسنة 2014.

يوضح الهيكل التنظيمي السابق المستويات التنظيمية لمجمع صيدال، مع العلم أن المؤسسة الأم Société mère الكائن مقرها بالدار البيضاء بالعاصمة تضم مختلف المديريات و مصنع الدار البيضاء فقط، و يمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال ككل كالتالي:

أولاً: الرئيس المدير العام

يعتبر المسؤول الأول على إدارة مجمع صيدال و توجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، يتكفل برسم إستراتيجياتها وتمثيلها مع الأطراف الخارجية، كما يتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية والأجنبية.

ثانياً: المصالح الوظيفية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية

تتكون من مجموعة من المديريات إضافة إلى مركز للبحث والتطوير و المراكز التجارية لتوزيع الأدوية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي تتمثل فيما يلي:

1- **مديرية التدقيق الداخلي:** تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات مجمع صيدال، تتمثل مهامها أساساً في مراقبة التسيير و فحص الحسابات.

2- **مديرية البرمجة:** تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

3- **مركز البحث و التطوير:** تكمن مهمتها الأساسية في تطوير الأدوية الجينية *Produits Génériques* كما تعمل على المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على جملة من الدراسات التقنية، و كذا المساهمة في تقديم التوعية العلمية للأدوية المطورة، و المشاركة في دراسات التكافؤ الحيوي *Bioéquivalence*، يهدف مركز البحث و التطوير إلى تحليل و انتاج إستراتيجية لربط قنوات الاتصال بين صيدال و عالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لضمان تنافسية عالية، بالإضافة إلى تقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع و المساهمة في تكوين الإطار الفني لصيدال، و كذا تجنيد مختلف الجهود لتأمين اليقظة التكنولوجية و تطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية لصيدال.

4- **مديرية ضمان الجودة:** هي مديرية تقنية تعمل على توجيه مركز البحث و التطوير بخصوص تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل، تعمل على وضع و تنفيذ خطط لتحسين النوعية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، حيث تبنت صيدال نظام الجودة الشاملة مما مكنها من الحصول على شهادة *ISO 9001* و شهادة *Bonnes pratiques de fabrication (BPF)*.

- 5- **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر نقطة وصل بين صيدال و وزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي و هي مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء، تملك فريق مختص في التسويق الطبي و شبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه و بين ملفات الدواء، و كذا دراسة الملفات التقنية و الصيدلانية، يعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة التي برزت ضرورة الاهتمام بالتسويق الصيدلاني.
- 6- **مديرية أنظمة المعلومات:** تقوم بإعداد الخطط و السياسات في مجال الإعلام الآلي و القيام بإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق و صيانة الهيكل القاعدي للمعالجة و الاتصال و ربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصال الإنترنت و الإنترنت، لتسهيل وصول المعلومة، و العمل على توحيد البرامج و إعدادها وفقا للهيكل التنظيمي الجديد.
- 7- **مديرية المالية و المحاسبة:** تهتم بوضع الإستراتيجيات المالية و متابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل و مراجعة الحسابات و التحليل المالي، كما تساهم في تسيير الموازنة و متابعة البورصة و إعداد الإستراتيجية المالية و جدول الموازنة التقديرية و جدول النتائج و الحسابات.
- 8- **مديرية التطوير الصناعي:** تهتم بجميع الأنشطة المرتبطة بالتطوير الصناعي و السهر على تطوير أساليب الإنتاج باعتماد التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط و ترقية المنتجات و البحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة و ذلك لتعزيز مكانة صيدال في الأسواق العالمية.
- 9- **مديرية المستخدمين:** تتمثل مهمتها في إعداد و تنفيذ سياسة صيدال فيما يخص إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويد صيدال بأفراد ذوي كفاءات عالية.
- 10- **مركز التكافؤ الحيوي:** قد أنشئ قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية و النزاهة و الموضوعية بأن الدواء الجنييس مطابق للأصل، الأمر الذي جعل منتجات صيدال محط ثقة على المستوى المحلي و الدولي.
- 11- **مديرية المشتريات:** تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المؤسسة بالشكل المناسب وفقا للنظام و الإجراءات المعتمدة.
- 12- **مديرية الممتلكات و الوسائل العامة:** تقوم بتسيير الوسائل المالية و المادية و إعداد تقديرات الميزانية لصيدال، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية و ضمان متابعتها و تقييمها، و كذا ضمان تسيير و صيانة العتاد و الممتلكات.
- 13- **مديرية الإعلام و الاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام و الاتصال، إعداد مجلة صيدال و النشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات صيدال.
- 14- **مديرية التكوين:** تسهر على تحديد و تنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي صيدال لتكوينهم و تحسين مستواهم.

15- مديرية الشؤون القانونية: تقوم بكل دراسة قانونية تهم صيدال و تضمن المساعدة القانونية لهياكلها، إضافة إلى إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج العمل، و دراسة و متابعة النزاعات التي تكون صيدال طرفا فيها، إضافة إلى دراسة عقود الشراكة.

16- مديرية الإستراتيجية و التنظيم: يكمن دورها في إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية لصيدال و السهر على تتبعها وتنفيذها، و تأمين دخول صيدال في السوق المحلي و الدولي من خلال وضع إستراتيجية تركز أساسا على اتفاقية الشراكة بإحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص الإنتاج.

17- مديرية التسويق و المبيعات: تعمل على دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات صيدال، و إعداد مخطط تسويقي جيد يهدف إلى التعريف بمنتجات صيدال و تطوير صورتها و حصتها السوقية، و كذا إعلام الصيادلة و الأطباء بمنتجات صيدال و الترويج لها، كما تتكفل بتسويق و توزيع الأدوية و المواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه عبر كامل التراب الوطني، حيث تتضمن وسائل لوجيستية ضخمة و إمكانات بشرية شابة و ماهرة، و هي تتكون من مجموعة من الوحدات التجارية الموزعة كما يلي:

- الوحدة التجارية المركزية (الجزائر العاصمة): تعمل على توزيع الأدوية عبر منطقة الوسط.
- الوحدة التجارية للشرق (ولاية باتنة): تعمل على تسويق منتجات صيدال و ضمان تغطية احتياجات ولايات الشرق الجزائري.
- الوحدة التجارية للغرب (ولاية وهران): تهدف إلى تلبية احتياجات ولايات الغرب بالأدوية و المنتجات الصيدلانية.

18- مديرية العمليات: تسهر على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لصيدال، لها علاقة بين مديرية المشتريات و مديرية التسويق و المبيعات، على اعتبار أنها تتكفل بكل السلسلة اللوجيستية من استقبال المواد الأولية، الإنتاج و كذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية لصيدال.

ثالثا: مصانع الإنتاج لمجمع صيدال لصناعة الأدوية

يشمل مجمع صيدال ثمانية وحدات إنتاجية مملوكة بنسبة 100 % من طرف صيدال، و مصنعان فرعيان عن طريق الشراكة (SOMEDIAL, IBERAL)، بقدرة إنتاجية إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع، تتمثل في:

1- مصنع أنتوبيوتيكال المدينة Antibiotical:

و الذي يقع مقره بالمدينة متخصص في إنتاج المضادات الحيوية (البنسيلينية Pénicilliniques و غير البنيسيلية) من كبسولات Gélule، قارورات للحقن Injectable، مراهم Pommade، أقراص Comprimé و مشروب Sirop، إضافة إلى إنتاج مواد أولية بالتجزئة Envrac، و كذا إنتاج مواد التعبئة.

يعتبر مركب المدينة مركب متكامل له قدرات هائلة لصناعة المواد الأولية و مواد التعبئة و المنتجات تامة الصنع، يضم مخابر للتحاليل حديثة و كفاءات و مهارات عالية و خبرة كبيرة في إنتاج المضادات الحيوية، يعتبر من أهم مصانع صيدال حيث يساهم بنسبة 28 % من الإنتاج، كما يواكب التقنيات الحديثة المستعملة في الصناعة الصيدلانية خاصة في مجال المضادات الحيوية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية و اعتماده على البحث و التطوير كأداة فعالة لتطوير منتجاته و تحقيق أكبر عائد من الأرباح.

و يضم مصنع أنتيبوتيكال الوحدات التالية:

- أ- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية و غير البنيسيلينية: و يتم بواسطة عمليتي التخمير و نصف التحليل، تصل سعة التخمير إلى 1200 م³ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.
- ب- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: تحتوي على بنايتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية و الثانية مختصة في الأدوية غير بنيسيلينية، بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة بيع في السنة، تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي: 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مسحوق للشرب)، 5% من الأشربة، 15% من المراهم.
- ج- مطبعة: بقدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون و صفة سنويا، حيث تغطي المطبعة 100 % من احتياجاتها (Antibiotical) و 30 % من احتياجات الوحدات الإنتاجية الأخرى لصيدال.

2- مصنع الحراش:

- تأسس سنة 1971 يحتوي على أربعة ورشات لإنتاج المشروب، المحاليل، المراهم، و الأقراص، حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا.
- 3- مصنع جسر قسنطينة (الجزائر العاصمة):

يتألف من قسمين مختلفين، الأول لتصنيع أشكال الدواء (التحاميل Suppositoires و الأمبولات Ampoules و الأقراص Comprimés)، و الثاني ذو تكنولوجيا عالية و جد حديثة متخصصة في إنتاج الأكياس و الزجاجات، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة.

تفوق طاقته الإنتاجية 20 مليون وحدة بيع، و هو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية جد حديثة، يتوفر على خمسة ورشات مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية و هي:

- أ- ورشة التحميلات، ورشة الأقراص و الملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس و ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.
- ب- كما يضم المصنع مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية، إلى جانب التسيير التقني و الوثائقي.

4- مصنع شرشال:

يقع بالمنطقة الصناعية بشرشال، يقوم بإنتاج كل من الشراب و الأدوية الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات) و كذا محلول مكثف لغسيل الكلى، يتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج هي: ورشة الأثرية، ورشة الأقراص و الكبسولات و الأكياس، ورشة المحاليل المكثفة، كما يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية.

5- مصنع الدار البيضاء:

يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، من أقدم المصانع التابعة لفارمال سابقا، لها دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين مجمع صيدال و الأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع Les accords de Façonnage، ينتج هذا المصنع مجموعة متنوعة من الأدوية من مختلف الأشكال: الأقراص، المشروب، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب و غيرها، و تفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.

6- مصنع باتنة:

يقع في ولاية باتنة، يختص في إنتاج صنف من الأدوية ممثل في التحاميل (Les suppositoires).

7- مصنع قسنطينة:

يقع في شرق الجزائر بولاية قسنطينة، يحتوي على ورشتين متخصصتين في إنتاج الشراب و المحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع، كما يحتوي على مصنع آخر لصناعة الأنسولين متخصص في إنتاج الأنسولين للاستعمال البشري في ثلاثة أصناف: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25 و الأنسولين القاعدي (Rapid, Lente (Basal), Intermédiaire (Comb 25) على شكل قارورات حقن.

و المصنع مجهز بأجهزة متطورة و عمال مؤهلين، تصل قدرته الإنتاجية إلى 3,5 مليون وحدة بيع.

8- مصنع عنابة:

يقع في ولاية عنابة، متخصص في إنتاج أشكال الجرعات الجافة من أقراص و كبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع.

9- مصنع صوميدال SOMEDIAL :

يقع في المنطقة الصناعية واد السمار بالعاصمة، و هو نتيجة للشراكة بين مجمع صيدال (59%) و المجموعة الدوائية الأوروبية (36.45%) و FINALEP (04.55%). تتكون صوميدال من ثلاثة أقسام:

- قسم لإنتاج المنتجات الهرمونية.
- قسم لإنتاج السوائل (محاليل الفم Solutions Buvables و المشروب Sirops)
- قسم لإنتاج أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

10- مصنع إبرال IBERAL :

هي شركة مساهمة بين القطاعين العام و الخاص:

▪ مجمع صيدال: 60%.

▪ فلاش الجزائر، وهو متخصص في المواد الغذائية: 40%.

مهمتها الرئيسية هي تنفيذ وتشغيل مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الدوائية المستخدمة في الطب البشري. و الذي يعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- إنتاج الأدوية الجينية (الحقن Injectables و الأدوية الجافة Formes Sèches).

- تعبئة و تغليف الأدوية (بأشكال صلبة Formes Solides).

- توفير التعبئة والتغليف ومراقبة الجودة حسب طلب المنتجين المحليين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

يستعين الباحثون على اختلاف توجهاتهم و اختصاصاتهم في دراساتهم و أبحاثهم بالمنهج العلمية التي تسمح بملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة، و مما لاشك فيه أن موضوع الدراسة و أهدافها يؤديان دورا فعالا في اختيار الإطار المنهجي للدراسة.

و قصد الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار صحة الفروض، يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة و طريقة تحديد عينة الدراسة و جمع البيانات، و كذا المنهجية المتبعة في تطوير أداة القياس و بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعها المختلفة، و البالغ عددهم حسب آخر الإحصاءات المبينة في سجلات المؤسسة 1300 إطارا في المستويات الإدارية المختلفة من أصل 3598 عاملا بمجمع صيدال¹، و لقد تم تحديد مجتمع البحث في هذه المراتب لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية و من أصحاب الخبرة الذين يتطلب منهم الإبداع، و لكونهم أصحاب القرار في رسم الإستراتيجيات و السياسات بالإضافة إلى إطلاعهم و دريتهم بالأمور الإدارية في المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر عينة الدراسة هي مرحلة مهمة من البحث، و لقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، المتمثلة في الأطارات العاملين من مختلف الوظائف و الفروع بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر حتى تكون النتائج ذات مصداقية.

و لقد تم تحديد حجم العينة الذي يسمح بتقديم عددا كافيا من العناصر لتمثيل مجتمع البحث المستهدف و الإجابة على أسئلة الدراسة، و القاعدة العامة في اختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث الذي يتكون من بعض الآلاف هو أخذ إجمالا 10% من مجتمع البحث²، كما يجب أن لا يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة³، فمثلا في الدراسة الحالية يوجد خمس 05 متغيرات في النموذج، لذلك يجب أن يفوق حجم العينة 50 مفردة.

¹ طبقا لآخر إحصائيات سجلات مديرية المستخدمين بمجمع صيدال لسنة 2014.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص: 319.

³ أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي و الإحصاء، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 89.

و لأنه كلما كبر حجم العينة ازدادت تكلفة الحصول على البيانات المطلوبة من أفراد العينة، و لأن حجم العينة يجب أن يتلاءم مع درجة الدقة و الثقة و مدى تباين مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 13% من مجتمع الدراسة، و البالغ عددها 169 مفردة.

و في إطار ما تم ذكره فقد تم توزيع 169 استبانة و هو ما يشكل 13% من مجتمع الدراسة، و لقد تم استرداد 150 استبانة، و بعد تدقيق الاستبانات المسترجعة و استبعاد الفاقد منها و غير الصالح للتحليل أصبح العدد النهائي 135 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 80% من العينة المختارة، و هي نسبة عالية مقبولة إحصائياً تتيح المجال لتعميم نتائجها.

و لقد تم اختيار عينة الدراسة بعد أن تم حصر الإطارات العاملين من مختلف الوظائف الذين تتوفر فيهم شروط البحث التالية:

- استبعاد الإطارات العاملين في المستويات الإدارية العليا حيث لا وجود لقيادات مباشرة لهم، و بالتالي لا تطبق عليهم محاور الدراسة التي تسعى لقياس أثر أنماط القيادة على إبداع العاملين.
- استبعاد الإطارات العاملين الذين تقل مدة خدمتهم مع رئيسهم المباشر عن سنة، لعدم قدرتهم على تقييم أنماط القيادات التي تشرف عليهم.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة و تحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على مدى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لمختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية)، و التعرف على أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث استعانت الباحثة في دراسة أنماط القيادة التحويلية و التبادلية بالاستبانة المتعددة العناصر Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) التي طورها الباحثان Bass & Avolio و التي استخدمت في دراسات مشابهة و تم اختبار صدقها و موثوقيتها، أما فيما يخص الاستبانة الخاصة بالقيادة الأبوية فقد تم الاعتماد على استبانة (Farh & cheng chou) للقيادة الأبوية التي استخدمت بكثرة في الدراسات الأجنبية بشرق أسيا و التي تم التحقق من صدقها و موثوقيتها من خلال الأبحاث التجريبية ذات الدلالة، و سوف يتم استخدامها في دراستنا الحالية لأول مرة كدراسة عربية - في حدود علم الباحثة-.

و لقد تم ترجمته الاستبانتان إلى اللغة العربية و الفرنسية و إعادة ترجمتهما مرة أخرى إلى الإنجليزية للتأكد من صحة الترجمة، أي أن الفقرات المترجمة تتوافق مع الفقرات الأصلية الإنجليزية، و قد تم إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم و طبيعة الدراسة.

أما القيادة التشاركية و الإبداع الإداري فقد تم تطوير الاستبانات الخاصة بهما بناء على ما جاء في الجانب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الإطلاع على عدد من الاستبانات التي استخدمت حول القيادة التشاركية و الإبداع الإداري.

تكونت الاستبانة الكلية من 94 فقرة بعد تحكيمها و إجراء تعديل في فقراتها، إضافة و حذف و إعادة صياغة، كما صححت الاستبانة بعد اجتيازها التحكيم لغويا، و الملحق رقم (03) و (04) يوضح الأداة في صورتها النهائية.

تضمنت الاستبانة ثلاث أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية و الشخصية للعاملين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي و كذا التخصص.

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة، تضمن 74 فقرة تتعلق بمختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) حيث تم توزيع الفقرات لقياس المتغيرات المستقلة باستخدام أربع فقرات لكل منها على النحو التالي:

القيادة التحويلية:

تشمل على 16 فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و هي تقيس الأبعاد الأربعة التالية:
 أولا: الحفز الإلهامي، تقيسه الفقرات (21،22،23،24).
 ثانيا: الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)، تقيسها الفقرات (25،26،27،28).
 ثالثا: التأثير المثالي (الكاريزما)، تقيسه الفقرات (29،30،31،32).
 رابعا: الاهتمام الإنساني بالفرد، تقيسه الفقرات (33،34،35،36).

القيادة التبادلية:

تشمل على 12 فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و هي تقيس الأبعاد الثلاثة التالية:
 أولا: المكافأة المشروطة، تقيسها الفقرات (37،38،39،40).
 ثانيا: الإدارة بالاستثناء النشطة، تقيسها الفقرات (41،42،43،44).
 ثالثا: الإدارة بالاستثناء الساكنة، تقيسها الفقرات (45،46،47،48).

القيادة التشاركية:

تشمل على 20 فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و هي تقيس الأبعاد الخمسة التالية:
 أولا: التفويض، تقيسه الفقرات (49،50،51،52).
 ثانيا: الاتصال، تقيسه الفقرات (53،54،55،56).
 ثالثا: التحفيز، تقيسه الفقرات (57،58،59،60).
 رابعا: العلاقات الإنسانية، تقيسها الفقرات (61،62،63،64).
 خامسا: المشاركة، تقيسها الفقرات (65،66،67،68).

القيادة الأبوية:

تشمل على 26 فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و هي تقيس الأبعاد الثلاثة التالية:

أولاً: القائد الخير، تقيسه الفقرات (69،70،71،72،73،74،75،76،77،78،79).

ثانياً: القائد الأخلاقي، تقيسه الفقرات (80،81،82،83،84،85).

ثالثاً: القائد المتسلط، تقيسه الفقرات (86،87،88،89،90،91،92،93،94).

الجزء الثالث: تعلق بالمتغير التابع للدراسة، و هو مخصص لقياس الإبداع الإداري، فبعد الاطلاع على

استبانات الدراسات السابقة وجدنا معظمها تركز على القدرات الأساسية للإبداع و المتعلقة

بعنصر الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه

و مواصلته، لذلك تم استخراج أبعاد الإبداع الإداري انطلاقاً من هذه الدراسات.

تتضمن الاستبانة 20 فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و هي تقيس الأبعاد المختلفة للإبداع الإداري

كالتالي:

أولاً: الحساسية للمشكلات، تقيسها الفقرات (01،02،03،04).

ثانياً: الأصالة، تقيسها الفقرات (05،06،07،08).

ثالثاً: المرونة، تقيسها الفقرات (09،10،11،12).

رابعاً: الطلاقة، تقيسها الفقرات (13،14،15،16).

خامساً: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، تقيسه الفقرات (17،18،19،20).

أولاً: اختيار مقياس الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت Likert خماسي التدرج، لأنه يعد من أكثر المقاييس استخداماً للقياس نظراً

لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يشير أفراد وحدة المعاينة الخاضعة للاختبار عن مدى استجابتهم عن

كل فقرة من الفقرات التي ينتمون إليها وفق المقياس المذكور كما يأتي:

- دائماً = (5 درجات)

- غالباً = (4 درجات)

- أحياناً = (3 درجات)

- نادراً = (2 درجة)

- أبداً = (1 درجة)

أما طريقة الإجابة فهي أن يختار المبحوث إحدى الإجابات الخمس السابقة.

و تُعكس هذه الأوزان على العبارات السلبية ذات الأرقام (04، 68، 82) من الاستبانة كالتالي:

- دائماً = (01 درجة)

- غالباً = (02 درجة)

- أحياناً = (03 درجات)

- نادراً = (04 درجات)

- أبداً = (05 درجات)

و للإشارة فقد وزعت فقرات الاستبانة بطريقة مشتتة لتجنب تأثير الإيحاء أو التحيز.

و لقد تم اعتماد مقياس لدرجة الاهتمام بأنماط القيادة و الإبداع الإداري مقسم إلى ثلاث مستويات، كما يلي:

الجدول رقم (07): معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	2.33-1
متوسطة	3.66-2.34
عالية	5-3.67

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث تم تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، عالية)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) و أقل قيمة فيه (1) على ثلاث مستويات كالتالي: $1.33 = 3/(1-5)$

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم اختبار الصدق الظاهري Face Validity للاستبانة، من خلال عرض الاستبانة في شكلها الأولي على مجموعة متنوعة من الخبراء و المحكمين البالغ عددهم 12 محكما (الملحق رقم 02 يوضح قائمة اسمية للمحكمين) ممن يحملون درجة الدكتوراه في علوم التسيير، الإحصاء، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية، السورية و الأردنية متخصصين في البحث في موضوع الدراسة، لاختبار صدق العبارات و توافقها و تناسقها، و لقد قامت الباحثة بترجمة الاستبانة متعددة العناصر (MLQ) و كذا استبانة (Farh et cheng chou) من لغتهما الأصلية الإنجليزية إلى العربية و الفرنسية بمساعدة متخصصين في اللغة، ثم إعادة الترجمة مرة أخرى إلى الإنجليزية للتأكد من مدى صحة ترجمة العبارات و تطابق المعاني، و التحقق من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغويا.

و كان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة و موضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات و مدى وضوحها و ملائمتها للواقع المبحوث و مدى صحة الترجمة، و قد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات و حذف البعض الآخر منها، و إضافة فقرات أخرى إلى بعض الأبعاد، بحيث تمت صياغة الاستبانة بشكلها النهائي الوارد في الملحق رقم (03) و (04).

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبانة ككل 0.95 و هي قيمة ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأن قيمة كرونباخ ألفا أكثر من 60 % و هي النسبة المعيارية المقبولة¹.
أما قيم كرونباخ ألفا بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة فيوضحها الجدول الموالي و هي قيم مرتفعة تشير إلى أن أداة القياس صالحة للتطبيق.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	كرونباخ ألفا
نمط القيادة التحويلية	الحفز الإلهامي	0,87
	الاستثارة الفكرية	0,92
	التأثير المثالي (الكاريزما)	0,92
	الاهتمام الإنساني بالفرد	0,91
نمط القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	0,75
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0,89
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	0,74
نمط القيادة التشاركية	التفويض	0,88
	الاتصال	0,86
	التحفيز	0,88
	العلاقات الإنسانية	0,88
	المشاركة	0,71
نمط القيادة الأبوية	الخير	0,92
	الأخلاق	0,74
	التسلط	0,83
الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	0,70
	الأصالة	0,68
	المرونة	0,69
	الطلاقة	0,76
	الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته	0,84
معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل		0,95

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

¹ أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، مرجع سابق، ص: 320.

تدل معاملات الثبات المدرجة في الجدول (08) على تمتع الأداة بصورة نهائية بمعامل ثبات عال و قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات بالنسبة لأنماط القيادة حققه كل من بعدي الاستثارة الفكرية و التأثير المثالي لنمط القيادة التحويلية و بعد الخير لنمط القيادة الأبوية بمعامل ثبات قدره 0,92، أما فيما يتعلق بالإبداع الإداري فإن أعلى معامل ثبات بلغ 0,84 لصالح بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

و هو ما يثبت ثبات الأداة ككل و يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

رابعاً: اختبار التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

للتحقق من أن بيانات عينة الدراسة و متغيراتها المختلفة تتوزع توزيعاً طبيعياً بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب و طبيعة توزيع البيانات، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov، الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي Non-Paramitric Goodness of Fit Test، إذ يشترط أن تفوق قيمه دلالاته الإحصائية 0,05¹. و يبين الجدول الموالي نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (09) : نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov

لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة (K-S)	الدلالة الإحصائية Sig
نمط القيادة التحويلية	1,080	0,194
الحفز الإلهامي	1,053	0,217
الاستثارة الفكرية	1,454	0,069
التأثير المثالي (الكاريزما)	1,284	0,074
الاهتمام الإنساني بالفرد	1,714	0,076
نمط القيادة التبادلية	0,756	0,616
المكافأة المشروطة	0,972	0,302
الإدارة بالاستثناء النشطة	1,364	0,068
الإدارة بالاستثناء الساكنة	0,942	0,337
نمط القيادة التشاركية	1,230	0,097
التفويض	1,134	0,152
الاتصال	1,452	0,080
التحفيز	1,163	0,134
العلاقات الإنسانية	1,159	0,136
المشاركة	1,710	0,076

¹ سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، العراق، 2003، ص: 94

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة (K-S)	المتغير
0,336	0,943	نمط القيادة الأبوية
0,781	0,657	الخير
0,130	1,168	الأخلاق
0,631	0,748	التسلط
0,106	1,682	الإبداع الإداري
0,077	1,213	الحساسية للمشكلات
0,084	1,467	الأصالة
0,061	1,781	المرونة
0,080	1,321	الطلاقة
0,077	2,114	الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من نتائج الاختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل أن جميع البيانات التي تم تجميعها لكافة متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي، من الممكن تطبيق الاختبارات الإحصائية المحددة عليها.

خامسا: اختبار قوة نموذج الدراسة

للتأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity الذي يؤثر على النتائج، يتم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، حيث أن الحصول على قيمة لمعامل (VIF) لأحد المتغيرات المستقلة تزيد عن 10 تشير إلى أن تقدير المعلمة المرافقة يتأثر بمشكلة التداخل الخطي المتعدد، أما فترات التباين المسموح Tolerances فيجب أن تكون قيمتها أكبر من 0,1¹، و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Collinearity statistics		المتغير المستقل
Tolerances	variance inflation factory (VIF)	
0,320	3,123	القيادة التحويلية
0,410	2,438	القيادة التبادلية
0,274	3,647	القيادة التشاركية
0,653	1,530	القيادة الأبوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

¹ سعد زغلول بشير، مرجع سابق، ص ص: 165-166.

يوضح الجدول (10) أنه لا يوجد مشكل التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، و ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار VIF المحصورة بين 3,123 و 1,530، و هي قيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار، أما قيم التباين المسموح Tolerances فكانت محصورة بين 0,653 و 0,274 و هي قيم أكبر من 0,1 و هذا أمر مقبول، و عليه أصبح بالإمكان قياس أثر أبعاد الأنماط القيادية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

المطلب الثالث: مصادر الحصول على البيانات و المعلومات و أساليب المعالجة الإحصائية أولاً: مصادر الحصول على البيانات و المعلومات

تعتبر عملية جمع البيانات من مصادرها خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي، على أن تكون عملية جمع البيانات دقيقة لأن حدوث الأخطاء في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء في عمليتي التحليل و الاستنتاج، و تتعدد مصادر جمع البيانات وفقا لنوع المعلومات المراد الحصول عليها، و سعيا للهدف الذي يتوقع منها تحقيقه و بلوغه لمعالجة موضوع الدراسة، و استنادا على ذلك فقد اعتمدت الباحثة لجمع البيانات التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة المصادر التالية:

1- المصادر الثانوية:

متمثلة في الكتب و المجالات و الأبحاث السابقة العربية منها و الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم الاستفادة منها في الجانب النظري و إعداد استبانة الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمواقع الإلكترونية و قواعد EBISCO.

2- المصادر الأولية:

و هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مقابلة عمال و إطارات مجمع صيدال للاستفادة من خبرتهم، كما تم استخدام المقابلة أيضا كأداة لتوضيح عبارات الاستبانة لمنح الدراسة مزيدا من المصداقية و الموضوعية، بحيث يمكن التوصل إلى تعميم أقوى لنتائج الدراسة، كما تم الاعتماد على السجلات و الوثائق و التقارير خاصة تلك المتعلقة بمختلف الإحصائيات و بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما تم الاعتماد أيضا على إجابات العاملين على عبارات الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية للدراسة لتحديد أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي باختلاف الهدف من إجرائها، و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن أسئلتها و التحقق من فرضياتها تم ترميز الاستبانات الصالحة للتحليل و إدخالها إلى الحاسوب، حيث تمت الاستعانة بالمؤشرات الإحصائية الموجودة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار 17.0 لاستخراج النتائج الإحصائية.

- و تم اختيار الأساليب الإحصائية التالية باعتبارها أكثر الأساليب ملائمة لخدمة أغراض الدراسة الحالية، و ذلك بعد استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية:
- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: التي تضمنت استخدام التوزيع التكراري و النسب المئوية لوصف مفردات الدراسة و تحديد نسب إجاباتهم، و المتوسط الحسابي لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة، و الإنحراف المعياري لتحديد درجة التشتت لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي، إضافة إلى المدى الذي نستعين به في تحديد درجات المقياس الذي نعتمده في الدراسة للتعرف على مستويات ممارسة الأنماط القيادية و كذا الإبداع الإداري لدى العاملين.
 - 2- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لاختبار مدى الاعتمادية على أداة الدراسة للقياس، بمعنى آخر التأكد من درجة ثبات الاستبانة كأداة للدراسة.
 - 3- اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S) للتحقق من أن البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب و طبيعة توزيع البيانات، و لهذا الغرض فقد أشارت نتائج الاختبار إلى أن جميع البيانات التي تم تجميعها لكافة متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي.
 - 4- Variance Inflation Factor (VIF)، اختبار التباين المسموح Tolerance لاختبار مدى وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
 - 5- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للوقوف على نوع و قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و على اتجاه هذه العلاقة موجبة أم سالبة.
 - 6- أسلوب تحليل التباين للانحدار (Regression Analysis) ، لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة و أبعادها على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
 - 7- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - 8- تحليل الانحدار التدريجي (Stepwiss Regression) الذي يستند على إدخال المتغيرات واحد تلو الآخر حسب نسبة الجزء الذي يعزى إليه في تفسير الاختلافات الكلية في المتغير التابع، و الذي يعمل على ترتيب المتغيرات حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع.
 - 9- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تبعا لخصائص الدراسة الديمغرافية و الشخصية.
 - 10- اختبار شففيه (Scheffe) البعدي للكشف عن الفروق، و هي خطوة تالية لحساب التباين (تحليل التباين) لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة و الكشف عن دلالتها الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية و الاجتماعية و الوظيفية، و كذا اتجاهات العاملين نحو مختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) التي يمتلكها القادة الإداريون بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، إضافة إلى عرض اتجاهات العاملين نحو مستوى الإبداع الإداري لديهم، ليتم بعدها عرض نتائج العلاقة بين أنماط القيادة و الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

المطلب الأول: نتائج خصائص عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية و الاجتماعية و الوظيفية.

أولاً: الخصائص الشخصية و الاجتماعية

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس و العمر و المؤهل العلمي

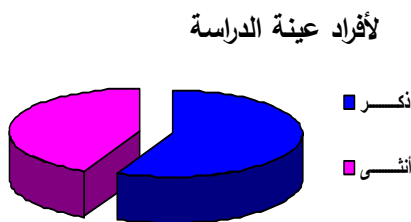
(n=135)

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	77	57,04
		أنثى	58	42,96
02	العمر	20-25 سنة	03	02,22
		26-35 سنة	57	42,22
		36-45 سنة	61	45,19
		46 سنة فأكثر	14	10,37
03	المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوي	29	21,49
		جامعي	81	60,00
		ماجستير	16	11,85
		دكتوراه	09	06,66

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

1- الجنس:

الشكل رقم (25): التمثيل الدائري لمتغير الجنس

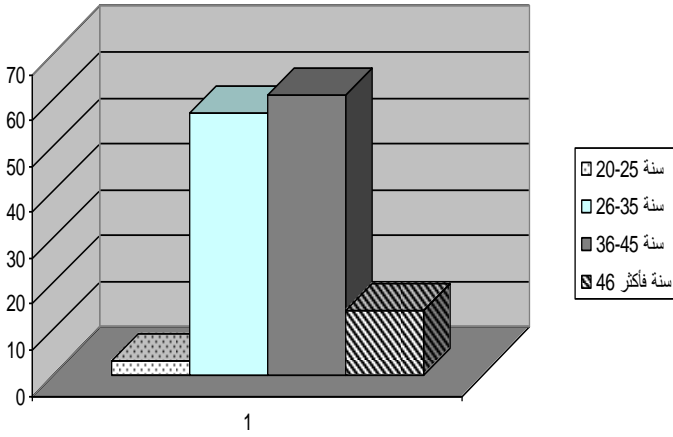


تشير النتائج أن 77 من عينة الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت 57,04 %. بينما بلغ عدد الإناث 58 بنسبة تمثيل بلغت 42,96 %، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، و هذا يعني أن مجتمع عينة الدراسة يعد مجتمعاً ذكورياً.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

2- العمر:

الشكل رقم (26): المدرج التكراري لمتغير العمر
لأفراد عينة الدراسة



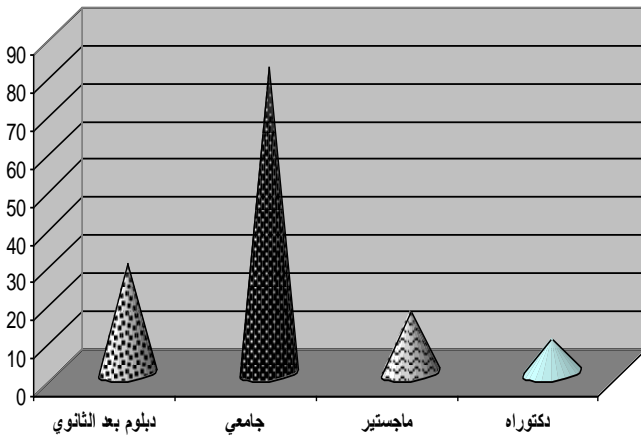
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج ارتفاع نسبة الفئة الشابة بصيدال حيث حصلت الفئة العمرية 36-45 سنة على أعلى نسبة بلغت 45,19 %، تلتها الفئة العمرية 26-35 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 42,22 % و هي نسب متقاربة، و جاءت الفئة العمرية 46 سنة فأكثر في المرتبة الثالثة بنسبة 10,37 %، أما الفئة العمرية 25-20 سنة فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة قدرها 02,22 %.

و هذا ما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يعد مجتمع شبابيا حيث أن 89,63 % من العينة من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة، و هذا يعني أن صيدال تملك تنوعا في فئات العمر و هي مؤشرات إيجابية بالنسبة لها.

3- المؤهل العلمي:

الشكل رقم (27): المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي
لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أما فيما يتعلق بتوزيع العاملين حسب المؤهل العلمي، فتوضح النتائج أن نسبة العاملين الحاصلين على المستوى التعليمي الجامعي احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت 60 %، تلتها نسبة العاملين الحاصلين على دبلوم بعد الثانوي بنسبة قدرها 21,49 %، أما نسبة الحاصلين على الماجستير فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها 11,85 %، و كانت أقل نسبة للعاملين الحاصلين على الدكتوراه حيث بلغت 06,66 %، و يعود ذلك إلى تركيز مجمع صيدال على تعيين ذوي المستويات التعليمية العليا نظرا لطبيعة الصناعة الدوائية التي تتطلب مستوى علمي عال بما يسمح لها باتخاذ القرارات السليمة و منافسة المؤسسات العالمية في الصناعة الدوائية، و هذا ما جعل صيدال تركز في سياسة التوظيف و الترقيّة خلال السنوات الأخيرة على عنصر الكفاءات.

ثانيا: الخصائص الوظيفية

و المتعلقة بمدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، و كذا التخصص، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

مدة الخدمة في المؤسسة و مدة الخدمة مع الرئيس الحالي و التخصص

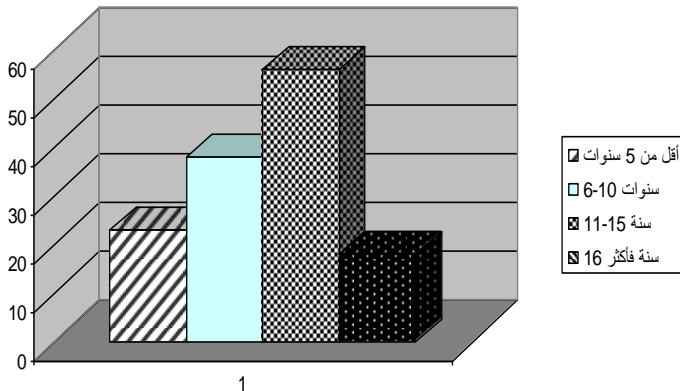
(n=135)

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	مدة الخدمة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	23	17,03
		6-10 سنوات	38	28,16
		11-15 سنة	56	41,48
		16 سنة فأكثر	18	13,33
02	مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي	أقل من 5 سنوات	96	71,11
		6-10 سنوات	26	19,26
		11-15 سنة	11	08,15
		16 سنة فأكثر	02	01,48
03	التخصص	هندسة	19	14,08
		كيمياء	23	17,04
		طب	09	06,67
		إدارة	45	33,33
		صيدلة	18	13,33
		بيولوجيا	21	15,55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

1- مدة الخدمة في المؤسسة:

الشكل رقم (28): المدرج التكراري لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة

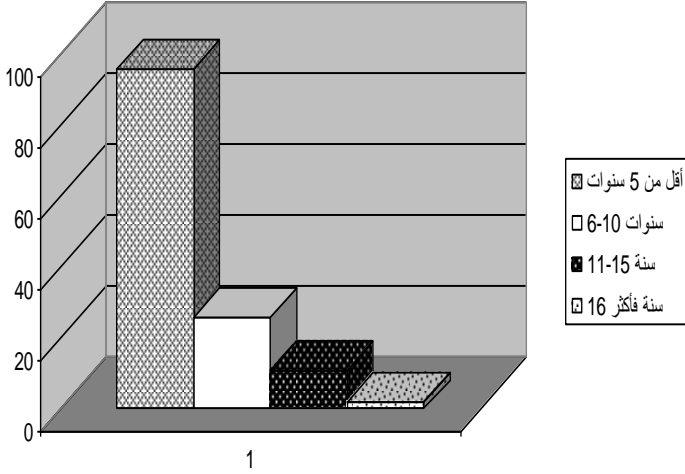


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أشارت بيانات مدة الخدمة في المؤسسة أن فئة العاملين الذين يمتلكون خبرات 11-15 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 41,48 % و هي نتيجة تعكس مستوى عاليا من الخبرة و الاستقرار بصيدال، و لقد حصلت فئة الذين لديهم خبرات 6-10 سنوات على المرتبة الثانية بنسبة بلغت 28,16 %، في حين أن فئة العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الثالثة و بنسبة بلغت 17,03 % أما فئة العاملين الذين لديهم خبرة 16 سنة فأكثر فقد حصلت على المرتبة الرابعة و الأخيرة بنسبة قدرها 13,33 % و ذلك يعود إلى إحالة العمال على التقاعد في تلك الفترة. و يمكن القول بأن الفئة الأكثر شيوعا لسنوات الخبرة في صيدال هي الفئة 11-15 سنة، و هو ما يعكس فعلا أن إطارات صيدال من الفئة الشابة و يشير إلى مدى النضج و الإنجاز و العطاء.

2- مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي:

الشكل رقم (29): المدرج التكراري لمتغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي لأفراد عينة الدراسة

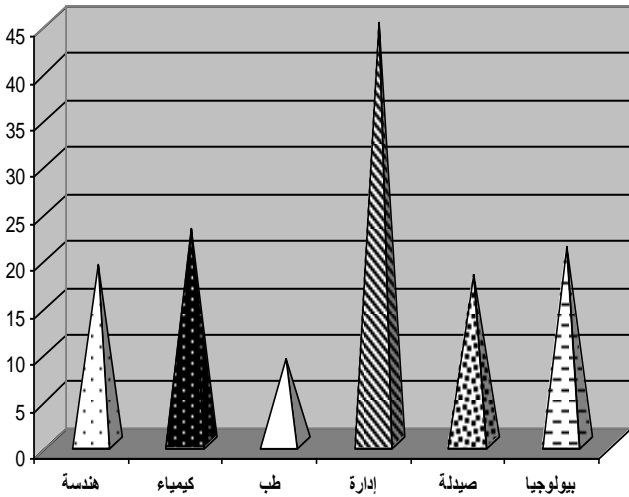


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج بأن نسبة العاملين مما يمتلكون خبرة مع الرئيس المباشر الحالي أقل من 5 سنوات احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة 71,11%، تلتها فئة العاملين الذي تتراوح خبرتهم مع رئيسهم المباشر الحالي 6-10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة قدرها 19,26%، بينما بلغت فئة العاملين ممن يمتلكون خبرة مع الرئيس المباشر الحالي 11-15 سنة المرتبة الثالثة بنسبة 08,15%، في حين جاءت فئة العاملين مما يمتلكون خبرة 16 سنة فأكثر مع الرئيس المباشر الحالي المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها 01,48%، وهو أمر طبيعي كنتيجة لسياسة توظيف الإطارات المؤهلة التي انتهجتها صيدال لتطوير مواردها البشرية، إضافة إلى خلق مناصب جديدة في إطار تنفيذ إستراتيجية إعادة الهيكلة التي تبنتها بإنشاء مديريات و وحدات جديدة.

3- التخصص:

الشكل رقم (30): المدرج التكراري لمتغير التخصص لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أما فيما يتعلق بتوزيع العاملين حسب التخصص فيوضح الجدول (12) أن نسبة العاملين في الإدارة بمجالاتها المختلفة المالية، القانونية، التسويق و غيرها احتلت المرتبة الأولى بنسبة 33,33%، فيما احتلت وظائف الكيمياء، البيولوجيا، الهندسة و الصيدلة مراتب معتبرة بنسب قدرها 17,04% ، 15,55% ، 14,08% و 13,33% على التوالي، و يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصيدلاني، فيما احتلت وظيفة الطب المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها 06,67% و قد يعود ذلك إلى استبعاد فئات المستويات الإدارية العليا في المؤسسة كون مجال الدراسة لا ينطبق عليهم، إضافة إلى محدودية الأطباء الموجودين بصيدال الذين يعملون كمندوبين طبيين.

المطلب الثاني: نتائج أنماط القيادة الإدارية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية

حاولنا قياس أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، من خلال المحور الثاني من الاستبانة الذي يضم 74 عبارة، فبعد رصد درجات كل مرؤوس لكل نمط من أنماط القيادة تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأنماط القيادية.

أولاً: عرض نتائج الأنماط القيادية مجتمعة

للإجابة على السؤال الأول للدراسة و التعرف على مستوى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية)، فقد تم حساب قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل نمط من أنماط القيادة الأربعة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) مجتمعة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لأنماط القيادة: التحويلية، التبادلية، التشاركية و الأبوية

(n=135)

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
1	1,05430	3,24	القيادة التحويلية
3	0,66760	3,22	القيادة التبادلية
2	0,84262	3,23	القيادة التشاركية
4	0,63305	2,92	القيادة الأبوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية، أن نمط القيادة التحويلية قد حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره 3,24، يليه القيادة التشاركية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,23، فيما جاءت القيادة التبادلية في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,22، بينما جاءت القيادة الأبوية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,92، أي أن متوسط إجابات المرؤوسين فيما يخص أنماط القيادة ككل يقع في الدرجة المتوسطة حسب مقياس التحليل المعتمد. و بشكل عام يمكن القول أن القادة الإداريين بمجمع صيدال يمارسون كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي في آن واحد بسبب تقارب قيم متوسطاتهم الحسابية، أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.

ثانيا: نتائج الإحصاء الوصفي لكل نمط من الأنماط القيادية

توضح الجداول الموالية عرضا لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد أنماط القيادة: التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لوصف إجابات العاملين، للتعرف على مستوى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لمختلف أنماط القيادة المدروسة كما يلي:

1- عرض أبعاد القيادة التحويلية:

يوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية كما يلي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

(n=135)

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الإستبانة
1	متوسطة	1,28486	3,4370	يغرس رئيسي المباشر روح الفخر و الثقة لدى مرؤوسيه.	الحفز الإلهامي	21
2	متوسطة	1,34686	3,1704	يحفزني رئيسي المباشر لأن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.		22
3	متوسطة	1,35117	3,0519	رئيسي المباشر يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.		23
4	متوسطة	1,31761	2,9481	يعمل رئيسي المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين.		24
4	متوسطة	1,13710	3,1519	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
3	متوسطة	1,29753	3,2000	رئيسي المباشر يشجع مرؤوسيه على النظر للأمور بطرق جديدة و مختلفة.	الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)	25
2	متوسطة	1,21384	3,2519	يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مرؤوسيه و يشجع على تنفيذها.		26
1	متوسطة	1,20589	3,2741	يشجع رئيسي المباشر على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات.		27
4	متوسطة	1,25306	3,0667	يدفعني رئيسي المباشر نحو البحث عن طرق أفضل للأداء لم يسبق إليها أحد.		28
3	متوسطة	1,11599	3,1981	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

رقم الفقرة في الاستبانة	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
29	التأثير المثالي (الكاريزما)	رئيسي المباشر فاعل في تمثيل الآخرين في الإدارة العليا.	3,4074	1,26548	متوسطة	2
30		يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	3,3481	1,35668	متوسطة	3
31		يتصرف رئيسي المباشر بالطريقة التي تكسبه ثقة واحترام الآخرين.	3,4815	1,34859	متوسطة	1
32		يُعتبر رئيسي المباشر نموذجا و قدوة في العمل.	3,3259	1,43947	متوسطة	4
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
			3,3907	1,18982	متوسطة	1
33	الاهتمام الإنساني بالفرد	يساعد رئيسي المباشر مؤوسيه لتطوير مواطن القوة لديهم.	3,1630	1,30560	متوسطة	3
34		يُقدر رئيسي المباشر الفرد الذي لديه قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين.	3,2889	1,39758	متوسطة	2
35		يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات و رغبات العاملين.	3,1185	1,15933	متوسطة	4
36		يولي رئيسي المباشر اهتمامه بكل العاملين دون استثناء.	3,3630	1,24353	متوسطة	1
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
			3,2333	1,14695	متوسطة	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة التحويلية						
			3,24	1,05	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS.

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة قد بلغت 3,24 و هي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2,34-3,66) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، و هذا يدل على أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر يرون أن قادتهم يمارسون نمط القيادة التحويلية، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك القادة الإداريين بمجمع صيدال لرؤية مستقبلية ملهمة و قدرتهم على اتخاذ القرارات الحاسمة، حيث يعمل مجمع صيدال الرائد الوطني لإنتاج الأدوية على الحفاظ على مكانته الرائدة في السوق الدوائية و كسب التحدي المتمثل في تقليص الواردات و تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، و أن يكون قدوة في محيط يشهد منافسة قوية في ظل اقتصاد السوق و ما تفرضه المنافسة الحادة من تحديات.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، يمكن عرضه على النحو التالي:

أ- الحفز الإلهامي:

يوضح الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالحفز الإلهامي كانت أضعف المتوسطات حيث بلغت 3,15، حيث احتل هذا البعد المرتبة الرابعة و الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة التحويلية الأخرى، و هذا يشير إلى أن درجة اقتناع العاملين متوسطة نحو تميز قادتهم بالحفز الإلهامي، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الحفز الإلهامي يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يرون أن الحفز الإلهامي لا يرقى إلى درجة الأبعاد الأخرى، و تستدعي هذه النتيجة التركيز على هذا الجانب كما سيتم تناوله في التوصيات.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الحفز الإلهامي ما بين 3,43 و 2,94، و تشير النتائج الواردة في الجدول (14) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالحفز الإلهامي كانت الفقرة 21 "يغرس رئيسي المباشر روح الفخر و الثقة لدى مرؤوسيه" بمتوسط حسابي بلغ 3,43 الذي يقترب من الحدود العليا للدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 24 "يعمل رئيسي المباشر على استئثار روح التحدي بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره 2,94.

و تعزو الباحثة عدم موافقة العاملين بأن القيادة الإدارية بصيدال تعمل على خلق مناخ التحدي بينهم في العمل، قد يعود لسوء فهم هذه الفقرة من قبل العاملين، على أن المقصود وجود مناخ يتوفر بداخله التنافس الإيجابي بين العاملين الذي تسعى القيادة الإدارية لتواجهه في بيئة العمل و ليس التحدي بمعناه التقليدي، و هذا ما يشير إلى أن القادة الإداريين بصيدال يثيرون روح الفخر و الثقة لدى مرؤوسيهم لإنجاز الأعمال، و تحفيزهم على التطلع إلى المستقبل بما يحقق لها المزيد من التطور و النجاح.

ب- الاستئثار الفكرية (التشجيع الإبداعي):

تبين قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالاستئثار الفكرية أن هذا البعد احتل المرتبة الثالثة بعد التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد بمتوسط حسابي قدره 3,19، و هذا يشير إلى أن العاملين يرون أن قادتهم يتميزون بالاستئثار الفكرية بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الاستئثار الفكرية يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاستئثار الفكرية ما بين 3,27 و 3,06، و تشير النتائج الواردة في الجدول (14) أن الفقرة 27 " يشجع رئيسي المباشر على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات" حازت على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ 3,27، أما الفقرة الأضعف فكانت الفقرة 28 "يدفعني رئيسي المباشر نحو البحث عن طرق أفضل للأداء لم يسبق إليها أحد" بمتوسط حسابي قدره 3,06.

و تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القادة الإداريين بصيدال يؤكدون على إعادة التفكير في الأفكار الجديدة المطروحة و التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين آليات إنجاز الأعمال، كما لديهم اهتمام كبير بالأفكار و الآراء المبدعة التي يقدمها مرؤوسيهم بهدف تحفيزهم للعمل بجدية، كما أنهم يعترفون أيضا بما يقدمه مرؤوسيهم من اقتراحات، الشيء الذي ينمي تفكير الإبداع لديهم لحل المشكلات و تحديث طرق تسيير فعالة تمكن صيدال من التأقلم مع المستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي و التسويقي.

ج- التأثير المثالي (الكاريزما):

جاءت قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالتأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,39، و هذا يشير إلى أن العاملين يرون أن قادتهم يتميزون بالتأثير المثالي (الكاريزما) بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد التأثير المثالي يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التأثير المثالي ما بين 3,48 و 3,32، و تشير النتائج الواردة في الجدول (14) أن الفقرة 31 " يتصرف رئيسي المباشر بالطريقة التي تكسبه ثقة و احترام الآخرين" هي الأقوى بمتوسط حسابي بلغ 3,48، في حين كانت الفقرة 32 " يُعتبر رئيسي المباشر نموذجاً و قدوة في العمل" هي أضعف الفقرات بمتوسط حسابي قدره 3,32.

و تعزو الباحثة حصول بعد التأثير المثالي أو الكاريزما على المرتبة الأولى بأن هناك موافقة على هذا البعد حيث يكتسب القادة الإداريين بصيدال ثقة و احترام مرؤوسيهم الذين يعتبرونهم قدوة لهم، لأن هذه القيادات تعمل بجدية لمواكبة التطور الحاصل في الصناعات الدوائية و تسعى جادة نحو تطوير منتجات صيدال حتى تتمكن من المنافسة بما يحقق النمو و الميزة التنافسية، و حريصون على توفير مناخ تنظيمي يدفع العاملين نحو العمل الجدي و الفعال، و إثارة الأفكار الإبداعية بهدف تحقيق رؤية و أهداف صيدال في تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية في محيط يشهد منافسة قوية و منفتح على التكنولوجيات الحديثة و الابتكارات.

د- الاهتمام الإنساني بالفرد:

جاءت قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالاهتمام الإنساني بالفرد في المرتبة الثانية بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي قدره 3,23، و هذا يشير إلى أن العاملين يرون أن قادتهم يهتمون بالجانب الإنساني للفرد بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الاهتمام الإنساني بالفرد يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاهتمام الإنساني بالفرد ما بين 3,36 و 3,11، و تشير النتائج الواردة في الجدول (14) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالاهتمام الإنساني بالفرد كانت الفقرة 36 " يولي رئيسي المباشر اهتمامه بكل العاملين دون استثناء" بمتوسط حسابي بلغ 3,36، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 35 " يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات و رغبات العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3,11.

و تعزو الباحثة أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة على أن القيادات الإدارية تولي اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء أي يعاملونهم بمساواة و دون تفضيل، كما يُقدرون و يعترفون بقدرات الأفراد الذين لديهم قدرات و طموحات و تطوير نقاط القوة لديهم، فالتحول التنظيمي الذي انتهجته صيدال يضع في صلب الاهتمامات التطور الاجتماعي للعمال و يمنح لكل عامل كافة سلطاته و مسؤولياته، و تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على العمل، تتمين المهارات، الجدارة، الشفافية و الإنصاف.

2- عرض أبعاد القيادة التبادلية:

يوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التبادلية

(n=135)

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبانة
1	متوسطة	1,27449	3,4741	يُعبّر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازَه.	المكافأة المشروطة	37
4	ضعيفة	1,33387	2,1630	يخبرني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند قيامي بما يجب إنجازَه.		38
3	متوسطة	1,31925	2,4370	يستخدم رئيسي المباشر العقوبات إذا لم يحقق أدائي المعايير المطلوبة.		39
2	متوسطة	1,22878	3,1407	يقدم رئيسي المباشر المساعدة لمرؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد.		40
3	متوسطة	0,84387	2,8037	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
2	متوسطة	1,20658	3,5704	يقوم رئيسي المباشر بتصحيح الأخطاء في العمل أول بأول.	الإدارة بالاستثناء بالنشطة	41
4	متوسطة	1,18284	3,3704	يقدم رئيسي المباشر التسهيلات لمرؤوسيه للوصول إلى الأهداف.		42
1	عالية	1,17731	3,7111	يتابع رئيسي المباشر إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها.		43
3	متوسطة	1,09003	3,5630	يركز رئيسي المباشر اهتمامه على معالجة الأخطاء و الشكاوي و حالات الفشل.		44
1	متوسطة	1,01131	3,5537	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

رقم الفقرة في الاستبانة	البعء	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
45	الإدارة بالاستثناء الساكنة	ينتظر رئيسي المباشر حتى يكون العمل على غير ما يرام لكي يتخذ الإجراء الملائم.	2,9333	1,27080	متوسطة	4
46		يسمح لي رئيسي المباشر بأداء مهامي دون تدخل، إلا إذا كان أدائي ضعيف.	3,6519	1,08805	متوسطة	2
47		يركز رئيسي المباشر اهتمامه على معالجة المشكلات الاستثنائية فقط.	3,0296	1,26338	متوسطة	3
48		لا يتدخل رئيسي المباشر بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام.	3,7259	1,02527	عالية	1
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,3352	0,76244	متوسطة	2
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة التبادلية	3,22	0,66760	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة التبادلية بأبعادها الثلاث قد بلغت 3,22 و هي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2,34-3,66) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، و هذا يدل على أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر يرون أن قاداتهم يمارسون أيضا نمط القيادة التبادلية بالإضافة إلى نمط القيادة التحويلية.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية، يمكن عرضه على النحو التالي:

أ- المكافأة المشروطة:

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالمكافأة المشروطة كانت أضعف المتوسطات و التي احتلت المرتبة الثالثة و الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة التبادلية الأخرى، بمتوسط حسابي قدره 2,80، أي أنه يقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد المكافأة المشروطة يقع ضمن الفئة (2,34-3,66)، و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتفقون على أن قاداتهم يتبنون سلوكيات المكافأة المشروطة بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المكافأة المشروطة ما بين 3,47 و 2,16، مع تفاوت بالفقرات بين درجة ضعيفة إلى متوسطة، و تشير النتائج الواردة في الجدول (15) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالمكافأة المشروطة كانت الفقرة 37 "يُعبّر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازة" بمتوسط حسابي بلغ 3,47 الذي يقترب من الحدود العليا للدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 38 " يخبرني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند قيامي بما يجب إنجازة" بمتوسط حسابي قدره 2,16.

إن معارضة المرؤوسين على هذا البعد جاء نتيجة إدراكهم بأهمية تقديم المكافآت عند قيامهم بما يجب إنجازة حتى تكافئ الجهود التي يعتقدون أنهم يبذلونها في العمل، و تعزى الباحثة ذلك إلى محدودية نظام الحوافز بالمؤسسة و الذي لا يعود إلى التنظيم السيئ بل نتيجة لزيادة أعباء العمل، حيث أعطت صيدال الأولوية لإنجاح المخططات الإستراتيجية التطويرية الرامية إلى مواكبة التقدم العلمي و البحث الدائم على حساب المكافآت و الحوافز، و هو ما يتطابق فعلا مع ما توصلنا إليه من نتائج حول ضعف الجانب التحفيزي للعاملين من خلال بعد الحفز الإلهامي في القيادة التحويلية، و تستدعي هذه النتيجة تفعيل هذا الجانب كما سيتم تناوله في التوصيات.

ب- الإدارة بالاستثناء النشطة:

جاءت قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء النشطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,55، و هذا يشير إلى أن العاملين يرون أن قادتهم يمارسون سلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة في توجيههم لمرؤوسيهم بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الإدارة بالاستثناء النشطة يقترب من الحدود العليا للفئة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، كما أن درجات هذا البعد تتفاوت بين عالية و متوسطة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإدارة بالاستثناء النشطة ما بين 3,71 و 3,37، و تشير النتائج الواردة في الجدول (15) أن الفقرة 43 "يتابع رئيسي المباشر إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها" هي الأقوى بمتوسط حسابي بلغ 3,71، في حين كانت الفقرة 42 "يقدم رئيسي المباشر التسهيلات لمرؤوسيه للوصول إلى الأهداف" هي أضعف الفقرات بمتوسط حسابي قدره 3,37.

و تعزو الباحثة أن حصول بعد الإدارة بالاستثناء النشطة على المرتبة الأولى يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على تطبيق الإدارة بالاستثناء النشطة، و هو ما يعكس مدى الاهتمام المتزايد بإنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء و الإسراع في حل المشاكل والقضايا الداخلية قبل استفحالها، و بتصحيح الأخطاء في العمل أول بأول من قبل القيادات في صيدال كعنصر هام و فعال في الإدارة النشطة.

ج- الإدارة بالاستثناء الساكنة:

إن قيم متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء الساكنة كانت في المرتبة الثانية بعد الإدارة بالاستثناء النشطة حيث بلغت 3,33، و هذا يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن قادتهم يمارسون سلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة في توجيههم لمروسيهم بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، كما أن درجات هذا البعد تتفاوت بين عالية و متوسطة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة ما بين 3,72 و 2,93 و تشير النتائج الواردة في الجدول (15) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء الساكنة كانت الفقرة 48 "لا يتدخل رئيسي المباشر بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام" بمتوسط حسابي بلغ 3,72 الذي يقع في الدرجة العليا من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 45 "ينتظر رئيسي المباشر حتى يكون العمل على غير ما يرام لكي يتخذ الإجراء الملائم" بمتوسط حسابي قدره 2,93.

و تعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن القائد التبادلي في صيدال لا يتدخل في العمل ما دامت الأمور تجري بشكل ملائم لأنه يثق في قدرات و خبرات و كفاءات مروسيه، لاسيما و أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بقدر من الخبرة و المستوى التعليمي العالي، خاصة و أن سياسة التوظيف التي انتهجتها صيدال تركز على توظيف الإطارات و ذوي الاختصاصات، بمعنى أن العاملين أقدر على القيام بمهامهم و حل مشاكل العمل التي قد تعترضهم، حيث لا يتدخل القائد إلا إذا كان الأداء ضعيفا و يهتم بحل المشكلات الاستثنائية فقط، و يتفادى التعامل مع المشاكل و القضايا التي يمكن لموظفيه أن يقوموا بحلها والتعامل معها، و هو ما يدعم عملية تمكين العاملين و تفويضهم للسلطة و إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

3- عرض أبعاد القيادة التشاركية:

يوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة

التشاركية كما يلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التشاركية

(n=135)

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبانة
1	متوسطة	1,08449	3,5333	يمنح رئيسك المباشر الحرية لمؤوسيه للاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل.	التفويض	49
3	متوسطة	1,19992	3,3111	يعتمد رئيسي المباشر على مبدأ تفويض الصلاحيات لمؤوسيه لأداء عملهم.		50
2	متوسطة	1,16732	3,4074	يشجع رئيسي المباشر مؤوسيه على أن يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام.		51
4	متوسطة	1,05210	3,1407	يعطي رئيسي المباشر الفرصة لبعض العاملين للتفرد بأرائهم لأداء العمل.		52
2	متوسطة	0,96877	3,3481	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
4	متوسطة	1,23062	3,0222	يتشاور رئيسي المباشر مع مؤوسيه لاتخاذ القرارات.	الاتصال	53
2	متوسطة	1,18410	3,2296	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لمؤوسيه لإبداء آرائهم و استقبال شكاويهم.		54
1	متوسطة	1,23430	3,2963	ينصت رئيسي المباشر إلى مشاكل مؤوسيه و يسعى إلى الحوار المتبادل.		55
3	متوسطة	1,09135	3,1333	يعقد رئيسي المباشر اجتماعات دورية مع مؤوسيه لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.		56
4	متوسطة	1,00403	3,1704	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
4	متوسطة	1,33084	2,5556	يسعى رئيسي المباشر إلى مكافأة مؤوسيه في حالة العمل الإضافي.	التحفيز	57
3	متوسطة	1,26255	3,2000	يشجع رئيسي المباشر مجهودات مؤوسيه و يعترف بها.		58
2	متوسطة	1,20286	3,2296	يدفع رئيسي المباشر مؤوسيه إلى تحسين أساليب العمل و تنمية مهاراتهم.		59
1	متوسطة	1,26141	3,3630	يثير رئيسي المباشر الرغبة لدى العاملين لتقديم أفضل ما لديهم.		60
5	متوسطة	1,08514	3,0870	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبانة
4	متوسطة	1,23062	3,0222	يُقيم رئيسي المباشر علاقات طيبة مع مرؤوسيه.	العلاقات الإنسانية	61
2	متوسطة	1,18410	3,2296	يتعامل رئيسي المباشر بالعدل مع كل العاملين.		62
1	متوسطة	1,23430	3,2963	يتعاطف رئيسي المباشر مع مرؤوسيه و يعمل على تلبية حاجاتهم و رغباتهم.		63
3	متوسطة	1,09135	3,1333	ييدي رئيسي المباشر معاملة حسنة أثناء زيارته لمرؤوسيه في مكان العمل.		64
1	متوسطة	1,07323	3,3852	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
3	متوسطة	1,12502	3,1343	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات.	المشاركة	65
1	متوسطة	1,21384	3,2520	يتخذ رئيسي المباشر القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية.		66
2	متوسطة	1,16789	3,2348	يوفر رئيسي المباشر مساحة لمناقشة مقترحات العمل.		67
4	متوسطة	1,11886	3,1063	يستشير رئيسي المباشر العاملين في بعض القرارات دون أن يأخذ بوجهات نظرهم.		68
3	متوسطة	0,72680	3,1818	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
	متوسطة	0,84262	3,23	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة التشاركية		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS.

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة التشاركية بأبعادها الخمس قد بلغت 3,23 و هي قيمة تقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، و هي نتيجة تقترب لما تم التوصل إليه من نتائج في القيادة التحويلية و التبادلية حيث كانت النتائج بينهما متقاربة، و هذا يدل على أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر يرون أن قادتهم يمارسون نمط القيادة التحويلية، التبادلية و كذا التشاركية بدرجات متقاربة.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية، يمكن عرضه على النحو التالي:

أ- التفويض:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالتفويض قد احتلت المرتبة الثانية بعد العلاقات الإنسانية حيث بلغت 3,34، و التي تقترب من الحدود العليا للدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد التفويض يقع ضمن الفئة (2,34-3,66)، و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتفوقون على أن قادتهم يعتمدون على مبدأ التفويض لمروسيهم لأداء عملهم و الاعتماد على قدراتهم لحل مشاكل العمل.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التفويض ما بين 3,53 و 3,14، و تشير النتائج الواردة في الجدول (16) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالتفويض كانت الفقرة 49 "يمنح رئيسك المباشر الحرية لمروسيه للاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3,53 الذي يقترب من الحدود العليا للدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 52 "يعطي رئيسي المباشر الفرصة لبعض العاملين للتفرد بأرائهم لأداء العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,14.

و تعزو الباحثة أن موافقة المرؤوسين على هذا البعد جاء نتيجة توجه صيدال نحو تحسين و تطوير أساليب العمل و القيادة سعيا نحو تحقيق الريادة و النجاح في السوق الدوائي، مما جعل القيادات الإدارية بها تفوض أحيانا لمروسيها جزء من مهامها وسلطاتها نتيجة توسع البرامج و الإستراتيجيات و كذا تعدد المهام للقيادة سواء خارج أو داخل صيدال، الشيء الذي دفع العاملين نحو تحمل المسؤوليات و تكافل الجهود لتحقيق إستراتيجية موحدة تضمن لصيدال الاستجابة لمتطلبات السوق و المنافسة.

ب-الاتصال:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالاتصال كانت في المرتبة الرابعة حيث بلغت 3,17، و هذا يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أن قادتهم ينصتون إلى مروسيهم و يسعون إلى الحوار المتبادل بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الاتصال يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاتصال ما بين 3,29 و 3,02، و تشير النتائج الواردة في الجدول (16) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالاتصال كانت الفقرة 55 "ينصت رئيسي المباشر إلى مشاكل مروسيه و يسعى إلى الحوار المتبادل" بمتوسط حسابي بلغ 3,29، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 53 "يتشاور رئيسي المباشر مع مروسيه لاتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره 3,02.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين بصيدال يستمعون إلى آراء مروسيهم، مما يعني أنهم يطبقون سياسة الباب المفتوح أمام مروسيهم، و يتيحون لهم الفرصة لمقابلتهم و طرح مشكلاتهم واقتراحاتهم لإيجاد الحلول للمشكلات، و لعل النظام الإعلامي الجديد الذي انتهجته صيدال دليل على ذلك، و الذي يرمي إلى تحسين نظام المعلومات و تعزيز روابط الاتصال الفعال بين مختلف وحداتها التنظيمية، من خلال وضع بنية تحتية لشبكة انترانيت داخلية تربط ما بين الوحدات التنظيمية و المواقع الصناعية، تعمل على نشر العديد من برامج التسيير المرتكزة على تشفير متجانس و كذا الحصول الآني للمعلومات.

ج- التحفيز:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالتحفيز كانت أضعف المتوسطات، و التي احتلت المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة التشاركية الأخرى حيث بلغت 3,08، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد التحفيز يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يعارضون أن قادتهم يهتمون بمكافأة مرؤوسيهم و تشجيع مجهوداتهم بدرجة اقل من الأبعاد الأخرى، و هو ما يتوافق مع ما توصلنا إليه من نتائج حول ضعف الجانب التحفيزي للعاملين في كل من القيادة التحويلية و التبادلية.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحفيز ما بين 3,36 و 2,55، و تشير النتائج الواردة في الجدول (16) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالتحفيز كانت الفقرة 60 "يُثير رئيسي المباشر الرغبة لدى العاملين لتقديم أفضل ما لديهم" بمتوسط حسابي بلغ 3,36، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 57 "يسعى رئيسي المباشر إلى مكافأة مرؤوسيه في حالة العمل الإضافي" بمتوسط حسابي قدره 2,55.

و تعزى الباحثة معارضة أفراد العينة فقرات بعد التحفيز إلى ضعف النظام التحفيزي بصيدال، بالرغم من أن الحوافز الإيجابية من أهم الوسائل التي يستعملها القادة الإداريين في تعزيز الإبداع لدى مرؤوسيهم، و هذا يعني أن قادة صيدال لا يكافئون مجهودات مرؤوسيهم، إذ يرغب المرؤوسون بالحصول على المكافآت مقابل الجهود التي يبذلونها في العمل، و هذا راجع إلى تركيز صيدال على تجسيد و إنجاح المخطط التنموي الطموح الذي أقرته مؤخرًا على حساب الاهتمام بالحوافز، و هذا ما يؤكد النتائج التي توصلنا إليها في كل مرة فيما يخص ضعف نظام الحوافز بصيدال من خلال بعد الحفز الإلهامي في القيادة التحويلية، و كذا بعد المكافأة المشروطة في القيادة التبادلية، و تستدعي هذه النتيجة المزيد من الاهتمام بهذا الجانب كما سيتم تناوله في التوصيات.

د- العلاقات الإنسانية:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية كانت أقوى المتوسطات و التي احتلت المرتبة الأولى مقارنة بباقي أبعاد القيادة التشاركية الأخرى حيث بلغت 3,38، أي أنها تقترب من الحدود العليا للدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد العلاقات الإنسانية يقع ضمن الفئة المتوسطة (2,34-3,66).

و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتفوقون على أن قادتهم يقيمون علاقات طيبة مع مرؤوسيهم و يعملون على تلبية حاجاتهم بدرجة أكبر من الأبعاد الأخرى، و هو ما يتطابق فعلا مع ما توصلنا إليه من نتائج حول الاهتمام الإنساني بالفرد كبعد من أبعاد القيادة التحويلية الذي احتل المرتبة الثانية.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد العلاقات الإنسانية ما بين 3,29 و 3,02، و تشير النتائج الواردة في الجدول (16) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية كانت الفقرة 63 "يتعاطف رئيسي المباشر مع مرؤوسيه و يعمل على تلبية حاجاتهم و رغباتهم" بمتوسط حسابي بلغ 3,29، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 61 " يُقيم رئيسي المباشر علاقات طيبة مع مرؤوسيه " بمتوسط حسابي قدره 3,02.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة على أن العاملين بصيدال يرون أن العلاقة جيدة أو ممتازة مع قادتهم، و على قدرة قادتهم على معاملة مرؤوسيهم معاملة حسنة دون تحيز لأحد، و إقامة علاقات جيدة معهم و تدريبهم و نصحهم، حيث يتصرف القادة بصيدال كمدرّبين و مستشارين أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم.

هـ- المشاركة:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالمشاركة جاءت في المرتبة الثالثة بعد العلاقات الإنسانية و التفويض حيث بلغت 3,18، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات المشاركة يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتفوقون على أن قادتهم يشاركون مرؤوسيهم في بعض القرارات.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المشاركة ما بين 3,25 و 3,10، و تشير النتائج الواردة في الجدول (16) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالمشاركة كانت الفقرة 66 "يتخذ رئيسي المباشر القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية" بمتوسط حسابي بلغ 3,25، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 68 "يستشير رئيسي المباشر العاملين في بعض القرارات دون أن يأخذ بوجهات نظرهم" بمتوسط حسابي قدره 3,10، و هو ما يؤكد موافقة أفراد العينة على أن قادتهم يعتمدون مبدأ المشاركة.

و تعزو الباحثة درجة مناقشة القادة بصيدال لمقترحات و أفكار مرؤوسيهم و العمل بها، لتحسين مستوى القرارات المتخذة و تطوير الأداء، حيث تعقد صيدال دوريا العديد من الاجتماعات و الندوات التي تجمع العاملين من مختلف فروعها عبر الوطن، و التي يشارك من خلالها أيضا المندوبون الطبيون في وضع العديد من المخططات الخاصة بمختلف منتجات الأقسام العلاجية، مما يعكس إجابا على العاملين بصيدال بأهميتهم و باهتمام قادتهم بالأفكار التي يقدمونها ومحاولة تجسيدها ميدانيا، فيعزز بذلك مستوى الإبداع لديهم و يشجعهم على تقديم أفكار إبداعية، و يسمح لصيدال بتحقيق أهدافه التنموية و تعزيز مكانته كفاعل رئيسي في الصناعة الصيدلانية، و بما أن مستوى المشاركة جاء متوسطا فقد يعود ذلك لأن هناك قرارات لا يمكن لكل العاملين الفصل فيها بحكم أنها قرارات إستراتيجية حساسة تتعلق بالتوجهات الجديدة لمجمع صيدال.

4- عرض أبعاد القيادة الأبوية:

يوضح الجدول الموالي عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة الأبوية كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأبوية

(n=135)

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبانة
3	متوسطة	1,33933	3,1852	طريقة تعامل رئيسي المباشر معنا تشعرني بأنه بمثابة فرد من العائلة.	القائد الخير	69
8	متوسطة	1,28984	2,6444	يكرس رئيسي المباشر كل جهده للعناية بي.		70
9	ضعيفة	1,27236	2,3111	بعيدا عن علاقات العمل، يهتم رئيسي المباشر بشأن حياتي الشخصية.		71
7	متوسطة	1,23645	2,7259	يُظهر رئيسي المباشر باستمرار اهتمام براحتي.		72
2	متوسطة	1,28111	3,2593	يساعدني رئيسي المباشر في الحالات الطارئة.		73
1	متوسطة	1,16746	3,3481	يهتم رئيسي المباشر كثيرا بالعاملين الذين عملوا معه وقتا طويلا.		74
5	متوسطة	1,14711	2,8593	يلبي رئيسي المباشر مطالبتي الشخصية عندما أطلب منه ذلك.		75
4	متوسطة	1,27084	3,1630	يشجعني رئيسي المباشر عندما أواجه مشاكل صعبة.		76
11	ضعيفة	1,22576	1,8889	يهتم رئيسي المباشر أيضا بأفراد عائلتي.		77
6	متوسطة	1,26075	2,8074	يحاول رئيسي المباشر فهم أسباب عدم قيامي بالعمل بالشكل الجيد.		78
10	ضعيفة	1,28640	2,0963	يحاول رئيسي المباشر حل المشكلات التي أواجهها في حياتي الشخصية.		79
3	متوسطة	0,94298	2,7535	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

رقم الفقرة في الاستبانة	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
80	القائد الأخلاقي	لا ينتقم رئيسي المباشر من الأشخاص الذين ارتكبوا خطأ في حقه و اختلفوا معه بحجة تحقيق المصلحة العامة.	3,0889	1,46332	متوسطة	2
81		يوظف رئيسي المباشر العاملين وفقا لقدراتهم و فضائلهم و لا يحسدهم على ذلك.	3,1926	1,42733	متوسطة	1
82		يستخدم رئيسي المباشر سلطته لتحقيق مصالحه الخاصة.	2,2370	1,35055	ضعيفة	6
83		لا يُنسب رئيسي المباشر مساهماتي و إنجازاتي التي حققتها لنفسه.	2,9704	1,47081	متوسطة	3
84		لا يستغني رئيسي المباشر لتحقيق مكاسبه الشخصية.	2,9630	1,64547	متوسطة	4
85		لا يستخدم رئيسي المباشر العلاقات الشخصية أو الممارسات الخفية للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.	2,8296	1,65060	متوسطة	5
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2,8802	0,99910	متوسطة	2
86	القائد المتسلط	يطلب مني رئيسي المباشر تنفيذ تعليماته حرفيا .	3,3481	1,19275	متوسطة	4
87		يتخذ رئيسي المباشر جميع القرارات في المؤسسة مهما كانت أهميتها.	3,5333	1,21434	متوسطة	2
88		يعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائما لرئيسي المباشر .	3,5852	1,18060	متوسطة	1
89		يظهر سلوك رئيسي المباشر دائما بمظهر المسيطر أمام العاملين.	3,3037	1,28292	متوسطة	5
90		أشعر بالضغط عند العمل مع رئيسي المباشر .	2,6889	1,36298	متوسطة	8
91		يمارس رئيسي المباشر أنظمة صارمة على العاملين.	3,0815	1,19109	متوسطة	6
92		يؤبخني رئيسي المباشر في حال عدم إنجاز المهام الموكلة إلي .	3,0000	1,28713	متوسطة	7
93		يشدد رئيسي المباشر أن يكون لمجموعتنا أفضل أداء مقارنة بجميع الوحدات الأخرى في المؤسسة.	3,3852	1,25772	متوسطة	3
94		يجب إتباع أوامر رئيسي المباشر لإنجاز المهام و إلا يعاقبني بشدة.	2,5852	1,37344	متوسطة	9
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,1679	0,83080	متوسطة	1
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة الأبوية	2,92	0,63305		

تبين من الجدول (17) أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة الأبوية بأبعادها الثلاث قد بلغت 2,92 و هي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، و التي تمثل أقل متوسط حسابي مقارنة بنتائج القيادة التحويلية، التبادلية و كذا التشاركية، و هذا يدل على أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية، التبادلية و كذا التشاركية أكبر من القيادة الأبوية.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة الأبوية، يمكن عرضه على النحو التالي:

أ- القائد الخير:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالقائد الخير قد احتلت المرتبة الثالثة و الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة الأبوية الأخرى، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات القائد الخير بلغ 2,75 و هي قيمة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، و هذا يشير إلى عدم القبول التام لأفرد عينة الدراسة تبني قادتهم لنمط القيادة الخيرة، حيث تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة و الضعيفة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القائد الخير ما بين 3,34 و 1,88، و تشير النتائج الواردة في الجدول (17) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالقائد الخير كانت الفقرة 74 "يهتم رئيسي المباشر كثيرا بالعاملين الذين عملوا معه وقتا طويلا" بمتوسط حسابي بلغ 3,34، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 77 " يهتم رئيسي المباشر أيضا بأفراد عائلتي" بمتوسط حسابي قدره 1,88 و هي قيمة ضعيفة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة الضعيفة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة.

و الملاحظ أن القائد الخير بصيدال تربطه علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه (و هو ينطبق مع ما توصلنا إليه في تحليلنا لأنماط القيادة السابقة)، التي تحفز المشاعر الإيجابية لديهم و تولد لديهم الولاء و الطاعة، و لأن القادة الخيرين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح الأفراد المهنية و الشخصية، إلا أن المرؤوسين بصيدال عارضو عبارات اهتمام القائد بحياتهم الشخصية بالرغم من اعترافهم بأن هذه القيادة تحقق الدعم و الرعاية الحقيقية لهم، و قد يعود ذلك إلى طبيعة شخصية الفرد الجزائري الذي لا يتحدث عن حياته الشخصية في العمل و الذي ينظر إلى ذلك على أنه اختراقا للخصوصية الشخصية، إضافة إلى التركيز التام للقيادة الإداريين بصيدال بتجسيد و إنجاح برامج التغيير التي انتهجتها، و تنفيذ الإستراتيجيات و التوجهات الجديدة الرامية إلى تحسين و تطوير منتجاتها الصيدلانية و تحقيق الريادة في السوق في ظل المنافسة الأجنبية القوية.

ب- القائد الأخلاقي:

أن قيم متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالقائد الأخلاقي كانت في المرتبة الثانية بعد القيادة المتسلطة حيث بلغت 2,88، و هذا يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن قادتهم يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية في توجيههم لمرؤوسيهم بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد القيادة الأخلاقية يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) و هي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة، كما أن درجات هذا البعد تتفاوت بين ضعيفة و متوسطة.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القائد الأخلاقي ما بين 3,19 و 2,23، و تشير النتائج الواردة في الجدول (17) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية كانت الفقرة 81 "يوظف رئيسي المباشر العاملين وفقا لقدراتهم و فضائلهم و لا يحسدهم على ذلك" بمتوسط حسابي بلغ 3,19 الذي يقع في الدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، و هو ما يعكس سياسات التوظيف التي تعتمدها صيدال التي تركز على الشفافية و المستوى العالي من المهارات و التخصص، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 82 "يستخدم رئيسي المباشر سلطته لتحقيق مصالحه الخاصة" بمتوسط حسابي قدره 2,23، و هي درجة ضعيفة تعكس مدى أخلاق القائد الأبوي بصيدال الذي لا يعتمد على سلطته في سبيل تحقيق أهدافه الشخصية.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد الأبوي بصيدال يتصرف بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية و النزاهة في العمل، حيث لا يستغل العلاقات الشخصية مع مرؤوسيه لتحقيق مكاسبه الشخصية، فهو مثالا يحتذى به إذ يفتخر مرؤوسيه به و ينظرون إليه باعتباره قدوة، حيث عملت صيدال من خلال مخطط التنمية الذي أقرته على إرساء ثقافة مؤسساتية تسعى إلى التغيير الجذري في الممارسات و السلوكيات، ثقافة قائمة على أساس تقاسم قيم عالمية سامية و التي تجد أساسها و مرجعها في ميثاق مبادئ و أخلاقيات العمل، الذي قامت صيدال بوضعه و الذي يهدف إلى الالتزام الشديد بالمسائل المتصلة بأخلاقيات العمل في جميع نشاطاته، عن طريق تبني القضايا المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات و الممارسات العادلة و النزاهة المهنية، بدرجة وعي عالية بأهمية ربط مستوى الأداء الاقتصادي بمستوى الأداء الاجتماعي و البيئي.

ج- القائد المتسلط:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالقائد المتسلط كانت أقوى المتوسطات و الذي احتل المرتبة الأولى مقارنة بباقي أبعاد القيادة الأبوية الأخرى، حيث بلغ المتوسط العام لمجموع فقرات بعد القائد المتسلط 3,16، و هي درجة متوسطة لأنها تقع ضمن الفئة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، و تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتفقون على أن قادتهم يميلون إلى التفرد في اتخاذ بعض القرارات و لكنهم يعارضون الفقرات التي تميل إلى التسلط و العقوبات في التعامل مع مرؤوسيهم.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القائد المتوسط ما بين 3,58 و 2,58، و تشير النتائج الواردة في الجدول (17) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالقائد المتوسط كانت الفقرة 88 "يعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائما لرئيسي المباشر" بمتوسط حسابي بلغ 3,58، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 94 "يجب إتباع أوامر رئيسي المباشر لإنجاز المهام و إلا يعاقبني بشدة" بمتوسط حسابي قدره 2,58.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة على أن العاملين بصيدال يرون أن قادتهم يميلون إلى التفرد في اتخاذ القرار لكنهم لا يركزون على السلطة و السيطرة المطلقة، بحكم أن هناك علاقات إنسانية طيبة بصيدال تجمع بين القادة و مرؤوسيهم، و هذا ما أقرته النتائج التي تم التوصل إليها في الأنماط القيادية السابقة، حيث أن التفاعلات الاجتماعية بين القائد و مرؤوسيه إيجابية، فالمرؤوسين يعارضون تشدد قائدهم معهم و معاقبته لهم، و لعل توجه القادة بصيدال إلى مثل هذا النمط من القيادة قد يكون بدافع تحقيق معدلات أداء عالية، و العمل على تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيصة، و ضمان موقع لها على المستوى المحلي و الإقليمي و كذا اختراق الأسواق العالمية.

المطلب الثالث: نتائج الإبداع الإداري و علاقته بالأنماط القيادية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية

نستعرض النتائج الخاصة بالجزء الأول من الاستبانة و المتعلق بالإبداع الإداري لدى العاملين في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و الذي يضم 20 فقرة، حيث تم اعتماد خمسة معايير للإبداع هي الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، و توضح الجداول الموالية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب كل فقرة من فقرات مقياس الإبداع الإداري حسب وجهة نظر العاملين.

أولاً: عرض مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين

قصد الإجابة على السؤال الثاني للدراسة و التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين السائد بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حول كل فقرة من فقرات الإبداع الإداري و أبعاده كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (18) قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لنتائج أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة

(n=135)

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإبداع الإداري
5	متوسطة	0,64766	3,5278	الحساسية للمشكلات
4	متوسطة	0,68733	3,5315	الأصالة
2	متوسطة	0,54087	3,8593	المرونة
3	متوسطة	0,62135	3,5944	الطلاقة
1	عالية	0,70636	4,2259	قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته
	عالية	0,44941	3,7478	الإبداع الإداري لدى العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (18) أن قيم متوسط إجابات العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر عن متغير الإبداع المتمثل بمعايير الخمسة مجتمعة قد بلغت 3,74، و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، و هذا يشير أن العاملين بمجمع صيدال يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة لديهم بدرجة عالية، و الذي يعكس امتلاكهم لرؤية واضحة حول كل بعد من أبعاد الإبداع، مما يدل على أن مستوى امتلاك العاملين بمجمع صيدال للقدرات الإبداعية كان إيجابيا من وجهة نظرهم.

ثانيا: نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين

يعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، بهدف تحديد شدة الإجابة حول كل فقرة من فقرات أبعاده، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

(n=135)

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبانة
2	متوسطة	0,79175	3,6667	بإمكاني ملاحظة العيوب و النقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل.	الحساسية للمشكلات	01
3	متوسطة	0,92815	3,4519	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.		02
1	عالية	0,98148	3,8296	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.		03
4	متوسطة	1,31130	3,1630	لا أفكر في مشكلات العمل إلا عند حدوثها.		04
5	متوسطة	0,64766	3,5278	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
1	عالية	1,07528	3,7556	أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد.	الأصالة	05
3	متوسطة	1,04952	3,4667	أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.		06
4	متوسطة	0,82041	3,3926	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق إليها أحد.		07
2	متوسطة	0,87132	3,5111	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.		08
4	متوسطة	0,68733	3,5315	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفقرة في الاستبانة
2	عالية	0,86559	3,9333	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها.	المرونة	09
1	عالية	0,93575	4,2222	يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته.		10
3	عالية	0,82404	3,8074	لدي القدرة على التفكير في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.		11
4	متوسطة	0,83603	3,4741	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل.		12
2	عالية	0,54087	3,8593	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
1	عالية	0,98316	3,9407	أستطيع التصريح برأيي حتى ولو كان مخالف لرأي رئيسي في العمل.	الطلاقة	13
4	متوسطة	0,87139	3,0963	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.		14
2	عالية	0,80854	3,8000	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل.		15
3	متوسطة	0,84432	3,5407	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.		16
3	متوسطة	0,62135	3,5944	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
4	عالية	0,89948	3,8370	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل.	قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته	17
1	عالية	0,75075	4,4593	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف.		18
2	عالية	0,90316	4,3185	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل.		19
3	عالية	0,85402	4,2889	يتوفر لدي القدرة على بذل المزيد من الجهد في العمل مهما تطلب من وقت.		20
1	عالية	0,70636	4,2259	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
	عالية	0,44941	3,7478	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإبداع الإداري		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول، يمكن عرض الوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري، على النحو التالي:

1- الحساسية للمشكلات:

تبين قيمة متوسط إجابات العاملين أن الفقرات المتعلقة بالحساسية للمشكلات كانت أضعف المتوسطات والتي احتلت المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد الإبداع الإداري الأخرى حيث بلغت 3,52، و هي درجة متوسطة حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الحساسية للمشكلات يقع ضمن الفئة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، حيث تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة والعالية، و تستدعي هذه النتيجة تفعيل هذا الجانب كما سيتم تناوله في التوصيات. و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الحساسية للمشكلات ما بين 3,82 و 3,16، و تشير النتائج الواردة في الجدول (19) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالحساسية للمشكلات كانت الفقرة 03 "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" بمتوسط حسابي بلغ 3,82 و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 04 "لا أفكر في مشكلات العمل إلا عند حدوثها" بمتوسط حسابي قدره 3,16.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة على قدرة العاملين بصيدال على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها، و ملاحظة العيوب و النقائص التي لا يلاحظها الأفراد الآخريين في العمل، الشيء الذي يدفعهم نحو الإحساس بالحاجة إلى التغيير أو إلى تقديم أفكار و مقترحات جديدة، و الواقع أن الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الإبداع و عليه تحتاج هذه القدرة إلى مزيد من التنمية و التطوير من قبل القيادات الإدارية بصيدال.

2- الأصالة:

تبين قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالأصالة أن هذا البعد احتل المرتبة الرابعة بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، المرونة، الطلاقة بمتوسط حسابي قدره 3,53، و هذا يشير إلى أن العاملين بصيدال لديهم القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد الأصالة يقع ضمن الفئة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، كما تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة والعالية.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الأصالة ما بين 3,75 و 3,39، و تشير النتائج الواردة في الجدول (19) أن أقوى الفقرات المتعلقة بالأصالة كانت الفقرة 05 "أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد" التي حازت على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ 3,75 و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، أما الفقرة الأضعف فكانت الفقرة 07 "بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق إليها أحد" بمتوسط حسابي قدره 3,39.

و تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين بصيدال يحاولون تطبيق طرق و وسائل جديدة لحل مشكلات العمل التي يواجهونها، و أنهم يبتعدون عن استخدام الأفكار المتكررة و الحلول التقليدية للمشكلات فتكون الأفكار التي يولدونها جديدة، و هذا ما يتطابق مع الواقع الحالي لصيدال و توجهها نحو التغيير و التطوير و تجسيد العديد من البرامج التنموية التي جاءت وليدة أفكار و مقترحات العديد من الأفراد المبدعين فيها.

3- المرونة:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالمرونة جاءت في المرتبة الثانية بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,85، و يعتبر هذا المتوسط عالياً لأن المتوسط العام لمجموع فقرات بعد المرونة يقع ضمن الفئة العالية (2,67-5,00) التي اعتمدها في هذه الدراسة، كما تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة و العالية، و تشير هذه النتيجة إلى قدرة العاملين بصيدال على إنتاج أكبر قدر من الأفكار.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المرونة ما بين 4,22 و 3,47، و توضح النتائج الواردة في الجدول (19) أن قيم متوسط إجابات العاملين كانت الأعلى فيما يتعلق بالفقرة 10 "يمكنني تغيير رأبي عندما أقتنع بعدم صحته" بمتوسط حسابي قيمته 4,22 و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 12 "بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل" بمتوسط حسابي قيمته 3,47.

و تعزو الباحثة النتيجة التي تم الحصول عليها إلى قدرة العاملين بصيدال على تقديم أفكار متنوعة و غير متوقعة لأداء نفس العمل، و كذا قدرتهم على التفكير بطرق مختلفة و النظر للمشكلات من أبعاد مختلفة، بمعنى أن العامل لا يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول بل لديه القدرة على التفكير في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.

4- الطلاقة:

بلغت قيمة متوسط إجابات العاملين عن فقرات الطلاقة المرتبة الثالثة بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته و كذا المرونة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,59، و هي درجة متوسطة لأنها تقع ضمن الفئة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، كما تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة و العالية، و تشير هذه النتيجة إلى قدرة العاملين بصيدال على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الطلاقة ما بين 3,94 و 3,09، و تشير النتائج الواردة في الجدول (19) أن أقوى فقرات الطلاقة كانت الفقرة 13 "أستطيع التصريح برأبي حتى لو كان مخالف لرأبي رئيسي في العمل" بمتوسط حسابي قيمته 3,94 و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 14 "يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة" بمتوسط حسابي قيمته 3,09.

و تفسر الباحثة هذه النتيجة أن العاملين بصيدال يملكون مهارات فائقة في النقاش و الحوار متى تطلب العمل ذلك، كما يملكون أيضا القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، بمعنى أنهم على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة توليد الأفكار و تقديم أكبر عدد ممكن منها.

5- قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته:

إن قيمة متوسط إجابات العاملين عن فقرات بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته كانت أعلى المتوسطات حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي 4,22، و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن الفئة العالية (3,67-5,00) التي اعتمدها في الدراسة، كما تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة و العالية، و تشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى قدرة العاملين بصيدال على المتابعة و الاستمرار أثناء أدائهم لعملهم و التغلب على المعوقات التي تواجههم في العمل.

و لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته ما بين 4,45 و 3,83 و تشير النتائج الواردة في الجدول (19) أن أقوى فقرات بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته كانت الفقرة 18 "أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف" بمتوسط حسابي قيمته 4,45 و هي درجة عالية جدا تقترب من الحدود العليا للدرجة العليا من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة (3,67-5,00)، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة 17 "يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل" بمتوسط حسابي قيمته 3,83، و الملاحظ أن كل فقرات بعد الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته درجاتها عالية.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة أنه بالرغم من سعي صيدال إلى تجسيد برامج جديدة للتغيير و التطوير في ظل المنافسة القوية على الصعيد المحلي و حتى الدولي، إلا أن العاملين يدركون الوضع و يملكون القدرة على تجاوزه، بقدرتهم على مواصلة تنفيذ العمل و تجاوز كل ما يرتبط به من معوقات و المثابرة على بذل المزيد من الجهد اللازم، و كذا الاستمرار في العمل مهما تطلب من وقت دون التوقف أو التخلي عنه، بما يكفل التطبيق الناجح لأهداف و إستراتيجيات صيدال المستقبلية و إنجاح برامج التطوير بكل فعالية.

ثالثا: نتائج العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية

قصد الإجابة على السؤال الثالث للدراسة و التعرف على العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مختلف أنماط القيادة الإدارية و الإبداع ككل كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): علاقة الأنماط القيادية
و مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال

(n=135)

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دال	0,000	0,657	القيادة التحويلية
دال	0,015	0,518	القيادة التبادلية
دال	0,003	0,615	القيادة التشاركية
دال	0,002	0,509	القيادة الأبوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج تحليل قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة و من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للنمط التحويلي 0,657، أما في النمط التبادلي فقد بلغت 0,518، و قدرت قيمة معامل الارتباط في النمط التشاركي 0,615، بينما بلغت 0,509 في النمط الأبوي، و هي قيم دالة إحصائياً.

و الملاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية، و هي نتيجة منطقية حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن القائد التحويلي يلعب دوراً حاسماً في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية من خلال الحفز الإلهامي و إثارة حماس الآخرين و تطوير أفكارهم و تنفيذها، فالقائد التحويلي يثير روح الإبداع لدى العاملين و يعزز طاقاتهم الإبداعية، و بما أن القادة الإداريين بصيدال يمارسون نمط القيادة التحويلية و التبادلية و التشاركية بدرجات متقاربة، فإن ارتباط هذه الأنماط بالإبداع جاء أيضاً بدرجات متقاربة و هذا ما تشير إليه قيم معامل الارتباط بيرسون، و قد يعود ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين بصيدال بالفرد البشري و تفعيل المشاركة و تفويض السلطة و الاتصال الجيد بين مختلف الأطراف الفاعلة، الأمر الذي كان وراء تنمية قدرات العاملين الإبداعية و تقوية التزامهم نحو البحث و التطوير و الإبداع.

و بالرغم من ارتباط القيادة الأبوية بالتسلط و هو بعد من أبعادها، إلا أنها ارتبطت إيجابياً بالإبداع، و ذلك يعود إلى تأثير كل من القيادة الخيرة و الأخلاقية كبعد من أبعاد القيادة الأبوية، التي تدعم العملية الإبداعية، في حين لم يكن للقيادة المتسلطة كبعد من أبعاد القيادة الأبوية تأثير دال على الإبداع، لأنها لا تشجع على التبادل الحر للأفكار، و هي نتيجة منطقية.

المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام الانحدار المتعدد، تحليل التباين و احتساب الدلالات الإحصائية. و فيما يلي عرض مفصل لنتائج تحديد أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و أبعادها على الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) وفقا لترتيب فرضيات الدراسة، إضافة إلى اختبار فرضيات الفروق، و محاولة تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي، الاستئارة الفكرية، التأثير المثالي، الاهتمام الإنساني بالفرد) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر. و لاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، و قبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): تحليل التباين للانحدار

لإختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise
المتعلق بأثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

(n=135)

مصدر التغير (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	2,623	4	0,656	3,488	0,010
البواقي	24,441	130	0,188		
الكلية	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (4، 130)، عند مستوى المعنوية $(\alpha = 0,05) = 2,37$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة F المحسوبة و البالغة (3,488) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2,37)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,010) أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0,05)$ ، و عليه نرفض الفرضية الصفرية H_{01} و هذا يعني ثبوت صلاحية النموذج، و بالتالي يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و تأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ككل، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

(n=135)

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت (β_0)	3,371	-	30,303	0,000
التأثير المثالي (الكاريزما)	0,100	0,264	3,157	0,002
الاهتمام الإنساني بالفرد	0,116	0,297	3,591	0,000
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,574			
معامل التفسير (R^2)	0,331			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (22)، ما يلي:

- تم استبعاد بعدي (الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لعدم وجود تأثير المتغيرات المذكورة كأبعاد للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين، و ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية لهما و البالغة (0,297، 0,662) على التوالي و هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$).
- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,574) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,331) إلى أن البعدان الداخليان في النموذج و المتمثلان في التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد، يفسران ما نسبته 33,1 % من التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين، أما النسبة المتبقية و البالغة 66,9 % فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لبعدي التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد و البالغة (0,264 و 0,297) على التوالي، إلى أن زيادة الاهتمام بكل بعد من البعدين السابقين بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجمع صيدال لصناعة الأدوية بقيمة (0,264 و 0,297) على الترتيب.

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدي التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) لبعدي التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد، كأبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة الأقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_{01} ، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر. و لاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، و قبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): تحليل التباين للانحدار

لإختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise

المتعلق بأثر القيادة التبادلية على الإبداع الإداري

(n=135)

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
0,000	6,784	1,213	3	3,639	الانحدار
		0,179	131	23,425	البواقي
			134	27,064	الكلية

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (3، 131) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) = 2,60

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة F المحسوبة و البالغة (6,784) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2,60)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و عليه نرفض الفرضية الصفرية H_{02} و هذا يعني ثبوت صلاحية النموذج، و بالتالي يوجد أثر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و تأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التبادلية على الإبداع الإداري ككل، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة التبادلية على الإبداع الإداري

(n=135)

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت (β_0)	2,914	-	15,450	0,000
الإدارة بالاستثناء النشطة	0,096	0,216	2,596	0,011
الإدارة بالاستثناء الساكنة	0,148	0,251	3,017	0,003
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,466			
معامل التفسير (R^2)	0,217			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (24)، ما يلي:

- تم استبعاد بعد (المكافأة المشروطة) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لعدم وجود تأثير المتغير المذكور كبعد من أبعاد القيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين، و ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية له و البالغة (0,701) و هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$).
- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,466) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,217)، إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج و المتمثلة في (الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة)، تفسر ما نسبته 21,7 % من التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين، أما النسبة المتبقية و البالغة 78,3 % فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لبعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة و البالغة (0,216 و 0,251) على الترتيب، إلى أن زيادة الاهتمام بكل بعد من البعدين السابقين بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجمع صيدال لصناعة الأدوية بقيمة (0,216 و 0,251) على التوالي.

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدي الإدارة بالاستثناء بالنشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للأبعاد المذكورة على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، إنما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة الأقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_{02} ، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التشاركية بأبعادها (التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، التحفيز، المشاركة) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و لاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، و قبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): تحليل التباين للانحدار

إختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise

المتعلق بأثر القيادة التشاركية على الإبداع الإداري

(n=135)

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
0,008	7,157	1,382	1	1,382	الانحدار
		0,193	133	25,682	البواقي
			134	27,064	الكلية

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (133,1) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) = 3,84

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة F المحسوبة و البالغة (7,157) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3,84)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,008) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و عليه نرفض الفرضية الصفرية H_{03} و هذا يعني ثبوت صلاحية النموذج، و بالتالي يوجد أثر لنمط القيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و تأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على الإبداع الإداري ككل، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise

لقياس أثر أبعاد القيادة التشاركية على الإبداع الإداري

(n=135)

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت (β_0)	3,476		18,971	0,000
التفويض	0,096	0,207	2,438	0,016
الاتصال	0,080	0,193	2,269	0,025
العلاقات الإنسانية	0,064	0,152	1,770	0,019
المشاركة	0,101	0,226	2,675	0,006
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,513			
معامل التفسير (R^2)	0,263			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (26)، ما يلي:

- تم استبعاد بعد التحفيز من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لعدم وجود تأثير المتغير المذكور كبعد من أبعاد القيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين، و ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية له و البالغة (0,188) و هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$).
- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,513) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,263)، إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج و المتمثلة في (التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة)، تفسر ما نسبته 26,3 % من التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين، أما النسبة المتبقية و البالغة 73,7 % فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لأبعاد (التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة) و البالغة (0,207 و 0,193 و 0,152 و 0,226)، على التوالي إلى أن زيادة الاهتمام بكل بعد من الأبعاد السابقة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بقيمة (0,207 و 0,193 و 0,152 و 0,226) على التوالي.

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لأبعاد: التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للأبعاد المذكورة على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، إنما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة الأقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_{03} ، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة الأبوية بأبعادها (القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و لاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise، و قبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): تحليل التباين للانحدار

لإختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise

المتعلق بأثر القيادة الأبوية على الإبداع الإداري

(n=135)

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
0,008	4,078	0,771	3	2,312	الانحدار
		0,189	131	24,753	البواقي
			134	27,064	الكلية

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (131,3) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) = 2,60

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة F المحسوبة و البالغة (4,078) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2,60)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,008) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و عليه نرفض الفرضية العدمية H_{04} و هذا يعني ثبوت صلاحية النموذج، و بالتالي يوجد أثر لنمط القيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و تأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأبوية على الإبداع الإداري ككل، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد القيادة الأبوية على الإبداع الإداري

(n=135)

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت (β_0)	3,408		29,345	0,000
القائد الخير	0,123	0,259	3,093	0,002
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,259			
معامل التفسير (R^2)	0,067			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (28)، ما يلي:

- تم استبعاد بعدي (القائد الأخلاقي، القائد المتسلط) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لعدم وجود تأثير البعدين المذكورين كأبعاد القيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين، و ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية لهما و البالغة (0,108 و 0,518) على الترتيب و هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$).
- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,259) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0,067)، إلى أن البعد الداخلي في النموذج و المتمثل في (القائد الخير) يفسر ما نسبته 6,7 % من التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين، أما النسبة المتبقية و البالغة 93,3 % فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لبعدي القائد الخير و البالغة (0,259) إلى أن زيادة الاهتمام ببعدي القائد الخير بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بقيمة (0,259).

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعده القائد الخير، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للبعده المذكور على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، إنما يؤكد ذلك أن قيم الدلالة الإحصائية للبعده المذكور الأقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_{04} ، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

و لاختبار مدى قبول الفرضية الرئيسية الخامسة من مدى رفضها، سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، و لتحقيق هذا الغرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بهدف اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{051} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

و للتحقق من الفرضية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين

تبعاً إلى متغير الجنس

(n=135)

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0,246	1	0,246	1,218	0,272
داخل المجموعات	26,819	133	0,202		
الكلية	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (1,133)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) = 3,84

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (29) بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,218) و هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,84)، و أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,272) هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، و هذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{052} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير العمر.

و للتحقق من الفرضية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين

تبعا إلى متغير العمر

(n=135)

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0,967	3	0,322	1,618	0,188
داخل المجموعات	26,097	131	0,199		
الكلية	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (131,3) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) = 2,60

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,618) و هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,60)، و أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,188) هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، و هذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{053} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

و للتحقق من الفرضية الثالثة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تبعا إلى متغير المؤهل العلمي

(n=135)

مصدر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0,843	4	0,211	1,044	0,387
داخل المجموعات	26,222	130	0,202		
الكلي	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (130،4) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) = 2,37

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,044) و هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,37)، و أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,387) هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، و هذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{054} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

و للتحقق من الفرضية الرابعة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تبعاً إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة

(n=135)

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1,857	3	0,619	3,216	0,025
داخل المجموعات	25,208	131	0,192		
الكلية	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (3,131) عند مستوى المعنوية $(\alpha = 0,05) = 2,60$.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3,216) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,60)، و أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,025) هي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0,05)$ ، و في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية، و هذا يعني أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha = 0,05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

و بعد أن تم التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة، ينبغي الآن معرفة لصالح من تعزى هذه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع لدى العاملين بجمع صيدال لصناعة الأدوية، و على هذا الأساس تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعاً لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات
تبعاً لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة

(n=135)

16 سنة فأكثر	15-11 سنة	10-6 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسطات الحسابية	مدة الخبرة في المؤسسة
0,11884 Sig 0,863	0,05586 Sig 0,966	0,21928 Sig 0,315	-	3,5829	أقل من 5 سنوات
0,10044 Sig 0,887	0,27514 Sig 0,034	-		3,6833	10-6 سنوات
0,17470 Sig 0,542	-			3,8022	15-11 سنة
-				3,8580	16 سنة فأكثر

قيم الفروق بين المتوسطات مأخوذة كقيم مطلقة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن الفروق الناتجة من تطبيق اختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة، ووجود قيمة واحدة فقط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، بين الفئتين العمريتين (6-10 سنوات) و (11-15 سنة)، و عدم تسجيل أية فروق بين الفئات العمرية الأخرى. و في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية H_{054} ، و يعني هذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة، لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات-15 سنة، و قد تعزى هذه النتيجة إلى التفوق العلمي و المهاري للعاملين من الفئة المذكورة على غيرهم ممن يمتلكون خبرات أخرى، خاصة و أن سياسة التوظيف التي انتهجتها صيدال في السنوات الأخيرة بفضل الإدارة الحكيمة و العقلانية للموارد البشرية تركز على توظيف أصحاب الكفاءات و المهارات و ذوي الاختصاصات.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{055} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي. و للتحقق من الفرضية الخامسة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تبعاً إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي

(n=135)

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0,565	3	0,188	0,931	0,428
داخل المجموعات	26,500	131	0,202		
الكلية	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (3,131) عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05 = 2,60$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0,931) و هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,60)، و أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,428) هي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ، و في ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، و هذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي.

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H_{056} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير التخصص.

و للتحقق من الفرضية السادسة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تبعاً إلى متغير التخصص

(n=135)

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1,081	5	0,216	1,073	0,378
داخل المجموعات	25,983	129	0,201		
الكلية	27,064	134			

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (5,129) عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05 = 2,21$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (35)، بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,073) و هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2,21)، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,378) هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، و في ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية، و هذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير التخصص.

و في ضوء ما تقدم يمكن عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة بشكل ملخص في الجدول رقم (36) كالتالي:

الجدول رقم (36): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها

الرقم	الفرضية	القرار	نتيجة الاختبار
الأولى	الفرضية الرئيسية الأولى	رفض الفرضية العدمية H_{01}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الثانية	الفرضية الرئيسية الثانية	رفض الفرضية العدمية H_{02}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الثالثة	الفرضية الرئيسية الثالثة	رفض الفرضية العدمية H_{03}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الرابعة	الفرضية الرئيسية الرابعة	رفض الفرضية العدمية H_{04}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
الخامسة:	الفرضية الرئيسية الخامسة	رفض الفرضية العدمية H_{05}	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية
01	الفرضية الفرعية الأولى	قبول الفرضية العدمية H_{051}	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية
02	الفرضية الفرعية الثانية	قبول الفرضية العدمية H_{052}	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية
03	الفرضية الفرعية الثالثة	قبول الفرضية العدمية H_{053}	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية
04	الفرضية الفرعية الرابعة	قبول الفرضية العدمية H_{054}	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية
05	الفرضية الفرعية الخامسة	رفض الفرضية العدمية H_{055}	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية
06	الفرضية الفرعية السادسة	قبول الفرضية العدمية H_{056}	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، و استعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة

ستتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وفقا لترتيب أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول للدراسة و الخاصة بمستوى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية)، من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة أن نمط القيادة التحويلية قد حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره 3,24، يليه القيادة التشاركية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,23، فيما جاءت القيادة التبادلية في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,22، بينما جاءت القيادة الأبوية في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,92، و هذا يدل على أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر يرون أن قاداتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم لنمط القيادة الأبوية.

و لقد أكدت النتائج أن النمط القيادي التحويلي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر قد تحصل على أعلى متوسط حسابي، و هذا يدل على أن العاملين بصيدال يرون أن قاداتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية، فالتحولات التي انتهجتها صيدال في السنوات الأخيرة كانت تهدف من ورائها إلى تأسيس نموذج تنظيمي يتماشى و متطلبات العمل بصيدال لمواكبة التطور الحاصل في الصناعات الدوائية و التمكن من خوض المنافسة و تعزيز مكانتها في السوق، من خلال وضع برنامج للتطوير يرمي إلى تحديث مواقع الإنتاج الحالية و إنجاز مصانع جديدة للأدوية المضادة للسرطان، و مخبر للتكافؤ الحيوي بالإضافة إلى إبرام العديد من عقود الشراكة.

إن اعتماد مجمع صيدال استراتيجيات شراكة جديدة مع كبرى الشركات العالمية في الصناعات الدوائية التي تستند في المقام الأول على نقل التكنولوجيا و تعزيز القدرات الإبداعية لعاملها، يثبت بالفعل تواجد نمط القيادة التشاركية بصيدال الذي يهدف من خلال هذه الإستراتيجيات إلى تطوير و توسيع مجموعة منتجات صيدال لتشمل الأدوية الحديثة، من أجل تحقيق أهدافه التنموية و تعزيز مكانته كفاعل رئيسي في الصناعة الصيدلانية، كما أن القيادة التشاركية بصيدال تؤمن بإمكانيات مروضيها وقدرتهم على اتخاذ القرارات، و تعمل على تشجيع كل الأعضاء على المشاركة الفاعلة و إعطاء كل الأعضاء الفرصة في تنمية مهاراتهم القيادية، و هو التوجه الذي اعتمده صيدال فعليا من خلال إعادة هيكلة البنية التنظيمي لها و خلق وحدات تنظيمية جديدة، توجهها نحو اللامركزية و تفويض السلطة و استثارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية.

هذا بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد للقيادات التبادلية بصيدال بإنجاز العمل و الإسراع في إيجاد حلول للشؤون والقضايا الداخلية، و عدم التدخل بشأن القضايا التي يمكن للعاملين أن يقوموا بحلها، و هو ما يدعم تمكين العاملين و تفويضهم للسلطة و إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، و لقد مكن وضع التنظيم الجديد و تحرير الهياكل التنظيمية لمختلف الأقسام من خلق عدة مناصب تسمح بتشجيع الترقية الداخلية و استغلال المهارات و الكفاءات البشرية الموجودة، و بالرغم من أن القيادة التبادلية مبنية على التبادل الاقتصادي، إلا أن هناك ضعف في نظام الحوافز، بسبب تركيز القيادات الإدارية بصيدال أولوياتها على إنجاز المخططات الإستراتيجية التطويرية على حساب منح العوائد مقابل الجهد المبذول، و هو ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي.

و تجسيدا لمبدأ أخلاقيات المهنة تعمل القيادة الأبوية بصيدال بنشر ثقافة قائمة على أساس تقاسم قيم و مبادئ عالمية سامية من خلال إرساء ميثاق مبادئ و أخلاقيات العمل الذي أقرته، لاسيما و نشاط صيدال يتمثل في صناعة المنتجات الصيدلانية التي لا تخضع إلى الذوق بقدر ما تخضع إلى درجة الجودة و الإتقان التي تنعكس على صحة المستهلك، يتسم هذا الميثاق بالالتزام الشديد بالمسائل المتصلة بأخلاقيات العمل، بالممارسات العادلة و بالنزاهة المهنية و كذا بدرجة و عي عالية بأهمية ربط مستوى الأداء الاقتصادي بمستوى الأداء الاجتماعي و البيئي، عن طريق تبني القضايا المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات أثناء القيام بجميع نشاطات صيدال، لاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الشراء، عملية التخلص من النفايات...و غيرها، و هو ما يسمح لصيدال بأن تنال الاعتراف بها كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا و أخلاقيا تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

و بالرغم من أن نتائج التحليل الإحصائي أقرت ميل القيادة الأبوية في صيدال أكثر إلى القيادة المتسلطة المهتمة بالعمل، إلا أن القائد الأبوي بصيدال يجمع بين السيطرة و الأخلاق و كذا الرعاية و العناية قصد الحصول على امتثال المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف صيدال التنموية و تعزيز مكانتها كفاعل رئيسي في الصناعة الصيدلانية.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني للدراسة و الخاصة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أن قيم متوسط إجابات العاملين بصيدال عن متغير الإبداع المتمثل بمعايير الخمسة مجتمعة قد بلغت 3,74، و هي درجة عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، و ذلك يعود إلى ديناميكية النمو الملموسة التي عرفتها صيدال في السنوات الماضية و التي تجسدت في التحسن الملحوظ في أهم المؤشرات الاقتصادية من رقم الأعمال و الربح الصافي و القيمة المضافة و في الخزينة.

إن التقدم الكبير الذي حققته صيدال في مجال التنمية الصناعية، تحسين التنظيم، تنمية الشراكة، تطوير الموارد البشرية، تحسين النظام المعلوماتي و كذا الاتصال الداخلي، كلها وليدة أفكار و مقترحات العديد من الأفراد المبدعين في المؤسسة المزودين بإرادة صلبة و قناعة قوية بتجسيد أفكارهم الإبداعية في الميدان، و هذا يعد مكسبا لصيدال.

و في نفس السياق قامت صيدال بإدخال بعض التعديلات على تشكيلاتها حيث تم إلغاء بعض المنتجات و تطوير منتجات جديدة تماما، قصد إثراء تشكيلة منتجاتها بالاستعانة مع شركائها الأجانب و الاستفادة من خبرتهم في هذا المجال، بالإضافة إلى إعادة تأسيس سياسة جودة المجمع عن طريق تثبيت القواعد و التوجيهات الأساسية للجودة المعمول بها على مستوى كل المواقع الصناعية و مواقع التوزيع، و تجسيد العديد من البرامج التنموية التي سمحت لصيدال بأن تكون أهم عنصر من عناصر تدعيم صناعة الدواء في الجزائر، باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج و أكبر منظمة دوائية في الجزائر و التواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث للدراسة و الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الإبداع الإداري لدى العاملين و النمط القيادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للنمط التحويلي 0,657، أما في النمط التبادلي فقد بلغت 0,518، و قدرت قيمة معامل الارتباط في النمط التشاركي 0,615، بينما بلغت 0,509 في النمط الأبوي، و هي قيم دالة إحصائيا.

و الملاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية و هي نتيجة منطقية باعتبار القيادة التحويلية دعامة لتنمية الإبداع و الابتكار، لأن القائد التحويلي له سلوكيات إبداعية و يسعى دوما إلى التغيير و يشجع الإبداع، كما يمتاز بالكاريزما و الرؤية المستقبلية و التوجه الفكري العالي كقوة دافعة لتوليد الأفكار الخلاقة للمرؤوسين.

كما ارتبطت القيادة التشاركية بصيدال أيضا بالإبداع الإداري لدى العاملين، و ذلك راجع إلى سيادة العلاقات الإنسانية الطيبة و الاهتمام بالعاملين و مساندتهم، بإضافة إلى إمكانية تفويض السلطة و المشاركة و الاتصال الفعال بما يدعم القدرات الإبداعية و يسمح بالحرية في طرح الأفكار الإبداعية و تجسيدها على أرض الواقع.

و قد جاءت العلاقة بين القيادة التبادلية و الإبداع أيضا إيجابية من خلال الإدارة بالاستثناء التي يراعى في تنفيذها الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه، حيث لا يتدخل القائد إلا عندما يخرج الأداء عن الحدود المرسومة له، الشيء الذي يسمح بتنمية قدرات مرؤوسيه و يرفع من روحهم المعنوية بفضل تفويضهم للسلطة، بالرغم من أنهم يحتاجون إلى منح المزيد من المكافآت.

و بالرغم من أن القيادة الأبوية هي أحد أنماط القيادة الأوتوقراطية و بالنسبة للبعض تعني الاستبداد، إلا أنها ارتبطت إيجابيا بالإبداع، و ذلك يعود إلى تأثير كل من القيادة الخيرة و الأخلاقية كبعد من أبعاد القيادة الأبوية، التي تعمل على خلق بيئة آمنة نفسيا تعزز الإبداع و تدعم العملية الإبداعية، في حين لم يكن للقيادة المتسلطة كبعد من أبعاد القيادة الأبوية تأثير دال على الإبداع، لأنها لا تشجع على التبادل الحر للأفكار و تحد من مبادرات الأفراد، و هو أمر منطقي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ستتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة التحويلية، ثبوت الدلالة الإحصائية لبعدي التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد، و استبعاد بعدي (الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لعدم وجود تأثير لهما على الإبداع الإداري لدى العاملين، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$ لبعدي التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد، كأبعاد للقيادة التحويلية على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث دل معامل التفسير (R^2) على أن البعدان الداخلان في النموذج و المتمثلان في التأثير المثالي (الكاريزما) و الاهتمام الإنساني بالفرد، يفسران ما نسبته 33,1% من مجمل التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين.

و تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى كون القيادة التحويلية بمجمع صيدال تتمتع بالبعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية و هو التأثير المثالي بدرجة كبيرة، حيث أن إجابات المبحوثين أكدت أن رئيسهم المباشر يعتبر نموذجاً و قدوة لهم و أنه يتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقة و احترام الآخرين له، حيث يتجاوز مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة مما يؤثر إيجاباً على مروؤوسيه و يجعلهم يقتدون بأفعاله، كما تتمتع القيادات التحويلية بمجمع صيدال بالبعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية و هو الاهتمام الإنساني بالفرد بدرجة كبيرة الشيء الذي انعكس إيجاباً على العاملين، حيث يولي القائد اهتمامه بكل العاملين دون استثناء كما يُقدر الأفراد الذين لديهم قدرات و طموحات و يساعدهم على تطوير مواطن القوة لديهم، مما يشعر العاملين بالتقدير الذاتي و تقدير الجهود المبذولة منهم.

أما فيما يخص استبعاد كل من بعدي الحفز الإلهامي و الاستثارة الفكرية، فتري الباحثة إلى أن ذلك يعود إلى ضعف نظام الحوافز بصيدال، كما يعود إلى طبيعة الظروف التي تمر بها و سعيها الجاد نحو تجسيد برامج التغيير الذي انتهجته، و الانشغال التام لقادتها بتطبيق الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة و وضعها في صدارة أولوياتها، الشيء الذي جعلهم لا يركزون كثيرا على الجانب التحفيزي للعاملين، و لقد أوضحت آراء المبحوثين ذلك من خلال عبارات بعدي الحفز الإلهامي و الاستثارة الفكرية اللذان احتلا المراتب الأخيرة حسب وجهة نظر المرؤوسين، بالرغم من أهمية كل من الحفز الإلهامي و الاستثارة الفكرية في استثارة روح الإبداع و التجديد بين العاملين و تشجيعهم على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات و دفع العاملين للنظر للأمور بطرق جديدة و مختلفة، وهو جانب مهم في القيادة التحويلية يحتاج إلى المزيد من الاهتمام.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة التبادلية، ثبوت الدلالة الإحصائية لبُعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، و استبعاد بعد المكافئة المشروطة من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لعدم وجود تأثير له على الإبداع الإداري لدى العاملين، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$ لبُعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، كأبعاد للقيادة التبادلية على إبداع العاملين في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث دل معامل التفسير (R^2) على أن البعدان الداخليان في النموذج و المتمثلان في الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، يفسران ما نسبته 21,7 % من مجمل التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ممارسة القائد التبادلي بصيدال أسلوب الإدارة بالاستثناء ببعديها النشط و الساكن، من خلال رقابة سلوك العاملين للكشف عن المشكلات التي تواجههم و التخلص منها، و ذلك راجع لوضعية صيدال و التحولات المتتالية التي عرفتها في السنوات الأخيرة على جميع الأصعدة، و التي ألزمت القيادات الإدارية التدخل إيجابيا تقاديا لوقوع الأخطاء و الانحراف في الأداء، خاصة و أن منتجات صيدال هي منتجات صيدلانية ترتبط بصحة المستهلك و تحتاج إلى الكثير من التأطير و الاهتمام، هذا التفاعل الإصلاحي بين القائد و مرؤوسيه يلعب دورا حاسما في صقل الكفاءات و تنمية المهارات و تبادل الخبرات.

و بالرغم من أنه ينظر إلى الإدارة الساكنة على أنها ممارسة سلبية تجعل القائد بعيدا عن التدخل، إلا أن القيادات الإدارية بصيدال تؤمن بقدرات و مهارات مرؤوسيهما على أنهم أقدر على حل المشكلات التي تواجههم لاسيما و أن الشريحة الكبرى لعمال صيدال من ذوي الخبرات الطويلة حسب ما أوضحته النتائج الإحصائية، أو لأن العاملين يقومون بأعمال حسب ما تقتضيه طبيعة عملهم و حسب خطوات محددة لا تستدعي في غالبيتها التعامل المباشر للقائد.

و بالرغم من أن الحوافز و المكافآت تعتبر من أهم الموارد المؤثرة على الإبداع، إلا أنه تم استبعاد بعد المكافآت من النموذج لعدم وجود تأثير له على الإبداع الإداري لدى العاملين، و ذلك نتيجة ضعف نظام الحوافز بصيدال حسب ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي، و هو ما يدعو إلى تعزيز منح المكافآت من قبل القادة الإداريين، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين و إبداعاتهم، و يدعوهم للتنافس في العمل و تحقيق أعلى و أرقى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت.

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة التشاركية، ثبوت الدلالة الإحصائية لأبعاد: التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة، و استبعاد بعد التحفيز من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لعدم وجود تأثير له على الإبداع الإداري لدى العاملين، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$ لأبعاد: التفويض، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، كأبعاد للقيادة التشاركية على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث دل معامل التفسير (R^2) على أن الأبعاد الداخلة في النموذج و المتمثلة في: التفويض، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفسر ما نسبته 26,3 % من مجمل التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين.

و تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب منها الاهتمام الإنساني الذي يوليه القادة الإداريين بصيدال تجاه مرؤوسيه و تفويضهم للسلطات و كذا إشراكهم مهام المؤسسة و نشاطاتها، و خلق المناخ التنظيمي الذي يسمح لهم بأداء وظائفهم بارتياح، إضافة إلى اقتناع العاملين بأن القادة الإداريين بصيدال يراعون النواحي الإنسانية في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم حسب ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي، كما يعملون على مشاركة العاملين في القرارات و زيادة استقلاليتهم و تمكينهم، بحيث يتم اتخاذ غالبية القرارات دون الرجوع للقائد، نتيجة اكتساب العاملين للمهارات و المعارف و تفهمهم لبيئة و طبيعة العمل، و هذا ما خلف أثرا إيجابيا على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بصيدال و تقديم المقترحات المبدعة مع القدرة العالية على التأقلم مع التحولات الجديدة.

و يعتبر نمط القيادة التشاركية أحد أهم الأنماط الأساسية في عملية القيادة، الذي يمتاز بتوجهه نحو بناء علاقات إنسانية يتم من خلالها تدريب العاملين و توليد حالة من الراحة النفسية و الثقة و تحمل المسؤولية، و هو ما من شأنه زيادة قدرتهم على الإبداع و التكيف مع ظروف العمل و تحدياته.

و يبقى عنصر التحفيز بصيدال العنصر الأضعف حسب ما أكدته العديد من النتائج الإحصائية و الذي يحتاج إلى تقويته، حيث تم استبعاده من النموذج لعدم وجود تأثير له على الإبداع الإداري لدى العاملين، و هذا ما يدعو إلى إعادة النظر في نظام الحوافز بصيدال و العمل على تفعيله.

رابعاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة الأبوية، ثبوت الدلالة الإحصائية لبعده القائد الخير، و استبعاد بعدي القائد الأخلاقي و القائد المتسلط من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لعدم وجود تأثير لهما على الإبداع الإداري لدى العاملين، و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) لبعده القائد الخير كبعده للقيادة الأبوية على إبداع العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث دل معامل التفسير (R^2) على أن البعد الداخلى في النموذج و المتمثل في القائد الخير، يفسر ما نسبته 6,7 % من مجمل التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين.

و تعتقد الباحثة أن هذه النتيجة جاءت كرد فعل لسلوك القادة الخيرين بصيدال الذين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح مرؤوسيههم و يقدمون لهم الدعم و الرعاية الحقيقية، الشيء الذي ولد لديهم المشاعر الإيجابية اتجاهه، و دفعهم ليس فقط إلى تنفيذ تعليماته إنما الذهاب إلى أبعد مما هو مطلوب منهم، حيث أن تصرفات و سلوكيات القائد تتماشى مع قيم و مبادئ صيدال، فهو لا يمكن أن يلهم مرؤوسيه دون أن يكون قدوة لهم، الشيء الذي أثر إيجاباً عليهم في توليد الأفكار الإبداعية.

إن القيم المقترنة بإدارة الجودة، و شرعنة التصرفات الإدارية المختلفة و اعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية و الالتزام الشديد بالمسائل المتصلة بأخلاقيات العمل في جميع نشاطات صيدال، تعد جميعاً من ركائز الإبداع، و تعتبر المداخل الرئيسية للتوجهات الأخلاقية التي انتهجتها صيدال و التي تكتسب أهميتها ومداهها من طبيعة الصناعة الدوائية ذات البعد الأخلاقي سواء تجاه الزبائن أو العاملين أو أية جهة أخرى، و بالرغم من ثبوت تواجد البعد الأخلاقي في صيدال إلا أنه تم استبعاده من النموذج لعدم وجود تأثير له على الإبداع الإداري لدى العاملين، و قد يعود ذلك إلى عدم وجود أخلاقيات واضحة و مرسومة لإرشاد العاملين لمعالجة المشكلات و تحديد ما هو صحيح وما هو غير صائب.

و بحكم أن القرارات التي تبنتها صيدال مؤخرًا هي قرارات إستراتيجية حساسة تحتاج إلى خبرة و كفاءة عالين لاتخاذها، إلا أن ملكية الدولة لها تفرض على القادة اتخاذ قرارات حاسمة في ظل تصور السلطات العمومية، مما يوضح ميل القيادة الأبوية في صيدال أكثر إلى القيادة المتسلطة المهتمة بالعمل، و هو ما أثر على استبعاد بعده القائد المتسلط من النموذج لعدم وجود تأثير له على الإبداع الإداري لدى العاملين، لأنه لا يشجع على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات، و هي نتيجة منطقية.

و بالرغم من ذلك يظل القائد الأبوي بصيدال يجمع بين السيطرة و الأخلاق و كذا الرعاية و العناية قصد الحصول على امتثال المرؤوسين طواعية من أجل تحقيق أهداف صيدال التنموية و تعزيز مكانتها كفاعل رئيسي في الصناعة الصيدلانية.

خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (فرضية الفروق) و فرضيتها الفرعية

أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، و ترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن أفراد عينة الدراسة من الإطارات، و بالتالي فإن مهمتهم الأساسية تكمن في تسيير العملية الإدارية و تطويرها و حل المشكلات التي يواجهونها، و بذلك فإن سلوكهم يكون واحد بغض النظر عن جنسهم، كما أن سلوكيات الإبداع لا تختلف بين الذكور و الإناث لأن الإبداع يرتبط بالقدرات الإنسانية بغض النظر إن كان الشخص المبدع ذكر أو أنثى.

و أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير العمر، و تعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة بصيدال يتعاملون مع مرؤوسيهم في العمل بنفس الأسلوب بغض النظر عن أعمارهم، كما أن هناك تقارب بين أعمار أفراد العينة حيث أن 89,63 % من العينة من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة، ما يعني أن جل الباحثين يتميزون بالنضج الفكري و العقلي.

كما أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، و تفسر الباحثة هذه النتيجة على أن المؤهلات العلمية بصيدال عالية و مقاربة حسب ما أوضحته نتائج التحليل الإحصائي، و ذلك يعود لطبيعة نشاط صيدال الذي يستدعي ذلك و التي توظف الكفاءات و المؤهلات العالية، إذ أن 78,51 % من أفراد العينة من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية، كما أنهم جميعا إطارات يشغلون نفس المنصب الإداري ما يعني أنهم يعيشون نفس ظروف العمل.

و لقد أشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، و ترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن بعض أفراد العينة يعملون مع قادة متسلطين لا يؤمنون بالتبادل الحر للأفكار و لا يشجعون مرؤوسيهم على الإبداع أو يتيحون لهم الفرصة لتفجير طاقاتهم الإبداعية، حيث أكدت نتائج التحليل الإحصائي تواجد النمط القيادي المتسلط بصيدال.

أشارت أيضا نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير التخصص، و تفسر الباحثة ذلك على أن الإبداع ليس حكرا على تخصص دون آخر، فالإبداع أنواع يختلف باختلاف مجال تطبيقه، فالفرد منا بيدع حسب مجال تخصصه.

بينما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح الفئتين العمريتين (6-10 سنوات) و (11-15 سنة) و عدم تسجيل أية فروق بين الفئات العمرية الأخرى، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين من الفئة المذكورة يمتلكون رؤية و تصور واضحين حول قضايا و شؤون صيدال، و إلى مدى نضجهم و تحملهم للمسؤولية، إذ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بفترات كافية من الخبرة في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور، حيث أن 41,48 % من المبحوثين ممن يمتلكون خبرات من 11-15 سنة، بالإضافة إلى توسع العلاقات و نموها مع القادة نتيجة التواجد الطويل في بيئة العمل و اعتياد التعامل مع القادة لفترات طويلة، مما أدى إلى تأثرهم أكثر من غيرهم على تنفيذ المهام و تقديم المقترحات المبدعة.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة

تم التوصل إلى النتائج التالية في ضوء عرض نتائج التحليل الإحصائي و مناقشتها و مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة:

- فيما يتعلق بالقيادتين التحويلية و التبادلية، فقد دلت النتائج على أن قادة مجمع صيدال لصناعة الأدوية يتبعون نمطي القيادة التحويلية و التبادلية، و هي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (Verda khan et al 2012)، (إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي 2010)، (كائنكان فواز عبد المجيد مرعي 2008).
- يرى المرؤوسون بمجمع صيدال أن نمط القيادة التحويلية هو النمط الذي حصل على أعلى متوسط حسابي، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (2012 Verda khan et al)، (إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي 2010)، (حسني سعيد خلف 2010)، (دراسة عبد المحسن نعساني 2008)، (كائنكان فواز عبد المجيد مرعي 2008).
- فيما يتعلق بالقيادة التشاركية فقد أوضحت الدراسة على أن قادة مجمع صيدال لصناعة الأدوية يتبعون أيضا نمط القيادة التشاركية، و تفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: (عبد العزيز براك 2012)، (علاء توفيق رشيد شقير 2011)، (نبيل أحمد محمود العرابيد 2010)، (محمد عبد الله الزعبي 2009) (Xu et al 2010).
- كما أوضحت الدراسة أن قادة مجمع صيدال لصناعة الأدوية يتبعون نمط القيادة الأبوية، و هو ما ينسجم مع دراسة كل من: (Xiao-Ping Chen et al 2011) (Min Wu et al 2011)، (An-Chih et al 2009) (Wang, Bor-Shiuan Cheng 2009) (Bor-Shiuan Cheng et al 2004).

- تبين من النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا، و هي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (حسني سعيد خلف 2010)، (عبد المحسن نعساني 2008).
- أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على إبداع العاملين، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Verda khan et al 2012)، (Inam Ul Haq and al 2010)، (إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي 2010)، (حسني سعيد خلف 2010) (Silke A. Eisenbeib, 2010) (Sabine Boerner)، (Yaping Gong, Jia-Chi Huang 2009) (عبد المحسن نعساني 2008)، (كائنان فواز عبد المجيد مرعي 2008).
- تبين من النتائج أن القيادة التبادلية و التشاركية بصيدال تؤثر إيجابيا على إبداع العاملين، و على حد علم الباحثة و إطلاعها لا توجد دراسات تتفق أو تختلف نتائجها مع هذه النتيجة.
- تبين من النتائج أن القيادة الأبوية بصيدال تؤثر إيجابيا على إبداع العاملين، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (Xiao-Ping Chen et al 2011)، بالإضافة إلى دراسة (An-Chih Wang, Bor-Shiuan) (Cheng 2009).
- أكدت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري لدى العاملين بصيدال تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي 2010)، و هي تختلف مع دراسة (حسني سعيد خلف 2010).
- دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري لدى العاملين بصيدال تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسني سعيد خلف 2010).

خلاصة الفصل الرابع

استعرض هذا الفصل نظرة عامة عن مجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الأدوية في الجزائر باعتباره حالة للدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية و أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل و تفسير و تحقيق عملي، من خلال تحليل الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 169 استبانة على عينة من الإطارات العاملين بصيدال اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، و لقد تم اعتماد 135 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة و المتمثلة في القيادة التحويلية التي تقيس أربعة أبعاد و هي: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما متغير القيادة التبادلية فيقيس ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما يقيس متغير القيادة التشاركية خمسة أبعاد و هي: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين يقيس متغير القيادة الأبوية ثلاثة أبعاد و هي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما يقيس متغير الإبداع الإداري خمسة أبعاد و هي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

- و بعدما ما تم التأكد من ثبات و صدق أداة الدراسة و اختبار قوة نموذج الدراسة، تم عرض و تفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، و لقد توصلت الدراسة إلى:
- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
 - مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.
 - هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال، و أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي و الاهتمام الإنساني بالفرد.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح أبعاد كل من: التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات-15 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.

الخاتمة

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

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

هذا و تختلف أنماط القيادة التي يتبناها قادة المؤسسات، كما أن النمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي لمروؤسيه، و لقد ركزنا في دراستنا هذه على أهم الأنماط القيادة ممثلة في القيادة التحويلية التي تلعب دورا حاسما في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية من خلال التحفيز الفكري و إثارة حماس الآخرين، كما تشجع المرؤوسين على تقييم المشاكل و تقديم الانتقادات و الحلول الإبداعية للمشكلات، أما القيادة التبادلية فهي التي تسمح بتحقيق الأداء الجيد و الوصول إلى الأهداف، بالاعتماد على التوجيه و التحفيز الذي يعد المحك الرئيسي لتشجيع الأفراد و استثارة الأفكار الإبداعية لديهم، هذا بالإضافة إلى القيادة التشاركية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، و سعيها الجاد إلى تهيئة المناخ التنظيمي لتشجيع العاملين و منحهم الحرية في طرح أفكارهم الإبداعية و الاعتراف بها، أما القيادة الأبوية و بالرغم من توجيهها نحو الانضباط و السلطة إلا أنها تجمع ما بين الأخلاق و الإحسان الذي يتجلى من خلال الاعتناء و الرعاية و التوجيه و الحماية التي توفرها لمروؤسيها، و هو ما يجعل المرؤوسون يبادلون هذا القائد شعور قوي بالامتنان الذي يؤدي إلى مستوى عال من الراحة و الثقة المتبادلة مما يساعد على خلق بيئة آمنة نفسيا تعزز الإبداع و تدعم العملية الإبداعية.

إن الإبداع يعد شرطاً أساسياً و عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على البقاء، إذ أن المؤسسات التي تبذل تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي، و في ظل هذه الظروف فإن تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني متوقفة على مدى تبني هذه المؤسسات لسياسة واضحة لتحقيق الإبداع، و هو ما يلقي على عاتق قيادات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مسؤولية تنمية و تعزيز القدرات الإبداعية لعاملها و زيادة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير التي تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع، حتى تتمكن من رصد و جمع الأفكار و المعارف المتاحة و استغلالها في تطوير المجال الإنتاجي و كسب مزايا تنافسية مستمرة، و هو الشيء الذي جسده فعلاً مجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الأدوية في الجزائر، من خلال تبنيه للعديد من الإستراتيجيات و السياسات الداعمة للإبداع، لكسب التحدي المتمثل في تقليص الواردات و تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، و أن يكون قدوة في محيط يشهد منافسة قوية في ظل اقتصاد السوق و ما تفرضه المنافسة الحادة من تحديات، و كذا التأقلم و التكيف مع البيئة الحالية التي أهم ما يميزها هو الإبداع المستمر.

و لقد أكدت الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر العديد من النتائج، التي تم التوصل إليها بعد الدراسة و التحليل نوردتها كالتالي:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعاً.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال، و أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.
- تؤثر القيادة التحويلية من خلال بعدي التأثير المثالي و الاهتمام الإنساني بالفرد على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- تؤثر القيادة التبادلية من خلال بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- تؤثر القيادة التشاركية من خلال كل من أبعاد: التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- تؤثر القيادة الأبوية من خلال بعد القائد الخير على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات-15 سنة، بينما لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.

- هناك اهتمام ضعيف بتحفيز العاملين، حيث لا يلعب التحفيز و المكافأة أثر مهم في تنمية الإبداع و الذي قد يعزى لانخفاض استخدامه بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- و على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يأتي:
- العمل على تثمين إستراتيجية الشراكة التي تعتمد عليها صيدال مع أكبر المخابر العالمية في المجال الصيدلاني، للحصول على التكنولوجيات و المهارات و التقنيات الجديدة التي تدعم الإبداع بصيدال و تعزز قدرتها على منافسة المنتجات العالمية.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع بصيدال خاصة و بالمؤسسات عامة تحت مسمى "إدارة تنمية الإبداع الإداري" تكون مهمتها دعم و تنمية العمل الإبداعي و مكافئة المبدعين و تشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية و الاعتراف بها.
- يجب على القادة الإداريين بصيدال ترسيخ ثقافة الإبداع و العمل على دفع الأفراد أكثر للبحث و التطوير عبر كل مستويات المؤسسة، و لا يقتصر ذلك فقط على مركز البحث و التطوير، مما يشجع الأفراد على تقديم مقترحاتهم و طرح أفكارهم الإبداعية.
- ضرورة رعاية المبدعين و تطويرهم و تشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع و يحقق رؤية و أهداف صيدال في الحفاظ على مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية، في محيط يشهد منافسة قوية و منفتح على التكنولوجيات الحديثة و الابتكارات.
- ضرورة تعزيز نمط القيادة التحويلية بصيدال و تفعيل دوره في تطوير و تنمية المهارات و القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، باعتباره النمط القيادي الذي ارتبط إيجابيا أكثر بالإبداع مقارنة بباقي الأنماط القيادة الأخرى المعتمدة في الدراسة.
- على الرغم من أهمية نمط القيادة الأبوية في تحقيق معدلات أداء عالية، و الذي أثبت نجاعته في العديد من دول شرق آسيا، إلا أنه لم يلق أي اهتمام في الدول العربية التي تتماشى ثقافتها و بيئتها مع القيادة الأبوية القائمة على الخير و الأخلاق و الامتثال الطوعي للقائد، فالعمل كأسرة يكسب القائد الاحترام بفضل رعايته و حمايته و اهتمامه بالمرؤوسين، كما أن العامل يكسب ثقته بنفسه على أنه يمكن الاعتماد عليه، و عليه توصي الباحثة بتعزيز نمط القيادة الأبوية بمجمع صيدال، و بإجراء المزيد من البحوث التطبيقية حول القيادة الأبوية التي تفنقر إلى دراسات تجريبية عربية، إذ تعد دراستنا هذه أول دراسة عربية -في حدود علم الباحثة-.
- المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و الاهتمام الإنساني بالفرد و الإبقاء على المناخ الديمقراطي و عدم استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع.
- نظرا للارتباط الوثيق بين القيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية و كذا الأبوية و الإبداع، توصي الباحثة بضرورة تعزيز هذه الأنماط القيادة الداعمة للإبداع بصيدال بشكل خاص و بالمؤسسات بشكل عام.

- ضرورة اهتمام إدارة صيدال ببعث التشجيع الإبداعي و الحفز الإلهامي ضمن أبعاد القيادة التحويلية، و ببعث المكافأة المشروطة ضمن أبعاد القيادة التبادلية، و كذا بعد التحفيز ضمن أبعاد القيادة التشاركية، بالإضافة إلى بعد القائد الخير ضمن أبعاد القيادة الأبوية، لحصولهم على المرتبة الأخيرة على مستوى ممارسة هذه الأبعاد من قبل القادة الإداريين في صيدال.
- يفترق مجمع صيدال لبرامج التدريب على الإبداع عند إعداد البرامج التدريبية، و عليه توصي الباحثة الاعتماد على الأساليب التدريبية الحديثة و المناسبة لتطوير القدرات الإبداعية كالعصف الذهني، حلقات الجودة، أسلوب دلفي، الخريطة الذهنية... و غيرها من الأساليب و البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك، و التي تساعد الأفراد على التفكير بطرق مختلفة و طرح أفكار جديدة و تنمية قدراتهم الإبداعية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي محدودية نظام الحوافز بصيدال، و عليه يجب تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير تأخذ بعين الاعتبار مكافأة الأفراد المبدعين، و تقديم الحوافز الإيجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء و بخاصة الحوافز المعنوية، و الاعتراف بقدرات و أفكار العاملين و تنفيذها.
- إعادة النظر في الاعتمادات المالية المخصصة للبحث و التطوير بصيدال لتدعيم أكبر لهذه الوظيفة، و محاولة الاستعانة بالخبرات الأجنبية في هذا المجال، حتى تتمكن صيدال من إجراء الأبحاث و الدراسات التي تستثمر الإبداع و تستثير الطاقات المبدعة.
- توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية و كذا الأبوية و أثرها على الإبداع في قطاعات مختلفة و بمتغيرات أخرى.
- دعوة صيدال إلى الاستفادة من ما توصلت إليه الأبحاث العلمية المقامة بها، و الأخذ بعين الاعتبار النتائج و التوصيات التي قد تساهم في تدارك النقائص و حل الكثير من المشاكل و التحديات التي تواجهها.
- و فيما يلي تعرض الباحثة مجموعة من الأفكار المرتبطة بالدراسة الحالية، يمكن أن تكون آفاقا لبحوث و دراسات أخرى أهمها:
 - دراسة مقارنة بين الإبداع الإداري في القطاع العام و الخاص.
 - معوقات الإبداع في المؤسسات العمومية و سبل إزالتها.
 - إدارة الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي.
 - دور الإبداع في تحقيق التنمية المستدامة.
 - القطاع الصيدلاني الواقع و الأفق-دراسة مقارنة بين الجزائر و إحدى الدول العربية في هذا المجال.
 - أثر القيادة التبادلية و التشاركية على الإبداع الإداري.
 - دور القيادة الأبوية في حل المشكلات الإدارية.
 - أثر القيادة الأبوية على الرضا الوظيفي.
 - أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.

عَمَّ مُحَمَّدًا (اللَّهُمَّ

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي و الإحصاء، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1989.
3. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
4. إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم لابن كثير، دار السلام للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2003.
5. ألكسندرو روشكا، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب، الكويت، 1989.
6. النمر سعود، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.
7. الهيجان عبد الرحمان أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، السعودية، 1999.
8. أندرودي سيزالافي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
9. برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرون، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
10. بيتر بيتركوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
11. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
12. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
13. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. جيمس هيجنز، 100 طريقة لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2001.
15. خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
17. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
19. رضا صاحب و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
20. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
21. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005.
22. رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع و الابتكار، بوك سيتي للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
23. سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الرأية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، العراق، 2003.
25. سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة، مصر، 2001.
26. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
27. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
28. سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، تنمية الإبداع و المبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

30. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، مكتبة عين شمس الكبرى، مصر، 1999.
31. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
33. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
34. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
35. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
36. طاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
37. عايش محمود زيتون، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي، دار المطبوعات للتوزيع و النشر، بيروت، لبنان، 1999.
38. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، 2002.
39. عبد الحليم محمود السيد، كتابك: الإبداع، دار المعارف، مصر، 2009.
40. عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
41. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
42. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
43. عبد الله العواشز، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري للنشر و التوزيع، الكويت، 2010.
44. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
45. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
46. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
47. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
48. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
49. فتحي عبد الرسول محمد، الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
50. قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
51. لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
52. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
53. محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
54. محمد الصيرفي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، ج4، الإسكندرية، مصر، 2005.
55. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
56. محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد: مفاهيم و تطبيقات، دار ديبونو للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
57. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
58. محمد سرحان، خالد المخلافي، القيادة الفاعلة و إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 2007.
59. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء و التنمية دار الكتب، مصر، 1997.
60. محمد عواد الزيات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

61. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
62. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
63. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
64. مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
65. معن محمود عياصرة، الإشراف التربوي و القيادة التربوية و علاقتهما بالإحترق النفسي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
66. معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
67. منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
68. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
69. نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، دار المعارف، مصر، 2000.
70. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993.
71. نايفة قطامي و آخرون، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2007.
72. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
73. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
74. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، دار صفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
75. نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
76. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
77. نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

– المقالات و المجالات:

1. إبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 02، 2010.
2. أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 09، العدد 01، 2002.
3. الهيجان عبد الرحمان أحمد، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 10، العدد 20، الرياض، السعودية، 1995.
4. الهيجان عبد الرحمان أحمد، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 01، 1999.
5. إيمان جودة، رندة اليافي، دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي و الالتزام التنظيمي و صراع الدور و غموضه و بعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الادارية 1، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، المجلد 19، 2006.
6. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008.

7. جمال الدباغ، محمد العبيدي، أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 19، العلوم الإدارية 2، الرياض، السعودية، 2008.
 8. راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 05، عدد 03، 2009.
 9. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 02، 2005.
 10. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 23، العدد 01، 1995.
 11. صالح أبو جادو، رغبة إدریس، القيادة المعاصرة و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي، مجلة المعلم/ الطالب العدد 01 و 02، 2008.
 12. صديرة البحيوي، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الملك سعود الرياض-السعودية، المجلد 21، العدد 16، 2007.
 13. عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد 01، 2008.
 14. فؤاد على العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 01، 2010.
 15. محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 02، 2006.
 16. يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، القيادة و الإبداع، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المجلد 23، العدد 01، 2009.
- أطروحات الدكتوراه:**
1. حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2010.
 2. عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2012.
 3. علاء توفيق رشيد شقير، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2011.
 4. كنتكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
 5. محمد عبد الله الزعبي، أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية، رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة اللاتينية

- الكتب :

1. Alain Cardon, Coaching d'équipe, éditions Organisation, Paris, France, 2003.
2. Alain Duluc, Leadership et confiance, Dunod, Paris, France, 2000.
3. Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier, Francois Debois, La boîte à outils de la créativité, Dunod, Paris, France, 2011.
4. Bas.C, Economie des innovations techniques, édition Economica, Paris, France, 1981.
5. Bernard Montmorillon, Jean pierre, Pitol.Belin, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Litec, Paris, France, 1995.
6. Blandine Laperche, L'entreprise innovante et le marche, série économie et innovation, collection l'esprit economique, l'harmattan, Paris, France, 2007.
7. Camille Carrier, De la créativité à l'intrapreneuriat, presses de l'université du Québec, Canda, 2001.
8. Carinne Asselin, Antoine Thaï, La créativité ne s'invente pas elle se manage, éditions Demos, Paris, France, 2007.
9. Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris, France, 2006.
10. Edward De Bono, Les six chapeaux de la réflexion: La méthode de référence mondial, group Eyrolles, Allemagne, 2007.
11. Edward Debono, La boîte à outils de la créativité, édition Organisation, Paris, France, 2004.
12. François Ailleret, 6 Clés pour l'innovation: La recherche et la compétitivité, éditions Afnor, Paris, France, 2009.
13. Frank Bournois, Thierry Chavel, Alain Filleron, Le grand livre du coaching, éditions Organisation, Paris, France, 2008.
14. Géraldine Benoit Cervantes, La boîte à outils de l'innovation, Dunod, Paris, France, 2008.
15. H.Koontz, C. O'donnel, Management: Principes et méthodes de gestion, Mac grawhill, Canada, 1980.
16. Howard Smith, What Innovation Is: How companies develop operating systems for innovation, a CSC (Computer Sciences Corporation) white paper European office of technology and innovation, 2005.
17. Jaques Jaquelin et autres, Les aspects humaines de l'organisation, Geaton Morin, Canada, 1980.
18. Jean.Luc Carron, Sabine Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, France, 2001.
19. Jean-Luc Deladrière et al, Organisez vos idées avec le Mind Mapping, Dunod, Paris, France, 2007.
20. Luc de Barabandere, La valeur des idées: De la créativité à la stratégie en entreprise, Paris, France, 2007.
21. Marcel Laflam, Le management: Approche systématique, Getan Morin, Canada, 1981.
22. Marilyn M. Helms, Encyclopedia of management, Thomson Gale editor, United States of America, 2006.
23. Mathys European Orthopaedics, Les techniques créatives abrégé pour une multitude d'idées et des solutions innovatrices, édition Mathys SA Bettlach, Suisse, 2006.
24. Maurice Reyne, Maitriser l'innovation technologique: Méthode et outils pour concevoir des produit nouveaux, Dunod, Paris, France, 2002.
25. Melissa Schilling, Francois Therin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima éditeur, Paris, France, 2006.
26. Michael Williams, Mastering leadership, Thorgood, London, England, 1998.
27. Mohed Altrad, Ecouter harmoniser diriger, office des publications universitaires, Alger, 1994.
28. Noori Hamid, Radford Russell, Production and operations management, Mc Graw Hill, United States of America, 1995.
29. Pascal Charbel, Technologie, Innovation, Stratégie: De l'innovation technologique à l'innovation stratégique, éditions Gualino, Paris, France, 2009.
30. Peter Stoyko, G.Keith Henning, Deirdre Mc Caughey, La créativité à l'œuvre: Guide du leadership, table ronde de recherche-action sur la créativité, l'école de la fonction publique du Canada, 2006.
31. Petre M.Senge, The fithe Discipline: The art & practice of the learning organization, currency doubleday, NewYork, United States of America, 1990.
32. Pierre G.Bergeron, La gestion moderne, getan morin éditeur, Canada, 2004.
33. Robert Papin, L'art de diriger, Dunod, Paris, France, 1995.
34. Samir Trigui, Management et leadership, centre de publication universitaire, Tunis, 2004

35. Sandrine Frenez-Walch, Francois Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, Librairie Vuibert, Paris, France, 2006.
36. Stephen Robbins et al, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, distribution nouveaux horizons ARS, Paris, France, 2008.
37. Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Créativité et innovation: L'intelligence collective au service du management de projet, presses polytechniques et universitaires Romandes, 2008.

– المقالات و المجلات :

1. Ada C.Nwaneri, Two therapeutic approaches to creativity motivation of management trainees: An experiment in nigeria, journal of comparative international management, Vol 13, N°1, Canada, 2010.
2. An-Chih Wang, Bor-Shiuan Cheng, When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy, journal of organizational behavior, Vol 31, 2010.
3. Aruna B. Bhat et al, Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, Team Performance Management, Vol 18, N° 7, 2012.
4. Ayse Begüm Ötken, Tuna Cenkci, The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader, Springer Science Business, 2012.
5. Bor-Shiuan Cheng et al, Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, Asian journal of social psychology, N° 7, 2004.
6. Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, The Delphi technique :Making Sense Of Consensus, practical assessment research & evaluation, a peer-reviewed electronic journal, Vol 12, N° 10, 2007.
7. Chun-Pai Niu, An-Chih Wang, Bor-Shiuan Cheng, Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership, Asian journal of social psychology, Vol 12, 2009.
8. Cohen Raphaël H, Plaidoyer pour un leadership bienveillant, L'expansion Management Review, Vol 1, N° 148, 2013.
9. Delacroix Eva, Galtier Valentine, Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé, Le cas du Brainstorming: 1953-2003 cinquante ans de recherche, revue management & avenir, N° 4, 2005.
10. Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation, journal of international business studies, Academy of International Business, Vol 37, 2006.
11. Ekin K.Pellegrini, Terri A.Scandura, Paternalistic leadership: A Review and agenda for future research, journal of management, southern management association, Vol 34, N°3, 2009.
12. Elmira Bogoviyeva, Monowar Mahmoud, National culture, Creative idea sourcing and innovation development models: A few propositions, review of business research, Vol 11, N° 1, 2011.
13. Inam Ul Haq and al, Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity, European journal of economics finance and administrative sciences, 2010.
14. Evan m.Berman, Chan-Gon Kim, Creativity management in public organizations: Jump-Starting innovation, public performance & management review, Vol 33, N° 4, 2010.
15. Gloria Barczak, Felicia Lassk, Jay Mulki, Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture, creativity and innovation management, Blackwell publishing Ltd, Vol 19, N° 4, 2010.
16. Hilton Barrett, Joseph L. Balloun, Art Weinstein, The impact of creativity on performance in non-profits, international journal of nonprofit & voluntary sector marketing, John Wiley & Sons Inc, Vol 10, 2005.
17. Jahanzeb Shah, Bakhtiar Ali, Organizational climate: Stimulating creativity and idea generation for discovery of innovative solutions, interdisciplinary journal of contemporary research in business (IJCRB), copy right institute of interdisciplinary business research, Vol 3, N° 1, 2011.
18. Jana Dicoová, Ján Ondruš, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010
19. Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, Leadership-style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates construction sector, engineering construction and architectural management, Vol 19, N° 01, 2012. .

20. Min Wu et al, Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership, management and organization review, the international association for chinese management research, Vol 8, N°1, 2011.
21. Mohsen Hajhashemi, Mohammad Hossein Moshref Javadi, Identification and prioritizing effective factors on organizational creativity based on MADM techniques (Case study: Saadi hospital in city of Isfahan), interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 3, N° 5, 2011.
22. Patric Noailles, De l'innovation à l'innovateur pour une approche structuraliste de l'innovation, revue des sciences de gestion, direction et gestion N° 247-248, Paris, France, 2011.
23. Rapport du conseil d'administration, group Saidal, 2013.
24. Rapport du conseil d'administration, group Saidal, 2014.
25. Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski, Style de leadership LMX et engagement organisationnel des salariés: Le genre du leader a-t-il un impact ?, Distribution électronique Cairn.info, Vol 1, N°1, 2011.
26. Sehat Azarcher, The effect on productivity, innovation and leadership style of managers in technical and vocational schools Iran, Australian journal of basic and applied sciences, Vol 5, N°11, 2011.
27. Sezer Cihan Çalışka, The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey, China USA Business review, Vol 9, N°10, 2010.
28. Silke A.Eisenbeib, Sabine Boerner, Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a curvilinear approach, creativity and innovation management, Blackwell publishing Ltd, Vol 19, N° 4, 2010.
29. Sunil Misra, R&D team creativity: A way to team innovation, international journal of business insights & transformation, Vol 4, 2011.
30. Sy-Chyi Wang et al, Difference in time influencing creativity performance between design and management majors, Springer Science Business, Vol 20, 2010.
31. Tsung-Yu Wu, Changya Hu, Ding-Yu Jiang, Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support, Asian journal of social psychology, Vol 15, 2012.
32. Verda khan et al, Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representatives, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012.
33. Xiaomeng zhang, kathryn m. bartol, linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement, academy of management journal, Vol 53, 2010.
34. Xiao-Ping Chen et al, Affective Trust in Chinese Leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance, journal of management, Vol XX, N° X, 2011.
35. Xu Huang et al, Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates, journal of organization behavior, Vol 10, N° 102, 2010.
36. Yaping Gong, Jia-Chi Huang, Employee learning orientation, Transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy, academy of management journal, Vol 52, N° 4, 2009.
37. Zeynep Hale Öner, Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study, leadership & organization development journal, Emerald group publishing limited, Vol 33, 2012.

– أطروحات الدكتوراه:

Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels, Thèse de doctorat, institut national polytechnique, Toulouse, France, 2006.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني: <http://www.sndl.dz>
2. قاعدة بيانات EBESCO: <http://www.search.epnet.com/>
3. موقع مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: <http://www.saidalgroup.dz>

الملاحق

الملحق رقم: (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر
بسكرة

...../ سعادة الدكتور /
تحية طيبة و بعد،

الموضوع: تحكيم الاستبانة

في إطار إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.-

و بما أنكم تتمتعون بخبرة و دراية واسعة في مجال الإدارة و القيادة، فإن ثقتنا بكم دفعتنا إلى وضع الاستبانة المرفقة بين أيديكم لتحكيم فقراتها، من حيث سلامة الصياغة اللغوية و كذا صحة و صدق الفقرات و مدى ملاءمتها لمجالات الدراسة.
و لكم الحرية في إجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة أي من الفقرات، أو تدوين الملاحظات التي ترونها مناسبة.

شكرا لكم حسن تعاونكم

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

الباحثة:

وسيلة واعر

الملحق رقم: (02)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة عمان العربية للدراسات العليا -الأردن-	إدارة الأعمال	أ.د. شوقي ناجي جواد كلية الأعمال	01
جامعة الإسراء -الأردن-	إدارة الأعمال	أ.د. عبد الباري درة رئيس جامعة الإسراء	02
الجامعة الأردنية -الأردن-	إدارة الأعمال	أ.د. موسى اللوزي نائب رئيس الجامعة للتدريب و خدمة المجتمع	03
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا -الأردن-	إحصاء	أ.د. محمد النعمي رئيس عمادة الدراسات العليا	04
جامعة عمان العربية للدراسات العليا -الأردن-	إدارة الأعمال	أ.د. نعمة عباس الخفاجي كلية الأعمال	05
جامعة فيلادلفيا -الأردن-	إدارة الأعمال	د. أحمد إسماعيل المعاني كلية العلوم الإدارية و المالية	06
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا -الأردن-	إدارة الأعمال	د. أمجد الطويقات كلية الأعمال	07
الجامعة الأردنية -الأردن-	إدارة الأعمال	د. سامر الدحيات رئيس قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال	08
جامعة دمشق -سوريا-	إدارة الأعمال	د. سليم الحسنية المعهد العالي للتنمية الإدارية	09
جامعة فيلادلفيا -الأردن-	إدارة الأعمال	د. سمير العبادي نائب العميد رئيس قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية و المالية	10
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا -الأردن-	إدارة الأعمال	د. علي عباس كلية الأعمال	11
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا -الأردن-	إدارة الأعمال	د. ليث الربيعي قائم بأعمال رئيس قسم التسويق كلية الأعمال	12

الملحق رقم: (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر
بسكرة

أخي الفاضل...أختي الفاضلة
تحية طيبة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و ذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، و قد تم اختياركم للإجابة على العبارات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة بتمعن و الإجابة عنها بكل صدق و موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها، و لتشجيع الصراحة لا داعي لذكر اسمكم كما نؤكد لكم بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات التي تقدمونها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين و مقدرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة:

وسيلة واعر

أولاً: المعلومات الديمغرافية و الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) أمام الخيار الملائم.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

25-20 سنة 35-26 سنة 45-36 سنة 46 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

دبلوم بعد الثانوي جامعي ماجستير دكتوراه

4. مدة الخدمة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

5. مدة الخدمة مع رئيسك المباشر الحالي:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

6. التخصص:

هندسة كيمياء طب إدارة صيدلة بيولوجيا

ثانياً: عبارات الاستبانة

المحور الأول: أبعاد الإبداع الإداري

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	العبارة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الإبداع الإداري						
الحساسية للمشكلات						
01	بإمكاني ملاحظة العيوب و النقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل.					
02	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
03	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
04	لا أفكر في مشكلات العمل إلا عند حدوثها.					
الأصالة						
05	أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد.					
06	أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.					
07	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق إليها أحد.					
08	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.					
المرونة						
09	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأي للاستفادة منها.					
10	يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته.					
11	لدي القدرة على التفكير في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.					
12	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل.					
الطلاقة						
13	أستطيع التصريح برأي حتى ولو كان مخالف لرأي رئيسي في العمل.					
14	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.					
15	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل.					
16	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.					
قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته						
17	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل.					
18	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف.					
19	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل.					
20	يتوفر لدي القدرة على بذل المزيد من الجهد في العمل مهما تطلب من وقت.					

المحور الثاني:

تمثل العبارات التالية خصائص رئيسك المباشر، فالرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أبعاد القيادة التحويلية						
الحفز الإلهامي						
21	يغرس رئيسي المباشر روح الفخر و الثقة لدى مرؤوسيه.					
22	يحفزني رئيسي المباشر لأن أحقق أكثر مما أتوقع أن أفذه شخصا.					
23	رئيسي المباشر يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
24	يعمل رئيسي المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين.					
الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)						
25	رئيسي المباشر يشجع مرؤوسيه على النظر للأمور بطرق جديدة و مختلفة.					
26	يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مرؤوسيه و يشجع على تنفيذها.					
27	يشجع رئيسي المباشر على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات.					
28	يدفعني رئيسي المباشر نحو البحث عن طرق أفضل للأداء لم يسبق إليها أحد.					
التأثير المثالي (الكاريزما)						
29	رئيسي المباشر فاعل في تمثيل الآخرين في الإدارة العليا.					
30	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
31	يتصرف رئيسي المباشر بالطريقة التي تكسبه ثقة و احترام الآخرين.					
32	يُعتبر رئيسي المباشر نموذجا و قدوة في العمل.					
الاهتمام الإنساني بالفرد						
33	يساعد رئيسي المباشر مرؤوسيه لتطوير مواطن القوة لديهم.					
34	يُقدر رئيسي المباشر الفرد الذي لديه قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين.					
35	يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات و رغبات العاملين.					
36	يولي رئيسي المباشر اهتمامه بكل العاملين دون استثناء.					
أبعاد القيادة التبادلية						
المكافأة المشروطة						
37	يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازاه.					
38	يخبرني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند قيامي بما يجب إنجازاه.					
39	يستخدم رئيسي المباشر العقوبات إذا لم يحقق أدائي المعايير المطلوبة.					
40	يقدم رئيسي المباشر المساعدة لمرؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد.					
الإدارة بالاستثناء النشطة						
41	يقوم رئيسي المباشر بتصحيح الأخطاء في العمل أول بأول.					
42	يقدم رئيسي المباشر التسهيلات لمرؤوسيه للوصول إلى الأهداف.					
43	يتابع رئيسي المباشر إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها.					
44	يركز رئيسي المباشر اهتمامه على معالجة الأخطاء و الشكاوي و حالات الفشل.					

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الإدارة بالاستثناء الساكنة						
45	ينتظر رئيسي المباشر حتى يكون العمل على غير ما يرام لكي يتخذ الإجراء الملائم.					
46	يسمح لي رئيسي المباشر بأداء مهامي دون تدخل، إلا إذا كان أدائي ضعيف.					
47	يركز رئيسي المباشر اهتمامه على معالجة المشكلات الاستثنائية فقط.					
48	لا يتدخل رئيسي المباشر بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام.					
أبعاد القيادة التشاركية						
التفويض						
49	يمنح رئيسك المباشر الحرية لمؤوسيه للاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل.					
50	يعتمد رئيسي المباشر على مبدأ تفويض الصلاحيات لمؤوسيه لأداء عملهم.					
51	يشجع رئيسي المباشر مؤوسيه على أن يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام.					
52	يعطي رئيسي المباشر الفرصة لبعض العاملين للتقرد بأرائهم لأداء العمل.					
الاتصال						
53	يتشاور رئيسي المباشر مع مؤوسيه لاتخاذ القرارات.					
54	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لمؤوسيه لإبداء آرائهم و استقبال شكاويهم.					
55	ينصت رئيسي المباشر إلى مشاكل مؤوسيه و يسعى إلى الحوار المتبادل.					
56	يعقد رئيسي المباشر اجتماعات دورية مع مؤوسيه لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.					
التحفيز						
57	يسعى رئيسي المباشر إلى مكافأة مؤوسيه في حالة العمل الإضافي.					
58	يشجع رئيسي المباشر مجهودات مؤوسيه و يعترف بها.					
59	يدفع رئيسي المباشر مؤوسيه إلى تحسين أساليب العمل و تنمية مهاراتهم.					
60	يُثير رئيسي المباشر الرغبة لدى العاملين لتقديم أفضل ما لديهم.					
العلاقات الإنسانية						
61	يُقيم رئيسي المباشر علاقات طيبة مع مؤوسيه.					
62	يتعامل رئيسي المباشر بالعدل مع كل العاملين.					
63	يتعاطف رئيسي المباشر مع مؤوسيه و يعمل على تلبية حاجاتهم و رغباتهم.					
64	يبيد رئيسي المباشر معاملة حسنة أثناء زيارته لمؤوسيه في مكان العمل.					
المشاركة						
65	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لمؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
66	يتخذ رئيسي المباشر القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية.					
67	يوفر رئيسي المباشر مساحة لمناقشة مقترحات العمل.					
68	يستشير رئيسي المباشر العاملين في بعض القرارات دون أن يأخذ بوجهات نظرهم.					

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	الرقم
أبعاد القيادة الأبوية						
القائد الخبير						
					طريقة تعامل رئيسي المباشر معنا تشعرني بأنه بمثابة فرد من العائلة.	69
					يكرس رئيسي المباشر كل جهده للعناية بي.	70
					بعيدا عن علاقات العمل، يهتم رئيسي المباشر بشأن حياتي الشخصية.	71
					يُظهر رئيسي المباشر باستمرار اهتمام براحتي.	72
					يساعدني رئيسي المباشر في الحالات الطارئة.	73
					يهتم رئيسي المباشر كثيرا بالعاملين الذين عملوا معه وقتا طويلا.	74
					يلبي رئيسي المباشر مطالبتي الشخصية عندما أطلب منه ذلك.	75
					يشجعني رئيسي المباشر عندما أواجه مشاكل صعبة.	76
					يهتم رئيسي المباشر أيضا بأفراد عائلتي.	77
					يحاول رئيسي المباشر فهم أسباب عدم قيامي بالعمل بالشكل الجيد.	78
					يحاول رئيسي المباشر حل المشكلات التي أواجهها في حياتي الشخصية.	79
القائد الأخلاقي						
					لا ينتقم رئيسي المباشر من الأشخاص الذين ارتكبوا خطأ في حقه و اختلفوا معه بحجة تحقيق المصلحة العامة.	80
					يوظف رئيسي المباشر العاملين وفقا لقدراتهم و فضائلهم و لا يحسد هم على ذلك.	81
					يستخدم رئيسي المباشر سلطته لتحقيق مصالحه الخاصة.	82
					لا يَنسب رئيسي المباشر مساهماتي و إنجازاتي التي حققتها لنفسه.	83
					لا يستغلني رئيسي المباشر لتحقيق مكاسبه الشخصية.	84
					لا يستخدم رئيسي المباشر العلاقات الشخصية أو الممارسات الخفية للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.	85
القائد المتسلط						
					يطلب مني رئيسي المباشر تنفيذ تعليماته حرفيا.	86
					يتخذ رئيسي المباشر جميع القرارات في المؤسسة مهما كانت أهميتها.	87
					يعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائما لرئيسي المباشر.	88
					يَظهر سلوك رئيسي المباشر دائما بمظهر المسيطر أمام العاملين.	89
					أشعر بالضغط عند العمل مع رئيسي المباشر.	90
					يمارس رئيسي المباشر أنظمة صارمة على العاملين.	91
					يؤبخني رئيسي المباشر في حال عدم إنجاز المهام الموكلة إلي.	92
					يشدد رئيسي المباشر أن يكون لمجموعتنا أفضل أداء مقارنة بجميع الوحدات الأخرى في المؤسسة.	93
					يجب إتباع أوامر رئيسي المباشر لإنجاز المهام و إلا يعاقبني بشدة.	94

(04) الملحق رقم:

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mohamed Khider Biskra
Faculté des sciences économiques
et des sciences de gestion



Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat, nous réalisons cette enquête dans le but de connaître le rôle du leadership dans le développement de la créativité au sein des entreprises économiques.

Vous êtes priés de répondre au questionnaire ci-dessous, en donnant des réponses très franches aux questions, tout en sachant que les opinions reçues resteront strictement confidentielles et serviront uniquement à la recherche scientifique.

Avec nos sincères remerciements anticipés pour votre coopération.

Première partie : Les informations démographiques et personnelles

S'il vous plaît, mettez une croix (x) dans la case correspondante:

1. Sexe: Homme Femme
2. Age: 25 ans ou moins 26- 35 ans 36- 45 ans 46 ans et plus
3. le niveau de qualification (Diplôme):
Diplôme après études secondaires Universitaire Magistère Doctorat
4. Durée du service dans l'entreprise:
5 ans ou moins 6-10 ans 11- 15 ans 16 ans et plus
5. La durée du service avec votre responsable actuel direct :
5 ans ou moins 6-10 ans 11- 15 ans 16 ans et plus
6. La spécialité:
Ingénierie Chimie Médecine Administration Pharmacie Biologie

Deuxième partie : les expressions du questionnaire

Axe 01: S'il vous plaît, mettez une croix (x) devant chaque expression correspondante à votre opinion:

Num	L'expression	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
La créativité organisationnelle						
La sensibilité aux problèmes						
01	Je suis capable d'observer les défauts et les déficiences que mes collègues de travail n'ont pas observé.					
02	Je prévois les difficultés du travail avant leur avènement					
03	Je planifie pour faire face aux problèmes qui pourraient se produire dans le travail					
04	Je ne pense pas aux problèmes du travail sauf s'il surviennent					
L'originalité						
05	Je veille à exécuter les tâches qui me sont confiées en introduisant de nouvelles méthodes					
06	J'évite de résoudre les problèmes du travail de façon traditionnelle					
07	Je suis capable de proposer de nouvelles suggestions sur le travail auxquelles personne n'y a pensé auparavant					
08	J'ai la capacité de concevoir des idées créatives au travail					
La flexibilité						
09	Je veille à connaître les opinions opposées aux miennes afin d'en tirer profit					
10	Je suis prêt(e) à changer d'avis lorsque je suis convaincu(e) d'être dans l'erreur.					
11	J'ai la capacité de penser aux solutions du problème de travail de différentes manières.					
12	Je suis capable de proposer diverses méthodes pour exécuter la même activité.					
La fluidité						
13	J'exprime mes opinions même si elles sont différentes de celles de mon responsable.					
14	Je suis capable de proposer le maximum d'idées en un temps-record.					
15	Je possède les compétences de discussion et de communication professionnelles					
16	J'ai la capacité de proposer des solutions immédiates aux problèmes du travail.					
La capacité de conserver et maintenir la direction						
17	Je surmonte les obstacles rencontrés dans le travail.					
18	Je continue l'exécution du travail jusqu'à la réalisation de l'objectif.					
19	Je fournis beaucoup d'efforts dans le travail et sans interruption jusqu'à la résolution du problème du travail					
20	J'ai la capacité de fournir beaucoup d'efforts dans le travail même si cela me demande beaucoup de temps.					

Axe 02: Les expressions suivantes représentent les caractéristiques de votre responsable direct s'il vous plaît, mettez une croix (X) devant la phrase qui représente votre point de vue:

Num	L'expression	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Le leadership Transformationnel						
La motivation inspirationnelle						
21	Mon responsable insuffle un esprit de fierté et de confiance auprès de ses subordonnés.					
22	Mon responsable nous motive pour que nous accomplissions plus que nous ne pouvions imaginer d'accomplir personnellement.					
23	Mon responsable nous encourage à exprimer nos idées même si elles sont opposées aux siennes.					
24	Mon responsable veille à l'excitabilité de l'esprit de défi entre les employés.					
La stimulation intellectuelle						
25	Mon responsable encourage ses employés à voir les choses de manière nouvelle et différente.					
26	Mon responsable reconnaît les propositions de ses subordonnés et encourage à les exécuter.					
27	Mon responsable encourage à présenter des idées et avis créatifs afin de trouver des solutions aux problèmes.					
28	Mon responsable m'encourage à trouver de meilleures méthodes de performance que personne n'avait trouvées.					
l'influence idéale (charisme)						
29	Mon responsable est efficace dans la représentativité des autres au sein de l'administration supérieure.					
30	Mon responsable dépasse ses intérêts personnels au profit de l'intérêt collectif.					
31	Mon responsable agit d'une façon lui faisant acquérir la confiance et le respect des autres.					
32	Mon responsable est un modèle de performance.					
La considération de l'individu						
33	Mon responsable aide ses subordonnés à développer leurs points forts.					
34	Mon responsable valorise l'individu qui possède des capacités et des ambitions différentes des autres.					
35	Mon responsable veille à réaliser les besoins et les désirs des employés.					
36	Mon responsable accorde son attention à tous les subordonnés sans exception.					

Num	L'expression	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Le leadership Transactionnel						
La récompense conditionnelle						
37	Mon responsable exprime sa satisfaction quand je réalise ce qu'il attend de moi.					
38	Mon responsable alloue une prime que je pourrais acquérir quand j'aurai exécuté les tâches demandées.					
39	Mon responsable utilise les sanctions si ma performance n'a pas atteint les normes requises.					
40	Mon responsable fournit l'aide à ses subordonnés en fonction de leurs efforts.					
La gestion par exception actif						
41	Mon responsable corrige les erreurs du travail dès son apparition (immédiatement).					
42	Mon responsable assure les facilités à ses subordonnés pour parvenir à l'objectif.					
43	Mon responsable contrôle l'exécution du travail afin de détecter les erreurs.					
44	Mon responsable concentre son attention sur le traitement des erreurs, des plaintes et des cas d'échec.					
La gestion par exception passif						
45	Mon responsable attend jusqu'à ce que le travail va mal pour entreprendre les procédures nécessaires.					
46	Mon responsable me permet d'exercer mes fonctions sans interférer, sauf si ma performance est faible.					
47	Mon responsable concentre son attention sur le traitement des problèmes exceptionnels uniquement.					
48	Mon responsable n'interfère pas au travail tant que tout va bien.					
Le leadership Participative						
La délégation						
49	Mon responsable accorde la liberté à ses subordonnés pour qu'ils comptent sur leurs capacités afin de trouver des solutions aux problèmes du travail.					
50	Mon responsable compte sur le principe de la délégation des pouvoirs à ses subordonnés afin d'accomplir leurs tâches.					
51	Mon responsable encourage ses subordonnés à déterminer eux-mêmes la meilleure façon d'accomplir des tâches.					
52	Mon responsable donne une chance à certains subordonnés pour accomplir leur travail par leurs seuls avis.					

Num	L'expression	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
La communication						
53	Mon responsable consulte ses subordonnés afin de prendre des décisions.					
54	Mon responsable fournit l'occasion à ses subordonnés pour qu'ils donnent leurs avis et reçoit leurs plaintes.					
55	Mon responsable écoute les problèmes de ses subordonnés et cherche le dialogue mutuel.					
56	Mon responsable tient des réunions régulières avec ses subordonnés pour discuter des affaires relatives au travail.					
La motivation						
57	Mon responsable cherche à récompenser les employés en cas de travail supplémentaire.					
58	Mon responsable encourage les efforts de ses subordonnés et les reconnaît.					
59	Mon responsable pousse ses subordonnés à améliorer les méthodes de travail et de développer leurs compétences.					
60	Mon responsable incite ses subordonnés à donner le meilleur d'eux-mêmes.					
Les relations humaines						
61	Mon responsable tient à créer de bonnes relations avec ses subordonnés.					
62	Mon responsable traite avec équité tous les employés.					
63	Mon responsable sympathise avec ses subordonnés et veille à satisfaire leurs besoins.					
64	Mon responsable fait preuve d'un bon comportement lors de sa visite à ses subordonnés en leurs lieux de travail.					
La participation						
65	Mon responsable fournit l'occasion à ses subordonnés afin de participer à la prise de décision.					
66	Mon responsable prend la décision qui obtient le consentement de la majorité.					
67	Mon responsable permet de discuter les propositions de travail.					
68	Mon responsable consulte les subordonnés concernant quelques décisions sans qu'il les prenne.					
Le leadership Paternaliste						
Le leadership bienveillant						
69	Mon responsable est comme un membre de la famille quand il s'entend bien avec nous.					
70	Mon responsable consacre toute son énergie à prendre soin de moi.					
71	Au-delà des relations du travail, mon responsable est préoccupé par ma vie personnelle.					
72	Mon responsable montre habituellement une préoccupation pour mon confort.					

Num	L'expression	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
73	Mon responsable m'aide quand je suis dans une situation d'urgence.					
74	Mon responsable prend soin de ses subordonnés qui ont passé beaucoup de temps avec lui .					
75	Mon responsable répond à mes besoins selon mes demandes personnelles.					
76	Mon responsable m'encourage quand je rencontre des problèmes difficiles.					
77	Mon responsable s'occupe bien des membres de ma famille aussi.					
78	Mon responsable essaye de comprendre la cause de ma mauvaise performance.					
79	Mon responsable s'occupe de ce qui est difficile à faire dans ma vie personnelle.					
Le leadership moral						
80	Mon responsable ne se venge jamais au nom de l'intérêt public des gens qui ont commis une faute personnelle ou même de ceux qui se sont opposés à lui.					
81	Mon responsable recrute des personnes en fonction de leurs vertus et capacité et n'envie pas les capacités et les vertus des autres.					
82	Mon responsable utilise son autorité pour demander des privilèges spéciaux pour lui-même.					
83	Mon responsable n'octroie pas mes réalisations et mes contributions pour lui-même.					
84	Mon responsable ne profite pas de moi à des fins personnelles.					
85	Mon responsable n'utilise pas les relations personnelles ou les pratiques douteuses pour obtenir des gains personnels illicites.					
Le leadership autoritaire						
86	Mon responsable me demande d'exécuter ses instructions à la lettre.					
87	Mon responsable prend toutes les décisions dans l'organisation quelle que soit leur importance.					
88	Mon responsable a toujours le dernier mot dans les réunions.					
89	Mon responsable se comporte toujours de façon dominante devant les employés.					
90	Je me sens contraint lorsque je travaille avec mon responsable.					
91	Mon responsable exerce une discipline stricte sur ses subordonnés.					
92	Mon responsable nous blâme quand nous ne pouvons pas accomplir nos tâches.					
93	Mon responsable insiste sur le fait que notre groupe doit avoir la meilleure performance par apport aux autres unités de l'organisation.					
94	Nous devons suivre les ordres de notre responsable pour faire avancer les choses. Sinon, il nous punit sévèrement.					

ملحق رقم: (05)

جدول فيشر F

7 Fractiles de la loi de Fisher

Pour les petites valeurs de $\alpha \leq 0.5$, on utilisera la relation : $F_{\nu_1, \nu_2, \alpha} = 1/F_{\nu_2, \nu_1, 1-\alpha}$.

$F_{\nu_1, \nu_2, 0.90}$																			
	ν_1																		
ν_2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	39.86	49.50	53.59	55.83	57.24	58.20	58.91	59.44	59.86	60.19	60.71	61.22	61.74	62.00	62.26	62.53	62.79	63.05	66.12
2	8.53	9.00	9.16	9.24	9.29	9.33	9.35	9.37	9.38	9.39	9.41	9.42	9.44	9.45	9.46	9.47	9.47	9.48	9.49
3	5.54	5.46	5.39	5.34	5.31	5.28	5.27	5.25	5.24	5.23	5.22	5.20	5.18	5.18	5.17	5.16	5.15	5.14	5.13
4	4.54	4.32	4.19	4.11	4.05	4.01	3.98	3.95	3.94	3.92	3.90	3.87	3.84	3.83	3.82	3.80	3.79	3.78	3.76
5	4.06	3.78	3.62	3.52	3.45	3.40	3.37	3.34	3.32	3.30	3.27	3.24	3.21	3.19	3.17	3.16	3.14	3.12	3.10
6	3.78	3.46	3.29	3.18	3.11	3.05	3.01	2.98	2.96	2.94	2.90	2.87	2.84	2.82	2.80	2.78	2.76	2.74	2.72
7	3.59	3.26	3.07	2.96	2.88	2.83	2.78	2.75	2.72	2.70	2.67	2.63	2.59	2.58	2.56	2.54	2.51	2.49	2.47
8	3.46	3.11	2.92	2.81	2.73	2.67	2.62	2.59	2.56	2.54	2.50	2.46	2.42	2.40	2.38	2.36	2.34	2.32	2.29
9	3.36	3.01	2.81	2.69	2.61	2.55	2.51	2.47	2.44	2.42	2.38	2.34	2.30	2.28	2.25	2.23	2.21	2.18	2.16
10	3.29	2.92	2.73	2.61	2.52	2.46	2.41	2.38	2.35	2.32	2.28	2.24	2.20	2.18	2.16	2.13	2.11	2.08	2.06
11	3.23	2.86	2.66	2.54	2.45	2.39	2.34	2.30	2.27	2.25	2.21	2.17	2.12	2.10	2.08	2.05	2.03	2.00	1.97
12	3.18	2.81	2.61	2.48	2.39	2.33	2.28	2.24	2.21	2.19	2.15	2.10	2.06	2.04	2.01	1.99	1.96	1.93	1.90
13	3.14	2.76	2.56	2.43	2.35	2.28	2.23	2.20	2.16	2.14	2.10	2.05	2.01	1.98	1.96	1.93	1.90	1.88	1.85
14	3.10	2.73	2.52	2.39	2.31	2.24	2.19	2.15	2.12	2.10	2.05	2.01	1.96	1.94	1.91	1.89	1.86	1.83	1.80
15	3.07	2.70	2.49	2.36	2.27	2.21	2.16	2.12	2.09	2.06	2.02	1.97	1.92	1.90	1.87	1.85	1.82	1.79	1.76
16	3.05	2.67	2.46	2.33	2.24	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	1.99	1.94	1.89	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
17	3.03	2.64	2.44	2.31	2.22	2.15	2.10	2.06	2.03	2.00	1.96	1.91	1.86	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72	1.69
18	3.01	2.62	2.42	2.29	2.20	2.13	2.08	2.04	2.00	1.98	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72	1.69	1.66
19	2.99	2.61	2.40	2.27	2.18	2.11	2.06	2.02	1.98	1.96	1.91	1.86	1.81	1.79	1.76	1.73	1.70	1.67	1.63
20	2.97	2.59	2.38	2.25	2.16	2.09	2.04	2.00	1.96	1.94	1.89	1.84	1.79	1.77	1.74	1.71	1.68	1.64	1.61
21	2.96	2.57	2.36	2.23	2.14	2.08	2.02	1.98	1.95	1.92	1.87	1.83	1.78	1.75	1.72	1.69	1.66	1.62	1.59
22	2.95	2.56	2.35	2.22	2.13	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.86	1.81	1.76	1.73	1.70	1.67	1.64	1.60	1.57
23	2.94	2.55	2.34	2.21	2.11	2.05	1.99	1.95	1.92	1.89	1.84	1.80	1.74	1.72	1.69	1.66	1.62	1.59	1.55
24	2.93	2.54	2.33	2.19	2.10	2.04	1.98	1.94	1.91	1.88	1.83	1.78	1.73	1.70	1.67	1.64	1.61	1.57	1.53
25	2.92	2.53	2.32	2.18	2.09	2.02	1.97	1.93	1.89	1.87	1.82	1.77	1.72	1.69	1.66	1.63	1.59	1.56	1.52
26	2.91	2.52	2.31	2.17	2.08	2.01	1.96	1.92	1.88	1.86	1.81	1.76	1.71	1.68	1.65	1.61	1.58	1.54	1.50
27	2.90	2.51	2.30	2.17	2.07	2.00	1.95	1.91	1.87	1.85	1.80	1.75	1.70	1.67	1.64	1.60	1.57	1.53	1.49
28	2.89	2.50	2.29	2.16	2.06	2.00	1.94	1.90	1.87	1.84	1.79	1.74	1.69	1.66	1.63	1.59	1.56	1.52	1.48
29	2.89	2.50	2.28	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.86	1.83	1.78	1.73	1.68	1.65	1.62	1.58	1.55	1.51	1.47
30	2.88	2.49	2.28	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.85	1.82	1.77	1.72	1.67	1.64	1.61	1.57	1.54	1.50	1.46
40	2.84	2.44	2.23	2.09	2.00	1.93	1.87	1.83	1.79	1.76	1.71	1.66	1.61	1.57	1.54	1.51	1.47	1.42	1.38
60	2.79	2.39	2.18	2.04	1.95	1.87	1.82	1.77	1.74	1.71	1.66	1.60	1.54	1.51	1.48	1.44	1.40	1.35	1.29
120	2.75	2.35	2.13	1.99	1.90	1.82	1.77	1.72	1.68	1.65	1.60	1.55	1.48	1.45	1.41	1.37	1.32	1.26	1.19
∞	2.71	2.30	2.08	1.94	1.85	1.77	1.72	1.67	1.63	1.60	1.55	1.49	1.42	1.38	1.34	1.30	1.24	1.17	1.00

المصدر:

<http://compta-excellent.be/MATHEMATIQUES/STATISTIQUES/AUTRES%20STAT/table.pdf>