



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم النفس



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم
بعنوان

علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري
والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية
- دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلانك وموتون -

إشراف الأستاذ الدكتور:

منصور بن زاهي

إعداد الطالب الباحث:

رمضان عمومن

لجنة المناقشة

| | | | |
|-------------------------|----------------------|---------------|----------------|
| أ.د. عبد الكريم قريشي | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة | رئيساً |
| أ.د. منصور بن زاهي | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة | مشرفاً ومقرراً |
| أ.د. غياث بوفلجة | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران | عضواً مناقشاً |
| أ.د. الهاشمي لوكيا | أستاذ التعليم العالي | جامعة قسنطينة | عضواً مناقشاً |
| د. مقدم سهيل | أستاذ محاضر "أ" | جامعة وهران | عضواً مناقشاً |
| د. حورية تارزولت عمروني | أستاذ محاضر "أ" | جامعة ورقلة | عضواً مناقشاً |

السنة الجامعية 2013-2014

إهداء

أهدي أطروحتي هذه إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدي الحبيبة أمد الله في عمرها ووهبها الصحة والعافية

إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي التي شاركتني مشوار العناء

والجهد وتحملت الكثير، إلى أملي المتجدد في الحياة ابني

"عبد الكريم" وابنتي "آية"

إلى أفراد عائلتي فخرا واعتزازا

إلى كل زملائي وأصدقائي الذين ساندوني لإتمام

هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

في البدء أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره على عظيم نعمته وتوفيقه لي بإنجاز هذه الأطروحة .

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور بن زاهي منصور لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة ، ومتابعته الدائمة لخطوات إعدادها حتى ظهرت في شكلها النهائي،

كما يسرني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة، وتكبدهم عناء قراءتها، إضافة إلى

توجيهاتهم المستمرة التي أسهمت إيجاباً في محتوى ومضمون الأطروحة.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور بوفاتح محمد وأخي الدكتور خميس محمد سليم والدكتور علي عون والدكتور العربي حران على متابعتهم المستمرة وتوجيهاتهم القيمة أثناء إعداد الدراسة .

ولا يفوتني في هذه المناسبة أن أشكر جميع الأساتذة والموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي الأنطاكية

والإخوة العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة لمساعدتهم لي طوال

فترة إنجاز هذه الأطروحة .

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون - لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، والتعرف على إتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة ، مدة العمل العمل، المستوى التعليمي) . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبيان الدراسة بناء على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة مكونة من (360) موظف إداري بمختلف جامعات الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال .
- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كوّن اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية
- لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري و إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية .
- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي من أهم توصيات الدراسة الإهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي والعمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في الجامعة ، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين ، مع ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها ، والقيام بدراسات ميدانية عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية، وكيفية تطويرها في المؤسسات الجامعية الجزائرية .

Abstract

The study has aimed to reveal the relationship between the leadership type and management innovation and the institution organizational development - the study is according to the Managerial Grid for Black and Mouton - for some Algerian universities - through recognition of the type of leadership from the point of view of administrative staff and of the administrative creativity level they have, and get to know their attitudes towards the organizational development of the University and whether there is a contrast between leadership styles and administrative creativity and their attitudes towards organizational development according to certain variables, such as sex, age, type of work, rank, duration of employment work, educational level). The study relied on the descriptive approach. It has been designing a questionnaire study based on standards and previous studies as a tool to collect the necessary data, which was distributed to a sample of (360) Administrative Officers in various universities of study. The questionnaire was analyzed and processed according to the hypotheses using the Statistical Package for the Social Sciences SPSS in order to reach the indicators with value to support the research topic.

The study found a range of results, including:

- The leadership type in the academic institutions is an effective style.
- The creativity level of the administrative staff of the university is above average that creates positive attitudes towards the institutions organizational development of the university
- There is no contrast between the leadership styles and the administrative creativity and managerial staff attitudes towards the institutions organizational development of the university according to sex, age or type of employment or duration of employment or educational level or grade.
- There is a link between combined leadership styles and administrative creativity and organizational development.

The most important recommendations of the study :

- _The interest in creativity as a feature of the development, survival and competition at the global and local levels.
- _Applying the method of working groups at the university, and the development of teamwork skills among administrative staff.
- _Raising and establishing the concept of organizational development to the administrative staff, and to administrative leaders in particular, through the establishment of courses and specialized seminars and participating in conferences, _Having field studies about the reality of the development and management of human resources, and how to develop them in the Algerian institutions. university

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---------------------------------------|
| | الإهداء |
| | شكر وتقدير |
| أ | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| ب | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية |
| ج | فهرس المحتويات |
| ز | فهرس الجداول |
| ي | فهرس الأشكال والملاحق |
| 2 | مقدمة |
| | الفصل الأول : الإشكالية واعتباراتها |
| 7 | الإشكالية |
| 13 | فرضيات الدراسة |
| 14 | أهداف الدراسة |
| 14 | أهمية الدراسة |
| 16 | التعاريف الإجرائية للدراسة |
| 17 | الدراسات السابقة |
| 27 | التعليق على الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني : أنماط القيادة الإدارية |
| 30 | تمهيد |
| 30 | القيادة الإدارية وأهميتها |
| 30 | مفهوم القيادة الإدارية |
| 34 | عناصر القيادة الإدارية |
| 36 | أهمية القيادة الإدارية |
| 39 | خصائص السلوك القيادي |
| 41 | نظريات القيادة |

| | |
|-----|--------------------------------------|
| 42 | النظريات التقليدية |
| 45 | النظريات السلوكية |
| 49 | النظريات الموقفية |
| 57 | الإتجاهات الحديثة في القيادة |
| 59 | أنماط القيادة الإدارية |
| 77 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث : الإبداع الإداري |
| 79 | تمهيد |
| 79 | أولاً - الإبداع |
| 79 | مفهوم الإبداع |
| 80 | التطور التاريخي لمفهوم الإبداع |
| 84 | مفاهيم مرتبطة بالإبداع |
| 87 | عناصر الإبداع |
| 90 | مستويات الإبداع |
| 93 | مراحل الإبداع |
| 95 | عوامل التفكير الإبداعي |
| 100 | ثانياً - الإبداع الإداري |
| 100 | مفهوم الإبداع الإداري |
| 106 | خصائص ومميزات الإداري المبدع |
| 107 | مبادئ وأساليب الإبداع الإداري |
| 111 | نظريات الإبداع الإداري |
| 113 | دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع |
| 114 | أساليب الإبداع الإداري |
| 116 | استراتيجيات الإبداع الإداري |
| 117 | معوقات الإبداع الإداري |

| | |
|-----|--|
| 121 | مقومات الإبداع الإداري |
| 125 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع : التطوير التنظيمي |
| 127 | تمهيد : |
| 127 | تعريف التطوير التنظيمي |
| 131 | مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي |
| 136 | نشأة التطوير التنظيمي ورواده الأوائل |
| 141 | أسباب وأهمية دراسة التطوير التنظيمي |
| 143 | أهداف التطوير التنظيمي |
| 146 | مراحل عملية التطوير |
| 151 | خصائص التطوير التنظيمي |
| 152 | مجالات التطوير التنظيمي |
| 156 | مداخل التطوير التنظيمي |
| 160 | تقنيات وأدوات التطوير التنظيمي |
| 171 | صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي |
| 174 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية |
| 177 | تمهيد |
| 177 | منهج الدراسة |
| 179 | حدود الدراسة |
| 180 | مجتمع وعينة الدراسة |
| 182 | خصائص عينة الدراسة |
| 188 | أدوات الدراسة |
| 191 | الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة |
| 202 | خطوات إجراء الدراسة الميدانية |
| 204 | الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة |

| | |
|-----|--|
| 204 | خلاصة |
| | الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج |
| 235 | تمهيد |
| 236 | عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى |
| 237 | عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية |
| 239 | عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة |
| 240 | عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة |
| 255 | عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة |
| 258 | عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة |
| 262 | عرض و تحليل نتائج الفرضية السابعة |
| 264 | تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى |
| 268 | تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 272 | تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة |
| 275 | تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة |
| 277 | تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة |
| 282 | تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة |
| 285 | تفسير ومناقشة الفرضية السابعة |
| 290 | قائمة مراجع الفصل |
| 292 | نتائج الدراسة |
| 293 | توصيات الدراسة |
| 297 | قائمة المراجع باللغة العربية |
| 306 | قائمة المراجع باللغة الأجنبية |
| 313 | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 42 | سمات القائد | (01) |
| 202 | مجتمع الدراسة وعينة البحث | (02) |
| 203 | توزيع استبيانات الدراسة على مجتمع الدراسة | (03) |
| 204 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | (04) |
| 205 | توزيع عينة الدراسة حسب السن | (05) |
| 206 | توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة | (06) |
| 207 | توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل | (07) |
| 208 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | (08) |
| 208 | توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية | (09) |
| 210 | أبعاد وبنود إستبيان أنماط القيادة | (10) |
| 211 | أبعاد وعدد بنود إستبيان الإبداع الإداري | (11) |
| 212 | أبعاد وبنود إستبيان التطوير التنظيمي | (12) |
| 213 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على عبارات الأداة الخاصة بأنماط القيادة | (13) |
| 215 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على عبارات الأداة الخاصة بالإبداع الإداري | (14) |
| 217 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على عبارات الأداة الخاصة بالتطوير التنظيمي | (15) |
| 221 | نسبة الإتفاق في عبارات استبيان أنماط القيادة | (16) |
| 222 | نسبة الإتفاق في عبارات إستبيان الإبداع الإداري | (17) |
| 224 | نسبة الإتفاق في عبارات إستبيان التطوير التنظيمي | (18) |
| 226 | نتائج الصدق التمييزي لأدوات الدراسة | (19) |

| | | |
|-----|---|--------|
| 228 | نتائج الثبات للأداة باستخدام الإتصاق الداخلي | (20) |
| 229 | نتائج الثبات للأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية | (21) |
| 236 | المتوسطات الحسابية لاختبار الفرضية الأولى : | (1-22) |
| 237 | نتائج تحليل التباين بين مجموعات الأنماط القيادية لاختبار الفرضية الأولى | (2-22) |
| 238 | التكرارات والنسبة المئوية لنتائج اختبار الفرضية الثانية | (1-23) |
| 238 | نتائج اختبار حسن المطابقة للتأكد من نتائج الفرضية الثانية | (2-23) |
| 239 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاختبار الفرضية الثالثة. | (1-24) |
| 240 | نتائج الفرق بين متوسطي الإتجاهين للموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالجامعة . | (2-24) |
| 240 | نتائج الفرق بين متوسطات الجنسين في أنماط القيادة | (25) |
| 242 | تحليل التباين حسب متغير السن للنمط السلبي | (1-26) |
| 243 | تحليل التباين حسب متغير السن للنمط التسلطي | (2-26) |
| 243 | تحليل التباين حسب متغير السن للنمط المعتدل . | (3-26) |
| 244 | تحليل التباين حسب متغير السن للنمط الإنساني | (4-26) |
| 244 | تحليل التباين حسب متغير السن للنمط الفعّال | (5-26) |
| 245 | نتائج الفرق في المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة حسب متغير نوع الوظيفة | (27) |
| 247 | تحليل التباين حسب متغير مدة العمل للنمط السلبي | (1-28) |
| 247 | تحليل التباين حسب متغير مدة العمل للنمط التسلطي | (2-28) |
| 248 | تحليل التباين حسب متغير مدة العمل للنمط المعتدل | (3-28) |
| 248 | تحليل التباين حسب متغير مدة العمل للنمط الإنساني | (4-28) |
| 249 | تحليل التباين حسب متغير مدة العمل للنمط الفعّال | (5-28) |
| 249 | نتائج الفرق في المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة حسب المستوى التعليمي | (29) |
| 252 | تحليل التباين حسب متغير الرتبة الوظيفية للنمط السلبي | (1-30) |
| 252 | تحليل التباين حسب متغير الرتبة الوظيفية للنمط التسلطي | (2-30) |

| | | |
|-----|--|--------|
| 253 | تحليل التباين حسب متغير الرتبة الوظيفية للنمط المعتدل | (3-30) |
| 253 | تحليل التباين حسب متغير الرتبة الوظيفية للنمط الإنساني | (4-30) |
| 254 | تحليل التباين حسب متغير الرتبة الوظيفية للنمط الفعال | (5-30) |
| 255 | نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب متغير الجنس | (31) |
| 256 | نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب متغير السن | (32) |
| 256 | نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب نوع الوظيفة | (33) |
| 257 | نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب متغير مدة العمل | (34) |
| 257 | نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب المستوى التعليمي | (35) |
| 258 | نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب الرتبة الوظيفية | (36) |
| 259 | نتائج الفرق بين متوسطي الجنسين في اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي | (37) |
| 259 | نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي حسب متغير السن | (38) |
| 260 | نتائج الفرق في اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي حسب متغير نوع الوظيفة | (39) |
| 260 | نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي حسب متغير مدة العمل | (40) |
| 261 | نتائج الفرق في اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي | (41) |
| 261 | نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي حسب متغير الرتبة الوظيفية | (42) |
| 262 | مصفوفة الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة | (43) |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|---------------|--|--------------|
| 58 | Blake & Mouton نموذج الشبكة الإدارية لـ بلاك وموتون | (01) |
| 59 | العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد | (02) |
| 118 | نموذج كلارك التكاملي للإبداع | (03) |
| 118 | نموذج إيزنك لعناصر الإبداع | (04) |
| 119 | نموذج البناء العقلي لحل المشكلات | (05) |
| 173 | محاور التطوير التنظيمي | (06) |
| 204 | التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس | (07) |
| 205 | التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب السن | (08) |
| 206 | التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة | (09) |
| 207 | التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب مدة العمل | (10) |
| 208 | التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | (11) |
| 209 | التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية | (12) |

فهرس الملاحق

| العنوان | رقم الملحق |
|---|---------------|
| طلب تحكيم الإستبيان في صورته الأولية | (01) |
| قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين | (02) |
| الإستبيان في صورته النهائية | (03) |
| نتائج إستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة | (04) |
| نتائج الصدق والثبات باستخدام برنامج SPSS | (05) |
| نتائج اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS | (06) |

مقدمة :

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال. ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية .

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وبيادارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا تترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها .

و مع دخول الألفية الثالثة بدأ التأسيس لنجاح إدارة منظمات الأعمال يتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر ، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي ، وأصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع الجامعات، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل

حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج .

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فلذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن المؤسسات الجامعية الجزائرية كباقي المؤسسات العالمية تعيش حالة متغيرة ، فالبيئة التي تعمل بها بيئة مضطربة وغير مستقرة وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه الجامعات ، فكيف يستطيع المدير والإدارة الجامعية مواجهه هذه التغيرات وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات ويحافظ على استمرارية التكوين الجامعي وضمان نجاحه وفاعليته في ظل المؤثرات الكبيرة التي تحيط بها ؟.

بهذا التوجه سعى الباحث إلى إيجاد التصورات الواقعية عن القيادات الإدارية التي تفيد الإدارة الجامعية ومتطلبات الإهتمام بها تناولنا موضوع علاقة أنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية (دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون) في جانبين ، جانب نظري وجانب تطبيقي ، يضم الجانب النظري الفصول التي تعرف بمشكلة الدراسة ومتغيراتها ، حيث تضمن الفصل الأول الإشكالية والفرضيات ، أهداف وأهمية الدراسة مع التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة وبعض الدراسات السابقة والتعليق عليها .

أما الفصل الثاني حول أنماط القيادة الإدارية تضمن القيادة الإدارية وأهميتها وخصائص السلوك القيادي ، مع ذكر بعض نظريات القيادة الإدارية والإتجاهات الحديثة في القيادة وأنماطها الإدارية . والفصل الثالث بعنوان الإبداع الإداري بمفهومه وعناصره ومستوياته

ومراحله ، والتعرف على عوامل التفكير الإبداعي وخصائص الإداري المبدع ، وما هي أهم مبادئ وأساليب الإبداع الإداري ونظرياته ، مع تحديد دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع وأساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري ، معوقاته وأهم مقوماته ، والفصل الرابع حول التطوير التنظيمي (مفهومه ونشأته ، أسباب وأهمية دراسته ، معرفة مراحله) خصائصه ومجالاته وأهم تقنياته وأدواته ، مع ذكر صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي .

أما الجانب التطبيقي للدراسة فيتضمن فصلين ، فصل خامس لإجراءات الدراسة الميدانية من المنهج ، حدود ومجتمع وعينة الدراسة وخصائصها ، أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية وأهم الخطوات لإجراء الدراسة الميدانية مع ذكر أساليب المعالجة الإحصائية وفصل سادس يحوي عرض وتحليل فرضيات الدراسة في جداول إحصائية ومناقشتها بما يتفق أو يختلف مع الدراسات السابقة ، وتقديم خاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها ، مع ذكر قائمة المراجع والملاحق .

الجانب

النظري

الفصل الأول : الإشكالية واعتباراتها

- 1 - الإشكالية
- 2 - الفرضيات
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
- 6 - الدراسات السابقة
- 7 - التعليق على الدراسات السابقة

1 - الإشكالية :

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية منها أو خدمتية أو صناعية تحديات جديدة في ظل العولمة وسرعة التحول والتغير من أجل بقائها واستمرارها و الحفاظ على تطورها وازدهارها ، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأساليبها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. (الدوري زكريا، 2005، ص17) ، كما يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب العمل والتنظيم والتغير في بعض المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغيّر مستمر ، ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإنها لن تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار مما يستوجب الإستجابة للتغيرات ، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير المستقرة ، وظاهرة التغير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات وتغيرات في اتجاهات وميول الأفراد ، فالتغيير يحيط بالمنظمات من كل جهة (حريم، 2004، ص363) .

إن ضعف استجابة المنظمات لمتطلبات التغيير المطلوب خاصة في مجال النظم الإدارية واللوائح وأساليب إعداد الهياكل التنظيمية بين الوحدات الإدارية في المنظمة الواحدة ، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة أو بينها وبين الجهات الوصية المسؤولة مما صعب مواجهة التغيير ومتطلباته ، كما أن ندرة الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة من إدارية وفنية وأكاديمية تعتبر من المعوقات التي تقف أمام عملية التطوير .

(ريم رمضان ، 2004، ص6)

ومن هذه الزاوية يتحتم على المدير أن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات، بل أكثر من ذلك أن يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها، فهو يمتلك الروح البحثية دائماً، يسعى للتجديد والابتكار والإبداع ، ومن هنا لكي يكون المدير ناجحاً في عمله لا بد له أن تكون لديه القدرة على ربط الأمور الإدارية بالخطوط العريضة لسياسة التنظيم ، وأن يمتلك من المعارف ما يؤهله لأن يكون قادراً على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر

من الكفاية الإنتاجية، حيث يجمع ما بين التنظيم والتنسيق ، كما أصبح المدير قادراً على التغيير والتحسين في التنظيم الإداري ، واعياً بالأهداف، وأصبح نجاح المؤسسة إذا تجاوزنا النشاط متوقفاً على كفاءته الإدارية وكفاءة العاملين معه في التنظيم .

إن الإدارة التنظيمية في الوقت الحاضر من الأمور الهامة التي شملها التطوير التنظيمي والتي لا يمكن إبقائها تقليدية ، بل يجب العمل على تطبيق المهارات الأساسية للإدارة التنظيمية والتعمق بخلفية علمية وكفاءة ومقدرة إدارية في تسيير أي مؤسسة ، والتطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثيرات على مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية كالقيادة وغيرها . (أميمة الدهان، 1992، ص161)

تعتبر القيادة أحد العمليات الإدارية الهامة والتي من خلالها يمكن إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها في الإتجاه المرغوب فيه ، وأن نجاح القائد يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب و المؤثر في العاملين تحت إشرافه ، كما يعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه . فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد والعمل الإداري وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الإحترام والتقدير ، كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء و الإبداع لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة .

فالعامل الإداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة على رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والتطور في الفكر الإداري ، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لمختلف وظائفها الإدارية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل ، لذا أصبح التغيير الإداري من سمات الإدارة الحديثة في الوقت الحالي ، لمواكبة التطور السريع في الأساليب الإلكترونية والفضاءات الرقمية والمعرفة . (سعد غالب يس، 2009، ص204) وعلى الرغم

من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها ، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة لأن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بين الأفراد بغية توحيد جهود المرؤوسين وسعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة .

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات الإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها . كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع .

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد ، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى إبداع تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل .

فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنه ستحاول سد أو تقليص الفجوة ، ويكون ذلك من خلال الإبداع ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح ، فهي قد تكتشف وتتبني طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات .

كما تهدف تنمية التنظيم أو تغييره نحو الأفضل إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين ، كما تستلزم عملية التطوير بذل مجهودات بصورة مستمرة ومنظمة والمرور بمراحل عديدة تهدف إلى التقويم الذاتي ، كما تؤكد على العلاقة بين أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وأنماط الإتصال من ناحية ، وبين النتائج المتوقعة مثل زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية من ناحية أخرى . (القيوتي،2000) .

ويضيف القيوتي أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب ، وهذا ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية ، بل ترجع إلى عدم الإهتمام بالإبداع وعدم الإستفادة من طاقات الفرد وإمكاناته المتجددة وتسخير هذه الإمكانيات لتطوير المنظمات ، وتركيز الجهود الإدارية على تنمية الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثقافة التنظيمية المشتركة لأجل إنجاز خطوات مهمة عن طريق الإصلاح والتطوير الإداري . (القيوتي،2000 ، ص189)

وفي دراسة قام بها (العمري صالح علي عواد 2002) حول إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعريف إدارة الوقت لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بقيادتهم الإبداعية من وجهة نظر العمداء وشاغلي الوظائف الإشرافية أين أوصى الباحث بضرورة تعزيز العلاقة بين الكليات في كافة الأقسام والإستفادة من الخبرات في المجالات المختلفة التي تتعلق بالعمل ، وتشجيع الإتصال بين المرؤوسين خارج أقسامهم والحرص على تبادل الآراء والأفكار من خلال اعتماد نظام داخلي فعال واعتماد إدارة الوقت أمر جدياً.

يعتمد النجاح في فريق العمل لعملية الإبداع على نوعية الشخصيات المشاركة إضافة إلى نوعية المشرف الذي من أهم أدواره في عملية الإبداع أن يوفر المناخ الملائم للإبداع بتوفير الاحتياجات الإبداعية للموظفين مع الحفاظ على أهداف المنظمة أو الإدارة كما أن الإبداع والتفكير الخلاق يحتاجان إلى التدريب والممارسة والتواصل وإتاحة الفرص للموظفين بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم .

لقد أضحت قضية التطوير التنظيمي للمؤسسات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظراً لما للتطوير التنظيمي من أهمية والذي يرتبط بمفهوم إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، والبحث الحالي دراسة في مفهوم المنظمة الرقمية، قد اعتمد نموذج التنظيم الرقمي للمؤسسات الجامعية نموذجاً للتطوير التنظيمي للجامعات في الوطن العربي وي طرح البحث الحالي عناصر نموذج التنظيم الرقمي للمنظمة الجامعية العربية في سياق تحديد ماهية التطوير و المنظمة الرقمية، وتأسيساً على مقولة أساسية هي أننا أمسينا نعيش في عصر المعلوماتية بعد الإنترنت، وأن المعلومات والتنظيم الرقمي لها أصبح سلعة اقتصادية لا يستهان بها؛ و عليه فالبحث يطرح أبعاد التطوير التنظيمي للمنظمة الجامعية لتطوير الجامعة تطويراً رقمياً يرتقى بإعادة هيكلتها، وكذلك يرتقي بالعاملين بها وبالتسهيلات المتاحة، كما يرتقي بالفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية العربية اعتماداً على التنظيم الرقمي لها، و من ثم يتناول النموذج أبعاداً ثلاثة للتطوير هي الأفراد داخل المنظمة الرقمية و جماعات العمل بالمنظمة الجامعية الرقمية، ثم البنية التنظيمية للجامعة الرقمية و كيفية إعادة هيكلتها.

وتشكل الإدارة الجامعية حجر الزاوية في الممارسة العلمية ونتائجها، إذ لا يكف إتباع الخطوات والإجراءات العلمية المألوفة، بل لا بد من إدارة جامعية وهذا ما يتطلب استقلالية في الإبداع في العمل الإداري الجامعي. وليست المؤسسة الجامعية ولا المجتمع الجزائري بمعزل عن العالم وما يحمله من أفكار وقيم وتوجهات، وما يحدث فيه من ثورات اقتصادية؛ علمية؛ تكنولوجية-معلوماتية، فهي مطالبة بمزيد من التفتح على منجزات العلم في جميع الاختصاصات والإرتباط أكثر بالقضايا الوطنية لتمكين خريجها والمجتمع من تحقيق مستوى دولي يسمح بمواكبة حركة العالم وعدم التخلف عن إنجازاته في مجالات البحث العلمي والإبداع الإنساني.

يرى الباحث أن مؤسسات التعليم العالي بطبيعة عملها وإشرافها على التكوين أصبحت مسئولة على مواكبة التطور في التنظيم وأساليب العمل الإداري، مما خلق لبعض

المؤسسات فوضى إدارية ، منعت العديد منها للوصول بالكفاءات الإدارية إلى المستوى المطلوب من تطوير عملها الإداري من جهة وتطوير أفرادها وتتميتهم من جهة ثانية ، لكن عدم استخدام أنماط قيادية ملائمة لظروف العاملين بالمنظمة وحاجة المنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة ، كذلك ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق التوافق الأدائي للعاملين وأهداف المنظمة فالإدارة مسئولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ومتابعة المشاريع وتقديم المعلومات المرتدة ودعم كل نقطة من استراتيجيات المؤسسة . (محمد سمير أحمد، 2009، ص43) .

فما هو الأسلوب القيادي الذي تنتهجه الإدارة الجامعية حسب نموذج الشبكة الإدارية المقترح لبلاك وموتون لتحقيق الإبداع الإداري للعاملين و التطوير للمؤسسة ؟
وعليه طرح الإشكالية في التساؤلات التالية :

✓ ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية وفق أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

✓ ما مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

✓ ما طبيعة إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجامعية ؟

✓ هل تختلف أنماط القيادة بالمؤسسات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات للموظفين

الإداريين(الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية)

✓ هل يختلف الإبداع الإداري باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس -

السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية) ؟

✓ هل تختلف اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجامعية

باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل -

المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية) ؟

✓ هل توجد علاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة

الجامعية ؟

2 - فرضيات الدراسة :

✚ النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية وفق أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين هو النمط المعتدل .

✚ مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين مستوى منخفض .

✚ إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي للجامعة سلبية .

✚ تختلف الأنماط القيادية بالمؤسسات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس- السن- نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي- الرتبة الوظيفية).

✚ يختلف مستوى الإبداع الإداري باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس- السن- نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي- الرتبة الوظيفية).

✚ تختلف إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف (الجنس- السن- نوع الوظيفة - مدة العمل- المستوى التعليمي- الرتبة الوظيفية)

✚ توجد علاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية

3 - أهداف الدراسة : يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

✓ التعرف عن النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية من أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لأن التغيير والتطوير لا يأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما يكون بطرق هادفة ومدروسة ومخططة من طرف المسؤول .

✓ ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين .

✓ التعرف عن مستوى التطوير التنظيمي بالجامعة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

✓ التعرف على إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي للجامعة .

✓ مدى اختلاف الأنماط القيادية بالمؤسسات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات للموظفين .

الإداريين (السن . الرتبة . الخبرة في العمل . المستوى التعليمي) وهل يختلف الإبداع الإداري باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين .

✓ الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية .

✓ أيّ الأساليب القيادية أنجح في تحقيق التوازن التنظيمي بين العمل والعمال والسعي إلى الكفاءة والإستقرار المهنيين ، والوصول بالمؤسسة إلى تطور وتحول تنظيميين لأن وقوف رجل الإدارة على فهم مدركات مرؤوسيه يمكّنه أن يوثر في سلوكياتهم بما يتفق وأهداف المنظمة عن طريق الإبداع الإداري .

4 - أهمية الدراسة : تتجلى أهمية البحث في موضوع الدراسة في النقاط التالية :

❖ أهمية القيادة في عالم اليوم لما يعتريه من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة .

❖ إيجاد التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمنظمة التي يتولون قيادتها .

❖ القيادة فن للتعامل مع الآخرين ، والتعامل مع الناس على قدر عقولهم، فهي أولى المهام، بل وتعتبر مركز الإدارة التنظيمية ، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل التنظيم (مشرفين . منفيين) .

❖ يعتبر الإبداع والتطوير مطلبان رئيسيان لأي منظمة كانت عامة أو خاصة ، لأن المنظمة التي لا تبذل ولا تحاول التغيير في وقتنا الحاضر مصيرها الزوال .

(أميمة الدهان ، 1992، ص 187)

❖ الحاجة إلى الإبداع لأن التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات اليوم تستدعي الحاجة إلى تبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة .

❖ تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب .

❖ لا شك أن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال تقييم الواقع التنظيمي بها والقيادة المتبعة ، ومن ثم تحديد آليات التطوير لهذا الواقع .

❖ تدور أهمية الدراسة العلمية حول التطوير التنظيمي وهو من المجالات القليلة التي يطرقها الباحثون لدراسة السلوك التنظيمي ، وخاصة عندما تتغير المهام والمسؤوليات الملقاة على التنظيم . القيادة الإدارية . مما يتطلب جهودا علمية وعملية لإعادة التنظيم .

❖ معرفة دور الإدارة الفعّالة في تطبيق الأساليب العلمية والعملية الحديثة للإدارة فمدير المؤسسة الفعّال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه ، وتصبح كفاءته رهناً برؤيته الواضحة لحركة التنظيم من جهة ونظرته المتكاملة إلى العمل والعمال من جهة ثانية .

❖ إن معرفة مدير المدرسة لهذه الأمور ووجود تصور مسبق لديه يستطيع من خلالها استخدام مهاراته الإنسانية في التعامل مع المجتمع المحلي، إضافة إلى معرفة واضحة بأوضاع هذا المجتمع التشريعية، الاقتصادية والاجتماعية ، حيث يستطيع من خلال تصوراتهِ وإدراكاته المستقبلية أن يؤثر في مرعوسيه حيث يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية تحقيقاً للكفاءة المهنية وتطوير المؤسسة بشكل عام .

❖ إسهام المدير في تحقيق أهداف المؤسسة لا يقتصر على أداء واجباته الروتينية فحسب، بل يعتمد على الإبداع والابتكار، في محاولة التغلب على مشكلات العمل وممارسة طرق وأساليب عمل أكثر تطوراً في الأنشطة الإدارية والفنية التي يقوم بها .

5 - التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة : يحدد الباحث هذه التعاريف كالتالي :

- **الأنماط القيادية إجرائيا** بأنها التصرفات والأسلوب القيادي وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون على أساس بعدين هما الاهتمام بالموظفين الإداريين أو الاهتمام بالعمل الإداري والتي يبديها القادة والمسؤولون من المدير ونوابه ، العمداء ونوابهم ، رؤساء الأقسام ونوابهم داخل المؤسسة الجامعية والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي تسعى لها الإدارة الجامعية . تتمثل هذه الأنماط إجرائيا فيما يلي :

✓ نمط القيادة السلبية : هو نمط الإدارة السلبية بالجامعة لا يهتم بالأفراد أو الإنتاج ويعطي الموظفين حرية كبيرة في العمل، ضعيف الإهتمام بالعمل والعاملين في الجامعة .

✓ نمط القيادة المتسلطة : هو نمط الرئيس والمسؤول الرسمي بالجامعة شديد الإهتمام بالعمل على حساب العمال ولا يتقبل النقد من الآخرين، يستخدم السلطة والرقابة في أداء مهام الإدارة الجامعية .

✓ نمط القيادة المعتدلة : نمط الإداري المسؤول المتأرجح ، متقلب في أساليب القيادة الإدارية يبحث عن التوازن بين واجبات العمل والموظفين لديه .

✓ نمط القيادة الإنسانية والاجتماعية: نمط قيادي اجتماعي يهتم كثيرا بالأفراد ومشاكلهم والعلاقات والاتصال فيما بينهم داخل الإدارة الجامعية علما أن الرضا يحقق الإنتاجية ويسعى دائما للقضاء على مظاهر الخلاف ، ضعيف الاهتمام بالعمل.

✓ نمط القيادة الفعّالة : نمط الإدارة الجماعية بالجامعة مبني على المشاركة في التخطيط والتنفيذ ، يهتم بالعمل والعمال، لديه روح فريق العمل ، يوفر مناخ عمل اجتماعي يحرص على اشباع حاجات عماله ، كما يسعى لتحقيق الأهداف ويهتم بالتغيير والتطوير .

✓ بالإبداع الإداري إجرائيا: هو القدرة عقلية تظهر لدى موظفي الجامعة أو جماعة العمل ، ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار و تقبل التغيير، مع تشجيع الإبداع لدى موظفي الجامعة فيما بينهم .

✓ التطوير التنظيمي إجرائيا: هو تغيير موجه ومنظم وهادف يقوم به المدير أو المسؤول المباشر على إدارة الجامعة لتحقيق التكيف للبيئة الداخلية بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل والبقاء والإستمرار وذلك بمراعاة الجانب البشري و التنظيمي والتقني واحترام الأسس التي يستند إليها التطوير التنظيمي والبحث عن الصعوبات التي تواجه تطوير الجامعة .

6 - الدراسات السابقة : لقد اهتم عدد كبير من الباحثين بموضوع أنماط القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية وموضوع الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لما لها من أهمية في

رفع مستوى أداء الأفراد وتحقيق الكفاءة والنجاعة والفعالية وضمان الإستمرارية والبقاء للمؤسسة .

تتلخص أهمية الدراسات السابقة في كونها أحد المصادر التي توجّه الباحث لضبط فرضياته وتحديد مجال بحثه والأدوات المناسبة لتحقيق أهداف دراسته .

وسنتناول فيما يأتي عددا من الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بمتغيرات الدراسة :

الدراسات العربية

1 - دراسة خديجة تركستاني(1982) بعنوان الأنماط القيادية بشبكة بلاك وموتون من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية بمدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتي حاولت من خلالها التعرف على الأنماط القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الإدارية لدى مديرات مدارس البنات الثانوية بمكة المكرمة من واقع التنظيم الإداري للوسائل التعليمية معتمدة على الإستبيان مقيدة تضمنت عبارات تدل على الممارسات التربوية للمديرة، وذلك لتحديد نوع النمط الممارس من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية .

وقد خلصت الى أنّ جميع الأنماط الخمسة للشبكة الإدارية متوفرة بنسب متفاوتة وأنّ المدراء جمعن بين أكثر من نمط كما أنّ النمط 5-5 الأكثر شيوعاً .

2 - دراسة محمود الفيّاض (1995) بعنوان الإبداع الإداري ومدى تأثيره بالنمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية مستخدماً نموذج الشبكة الإدارية في بحثه الذي دلّ على أنّ النمط (9/9) يرتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري ، كما أنّ النمط (1/1) عامل هام للإبداع الإداري، وقد أوصى في بحثه بأن يتم تقييم المديرين على جانبيين هما الجانب المادي للأداء والجانب الإنساني في التعامل مع الرؤساء.

3- دراسة ضيف الله بن عبد الله النفيعي بعنوان الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المنظمات الحكومية بالسعودية ومراحل وعناصره ، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية ، تكونت عينة الدراسة من 236 موظفا يعملون في

أجهزة حكومية بمدينة الرياض ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية ، كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ، كما أظهرت الدراسة تباينا في ترتيب مجالات الإبداع بداية بحل المشاكل واتخاذ القرارات ثم تشجيع الإبتكار ثم القابلية للتغيير ثم روح المجازفة وأخيرا سعة الإتصالات.

4- دراسة نواف آل سعود (2003) بعنوان إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينتي الرياض وجدة واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وأهم العوامل المؤثرة على التطوير، ومدى اختلاف إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية.

إتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة ، أين توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك اتجاهات إيجابية نحو التطوير بشكل عام، إلا أن الطبيعة الأمنية قد تعوقه أحيانا ، كما أن التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عملية قائمة وموجودة من حيث المبدأ ويعتمد على التحليل المنظم للمشكلات بهدف زيادة فعالية جميع الأنظمة المتداخلة وزيادة الاهتمام بالتدريب الأمني وإغفال الجانب الإداري مما يفقد عملية التطوير جوهرها الحقيقي.

5 - دراسة سليمان فلاح المعاينة (2006) بعنوان أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي بتلك الجامعات ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 612 فرد وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات بيئة العمل ومتغيرات الإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، وأن هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي

والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والحوافز والمكافئات وظروف العمل) في تنوع المعارف والقدرات ، كما أن هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي ، والمركزية ، والتدريب والمشاركة والحوافز والمكافئات وظروف العمل) في تنوع الكفاءات و تنوع الخبرات .. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الأفراد المبدعين من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع في الجامعات الخاصة ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية في الجامعات الخاصة.

6- دراسة محمد بن أحمد بن محمد جبرة (2006) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية و التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وعلى العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية .

اعتمدت هذه الدراسة القياس الذاتي للنمط القيادي للمديرين في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وتم تطبيق الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة (المجتمع الكلي) وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية للعام الدراسي 2006-2007 والبالغ عددهم 288 مديراً عدد الاستبانات الصحيحة التي تم إخضاعها للتحليل هي 274 استبانة بنسبة 13,95 % من إجمالي مجتمع الدراسة .

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة كما استخدم الباحث الطريقة المسحية كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بعد تطبيق الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً انتهت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية) ، ثم نمط القيادة المعتدلة ويليه نمط القيادة الاجتماعية) النادي (ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط

القيادة المتساهلة وأخيراً نمط القيادة المتقلبة. كما أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع هي المرنة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة. كما توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لكل من المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لطبيعة المؤهل.

أوصت الدراسة بما يلي:

- تدريب مديري المدارس على تنمية أنماط القيادة الإيجابية كالقيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية وقيادة الفريق، و عمل برامج من شأنها تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية، مع ضرورة تشجيع الإدارات التعليمية ومراكز الإشراف التربوي للمديرين الذين يتبعون أنماط قيادية إيجابية تنمي الإبداع في مدارسهم. وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين القياديين حتى يصبح الإبداع مجالاً خصباً للتنافس.

- حث القيادات في مدارسنا على الحصول على مؤهلات أعلى والسماح لها بمواصلة الدراسات العليا و إلحاقهم بدورات تدريبية وورش عمل لأن كل هذه الأمور تزيد من مستويات الإبداع لدى القائد كما أثبتتها الدراسة، وتسهيل مهمة الباحثين الذين يقومون بدراسات تتعلق بالنظريات الإدارية حتى يتوافق الجانب النظري مع الجانب الميداني وبالتالي يتم تصحيح المسار على أرض الواقع.

- وضع خطط جديدة وفاعلة لفتح مراكز عالية الجودة للموهوبين والمبدعين كما هو معمول به في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .

7- دراسة نجوى بن مرضاح (2006) بعنوان العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين . دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة . جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في

المنظمات والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة، و على أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة ، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين في عينة الدراسة ، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة .

ومن خلال العينة التي بلغت 238 مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان ، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية ، وحساب المتوسط المرجح ، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين في عينة الدراسة ، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا ، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا ، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري ، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، روح المخاطرة ، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة ؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة ، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة.

وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجا مقترحا قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي و الموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقتصر الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد .

كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة ؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها : قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعاتهم وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد.

8 - دراسة باسم علي حوامدة ومحمد عبود حراخشة (2006) بعنوان : مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري وتم التأكد من صدقها وثباتها وبلغ معامل الثبات لها (0.81) وتألفت عينة الدراسة من (264) فرد .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع ، وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه ، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعا لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الإتصالات لصالح الشمال .

9 - دراسة المصري(2007) بعنوان النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملين في الجامعة ، هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملين في الجامعة ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في الجامعة للنمط القيادي السائد تعزى إلى متغيرات (الجنس - التخصص - المسمى الوظيفي- سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في العمل الإداري) وتوصل الباحث إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء تخصصي كلية الآداب .

10 - دراسة الأصبحي (2007) بعنوان " نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة " ، هدفت إلى اقتراح نموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، وتكون مجتمعها من القادة الإداريين ، والأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم (145) فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات جاءت مرتبة كما يلي : إدارة المعرفة ، إدارة الإبداع ، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة إعادة الهندسة التنظيمية ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة التكيف الثقافي ، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة ، نظام إدارة التعلم ، وأن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً في ستة مجالات وعملت الدراسة على بناء أنموذج مقترح وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الأدب النظري ذي العلاقة ، ومن خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة ، أظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة .

11- دراسة ماجد عبد المهدي محمد مساعدة(2011) بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء . الأردن ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية في جامعة الزرقاء، كما سعت الدراسة إلى اختبار فرضيتين رئيسيتين :الأولى تتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الثقة 0.05 بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية .

أما الفرضية الثانية فتتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الثقة 0.05 بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية وتخصصات العلوم الإنسانية، تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية جميعهم في جامعة الزرقاء وتم مراجعة الدراسات النظرية السابقة حول الأنماط القيادية، كما تم الرجوع إلى الكتب، والمراجع المتخصصة، والبحوث المنشورة على شبكة الإنترنت، وقام الباحث بتصميم استبانته خاصة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومقارنة المتوسطات . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها :

أن نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو :النمط المقنع، ونسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض، ولا يوجد بشكل عام فروق جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ، كما لا توجد فروق جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية .

الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Politis,2003) بعنوان تأثير متغيرات القيادة الإدارية على متغيرات بيئة العمل . هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير متغيرات القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية ووضع الأهداف والتدعيم والتوقع والإستعداد للعمل والنقد الذاتي)على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الإشراف والإستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية ، وضغوط العمل) من خلال المسح لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل ، كما دلت النتائج على أن عناصر بيئة العمل هي التي تعيق الإبداع خاصة منها العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط مع القيادة ، هذه

النتائج تؤكد علاقة القيادة بالإبداع وتقتصر ضرورة إيجاد استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم والعمل بحرية واستقلالية أكثر وتحفيز ذاتي مما يدعم الإبداع .

2- قام بروشاك (Broushack,2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا ، حيث طبقت الدراسة على (593) عضو هيئة تدريس من 45 قسما في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا ، ولقد تم استخدام نسخة معدلة من استبيان جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي ، وأظهرت النتائج أن ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعا ، وتوضح الدراسة مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر .

3- قام سويشل (Sweeshel ,2007) بدراسة في اسبانيا هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية ، وتكونت عينة الدراسة من (17) كلية جامعية ، حيث وزع الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة ، وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتثمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة ، والتي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر ، وأن الجامعات التي تتبنى سياسة التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتتبنى ثقافة إبداعية ناجحة .

4- دراسة أوهانجيا (Ohangia,2007) بهدف الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية ، تألفت عينة البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزع عليهم استبيان من تطوير الباحث ، وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد تبعا لجهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد .

7 - التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة وجد الباحث بأن الدراسة الحالية تتفق مع بعض منها في دراسة متغيرات الدراسة أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، وعلى الرغم من

قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مع بعضها البعض - في حدود علمنا - ومن خلال ما توفر لدى الباحث من دراسات محلية وعربية ، إلا أنها تتضمن عدد من الخصائص التي تخدم وتفيد البحث الحالي وهي :

من حيث **الفترة الزمنية** التي أجريت فيها الدراسات السابقة انحصرت بين 1982 و 2011 أما تطبيق الدراسة الحالية فكان في موسم 2012 -2013 ، أي أن دراسة مثل هذه المتغيرات تنوعت وتعددت باختلاف سنوات ومجال الدراسة وهي تتغير بتغير الزمن نظرا للتغيرات في البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والسياسية .

أما من حيث **الأهداف** فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة أنماط القيادة على حدة ، الإبداع الإداري على حدة ودراسة الإتجاهات ومدى إدراك الموظفين للتطوير التنظيمي ، فقد اشتركت الدراسة الحالية في الأهداف مع بعض الدراسات السابقة كالبحث عن النمط القيادي السائد خاصة وفق نموذج الشبكة الإدارية (كما في الدراسة الحالية) أين نجد بعض الدراسات تناولت هذا الهدف كدراسة خديجة تركستاني (1982) ودراسة محمود الفياض (1995) ومحمد بن احمد جبرة (2006) ، ومستوى الإبداع الإداري والعلاقة بين المتغيرين، كما تم البحث في اتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي ، وعلاقته بالنمط القيادي من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية ، والكشف عن الفروق ودلالاتها من حيث بعض المتغيرات الوسيطة (الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية) .

أما من حيث **المنهج وأداة الدراسة** نلاحظ أن الدراسات كلها استخدمت المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية ، كما تم إعداد مقاييس وبناء استبيانات لإجراء الدراسات السابقة ، وهذا ما قام به الباحث في الدراسة الحالية أين استفاد من بعض الاستبيانات لبعض الدراسات السابقة والتفكير في بناء أداة دراسة لكل متغير .

5- كما نلاحظ تباين في عدد أفراد **العينة ومكان الدراسة** للدراسات السابقة ، أين ذكرت بعض الدراسات حجم العينة والبعض الآخر لم يشر إلى حجمها وطبيعتها ، فدراسة سليمان

فلاح المعاينة (2006) ودراسة نجوى بن مرضاح (2006) ، ودراسة المصري (2007) والأصبحي (2007) ودراسة ماجد عبد المهدي (2011) تشابهت مع الدراسة الحالية في العينة التي تمثلت في موظفي الإدارة الجامعية أين تنوعت بين رؤوسين ورؤساء ، كما نجد اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية في مجال ومكان دراسة مثل هذه المتغيرات (البيئة الجامعية) كدراسة بروشاك (Broushack,2005) في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا ودراسة سويشل (Sweeshel ,2007) في الجامعات الإسبانية ودراسة أوهانجيا (Ohangia,2007) في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية ، إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة حيث وزعت الإستمبان على الهيئة التدريسية وليس موظفيها الإداريين .

كما نلاحظ تنوع هذه الدراسات بتنوع الجامعات العربية خاصة الأردن والسعودية واليمن وفلسطين ، وقلتها - حسب حدود علمنا - في الجامعات الوطنية ، أما باقي الدراسات فاختلفت فيها عينات الدراسة من موظفي إدارات حكومية ومؤسسات تربية .

أما من حيث النتائج فقد توصل الباحثون في الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة في موضوع أنماط القيادة والإبداع والتطوير التنظيمي وذلك حسب الأهداف و الفروض المقترحة لكل دراسة خاصة التي تناولت أنماط القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية أين استفاد الباحث من هذه النتائج في تفسير ومناقشة نتائج دراسته الحالية .

الفصل الثاني : أنماط القيادة الإدارية

- تمهيد

1- القيادة الإدارية وأهميتها

- 1-1 مفهوم القيادة الإدارية

- 1-2 عناصر القيادة الإدارية

- 1-3 أهمية القيادة الإدارية

2- خصائص السلوك القيادي

3- نظريات القيادة الإدارية

1- النظريات التقليدية

2- النظريات السلوكية

3- النظريات الموقفية

4- الإتجاهات الحديثة في القيادة

4- أنماط القيادة الإدارية

- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحدا من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في شتى المجالات، كما تعتمد فاعلية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجه الأنشطة الجماعة نحو الوصول إلى الهدف الذي نادرا ما يحدث إذا لم يكن فردا ما في الجماعة يقوم بعملة التوجيه، ولقد أصبح من الواضح أن الموضوع القيادة أكثر تعقيدا مما يجعل البحث لا يقتصر على السمات فقط، بل يمتد لدراسة نماذج القيادة والعوامل الموقفية أن النمط القيادي أحد أهم المعايير في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من التنظيم والتوجيه ورقابة، فهي تساهم في تحقيق أهداف المخطط من أجل إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف علمي وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الدراسات النظرية للقيادة .

1 . القيادة الإدارية وأهميتها :

لقد لقي موضوع القيادة إهتماما كبيرا من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية، والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، والمقصود بفعالية القيادة الدرجة التي ينجز بها القائد عمله وأهدافه من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها .

(أحمد صقر عاشور، 1989، ص160)

1.1 . مفهوم القيادة الإدارية :

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطابع الإداري وبالرغم من تعدد الدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف شامل لمفهوم القيادة، لكن مع تعدد تعاريفها

فإن هناك تشابها ملحوظا بين هذه التعاريف ، ويرجع سبب كثرة التعريفات النظرية إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين تعرضوا لبحث هذا المفهوم ، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون لها ، وسوف نستعرض أهم التعاريف :

فالقيادة (leadership) مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين ، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين ينفذون هذه الأوامر بالعمل الذي يوصلهم لهذه الأهداف . (كنعان ، 2002، ص 86)

وتعرف القيادة أيضا بأنها : " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته . (درويش، 1980، ص 386)

ويعرفها كل من كريم ناصر ومخلف الدميلى بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، فهي إذا مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة . (كريم علي ومخلف الدميلى، 2009، ص 37)

وتعرف أيضا بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لتحقيق أهداف معينة ، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر في سلوك العاملين لتحقيق هدف معين .

(محمد عبد المقصود، 2006، ص 77)

ويعرف ليكرت (likert) القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل سب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية . (rensis likert ; 1961,p3)

لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم واستخدامها بأفضل طريقة ممكنة من الكفاية .

ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها . (werrn bennis ,1961,p151)

إلا أن الباحث يرى في هذه التعاريف من فيه خلط بين دور القيادة والإدارة لذلك يجب التطرق إلى بعض المفاهيم الرئيسية كالقائد والمدير والتفريق بينهما :

القائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين إلى تحقيق أهدافهم ، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وآخر يقبل التوجيه . (ماهر حسن،2004 ، ص18)

المدير هو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله ، مكلف بممارسة وظائف التخطيط والتنظيم ، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة . (Jean , Sabine ;2001,p55)

أي إن المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء أي بحاجة إلى القائد ذو المهارات الإدارية.والجدول الآتي يبين مصفوفة المدير القوي والضعيف مع القائد القوي والضعيف:

الجدول رقم (01) يبين سمات القائد

| قائد ضعيف | قائد قوي | |
|-----------------------------------|--|----------|
| 1-العمليات تتجه نحو البيروقراطية. | 1الرؤية واضحة لجميع العاملين. | مدير قوي |
| 2-التخصص الزائد. | 2-وضوح وتحديد الأهداف والخطط اللازمة لها. | |
| 3-مزيد من السياسات والإجراءات. | 3-معاملة العاملين كشركاء في النجاح. | |
| 4-نظم الإدارة تصطدم بالابتكار. | 4-توفير الجو المناخي الصحي لزيادة الإنتاجية. | |

| | | |
|---|--|----------------------|
| <p>1- عدم وضوح الرؤية. 2- لا يوجد أهداف محددة. 3- انعدام الثقة بين القيادة والعاملين. 4- جو العمل غير صحي قليل الإنتاجية.</p> | <p>1- الرؤية منفصلة عن الواقع. 2- توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم. 3- الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة.</p> | <p>مدير ضعيف</p> |
|---|--|----------------------|

(قاسم شاهين العمري، 2009، ص 57)

ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .

يعتقد ستوقدل Stogdal (1950) بأن القيادة عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف ، ويرى همفل hemphil (1954) بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول مشكلات متعددة ،

أما خليل محمد حسن الشماع وآخرون فيرون في القيادة بأنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تطبيق أهداف المجموعة .

(هشام حمدي رضا، 2010، ص 150)

ويقول المارشال بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه وبضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك بحيث تجعل أفرادك يعملون متى تريد منهم وشخصي ولأجل أن تصبح قائد لابد أن تكون كونت شخصيتك والشخصية هذه ينبغي أن تتم بسجايا معينة أهمها الشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة . (هاني محمود الكايد، 2009، ص 369)

كما يعرفها ماكريجور بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد ومرؤوسيه غايته تحقيق الأهداف المنشودة . (جودة بن جابر، 2004، ص 191)

وفي تعريف لريتشارد وزملاءه نرى أن القيادة هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية ، وكذلك خصائص التابعين أو كذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف المرغوبة . (سامر جلد ، 2009، ص146)

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة والذي يركز على التفاعل بين القائد و العملية الإدارية ، حيث نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد . ويعرف وايت (white) القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة .

(I,p,white,1962,p185)

ويرى هانت و لارسن (hunt & larson) بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها . (Hunt & larson ,1977,p238)

وبذلك فإن الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء . (هاشم زكي محمود ، 1980 ، ص234)

كما يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة .

(شوقي طريف ، 1992 ، ص41)

فهذه التعاريف للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق في النقاط التالية :

- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون ، لديه قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين له .
- أن هدف القيادة الإدارية هو التأثير في التابعين حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة .

(ناصر العديلي ، 1993 ، ص227)

من ذلك تعتبر القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصة شخصية ولكنهما مركب معقد مكون من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ، وظيفتها الأساسية تتمثل في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه . (علي السلمي ، 1987 ، ص223)

2.1. عناصر القيادة الإدارية :

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي :

عنصر 1 . توفر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن بقية الأفراد في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها ، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .

عنصر 2 . عملية التأثير الإيجابي : يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين ، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركاتهم ومعارفهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكياتهم .

عنصر 3 . تحقيق الأهداف المرغوبة : وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة بالجماعة ، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة ، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها . (عنعان ، 2002 ، ص87.86)

عنصر 4 . عملية التنسيق : حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي . (القحطاني ، 2001 ، ص 11)

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الإعتبارات التالية :

. توفر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد .

. قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الإتجاه المرغوب .

. التفاعل الإجتماعي للقائد مع أتباعه .

. وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة .

وبذلك يتضح للباحث أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه ، وأن هذا الهدف هو محور الإلتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها .

1. 3 . أهمية القيادة الإدارية :

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في تكوين هذه العلاقات القائمة على التفاهم بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه ، واحترام المرؤوسين في مناقشة شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين

على العمل بحماس ورضا ، لتقديم طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين . (كنعان ، 2002 ، ص 108)

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين ، فإن القيادة تعد أمرا جوهريا وأساسيا في منظمات إدارية كبيرة الحجم ، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضائها في التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية ، من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم ، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلا في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم . كما أن للقيادة دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد بل إلى تحقيق أهداف معقدة ومتشابهة ، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين المواقف وبين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم ، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية ، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها .

فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية :

- أ . بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .
- ب . بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير .
- ج . بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- د . بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تصورها وازدهارها البعيد على أساسه .

هـ . بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .

و . إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة .

وبدأ الاهتمام بأسلوب المدير في القيادة بسبب الزيادة في تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم في مواقع العمل وتزيد من فرص الرفاهية في الحياة .

ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيراً على بروز الاهتمام بالقيادة الإدارية :

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

2 . التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية .

3 . أثر القوى العاملة وتنظيماتها على الإدارة وسياسات المنظمات .

4 . الضغط على المنظمات لتزيد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وحققهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية .

5 . صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم .

(علاقي ، 1998 ، ص 191-192)

- ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وإن أهميتها نابغة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية وعملها كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها فقيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فعليتها الحيوية واستمرار وجوده ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد ولذلك فإنها تقرب بين المدير والموظفين وتربطهم بقيادتهم

- كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري ومرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بتقدير المناسب لما يبذل من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقتهم في العمل عن وجهة آخر تعتبر القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وتحقيق أهداف من خلال قيادة الأفراد لذلك فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية :

- 1- أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .
 - 2- تصبح كل عناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.
 - 3- يفقد كل التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في التحقيق أهداف المنظمة بدون قائد .
 - 4- لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها المستقبلي بدونها
 - 5- وبدونها يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - 6- تسيطر على مشكلات العمل وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
 - 7- تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .
- (كريم علي ومخلف الدميلى، 2009، ص37-38)

2 - خصائص السلوك القيادي : من خصائص القائد الجيد حسب محمد شفيق ما يلي:

أ/ **التفاعل الإيجابي وتحقيق هدف الجماعة :** من خلال المشاركة الإجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها من خلال القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج .

ب/ **اليقظة والشجاعة :** ويقصد بها الإنتباه والحذر والإستعداد الدائم وسرعة النشاط بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة .

ج/ قوة الشخصية والسيطرة : وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الإدارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم ، وقوة الشخصية اللازمة تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الإدارة والتصميم والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر .

د/ التخطيط والتنظيم : ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود في خطة واقعية بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط زمنية محددة .

هـ / الحكمة والذكاء : أي القدرة الذهنية العالية على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية والحسم والحزم .

و / العدل والديمقراطية : أن يون القائد عادلا منصفا في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة في الثواب أو العقاب ، وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية يغلب عليها طابع المشورة والموضوعية .

ي / التوافق النفسي الإجتماعي : من خلال خصائص معينة كالثبات والتواضع والروح المرحة ، وردود الفعل المناسبة ، والتقدير والتقبل والإعتراف المتبادل ، واللباقة في التعامل وإنكار الذات .

ر / الولاء والمشاركة الوجدانية مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعا ، مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة وحل الصراعات والمشاكل بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر مع مشاركة الآخرين في مشاعرهم سواء في الأفراح أو الأحزان .

(محمد شفيق ، 2009 ، ص 20-24)

وأوضح العلاق سمات القائد الناجح كالاتي :

1- العقيدة الصحيحة : لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير ، ويتبع صحة العقيدة الإيمان بالعمل .

2-الاستناد الى الحقائق : أن القائد الذي لا يصدق القيل والقال بل يحرص على ان يتأكد من الحقائق هو قائد ناجح.

3-الشورى : يجب على القائد أن يتشاور مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة وحده .

4-الفتنة وبعد النظر : ينبغي على القائد أن يكون حكيماً في تصرفاته ، سريع الفهم والإدراك .

5-الحرص الشديد : يجب على القائد أن لا يتعجل في اتخاذ القرارات إلا بعد تمحيص وتدقيق .

6-الشجاعة : من صفات القائد الناجح الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة وان يكون حوماً وقت اللزوم.

7-القابلية البدنية : ينبغي أن يتسم القائد بحسن المطلاع ، وحبذا لو يكون القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع ان يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته.

8-القدرة على تحمل المسؤولية : يجب ان يكون القائد ذا شخصية قوية لا تتهار امام المسؤوليات او يتهرب منها ، بل يواجهها بقوة.

9 - العقلية المنظمة : اذ يستطيع القائد ان يخطط وينظم ويراقب وينسق.

10 - معرفة الأصول العلمية للإدارة : إن إلمام القائد الإداري بالأصول العلمية للإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما يسفر عنه من خطأ.

11-الشعور الإنساني في المعاملة : القائد الناجح هو القائد الإنساني الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية ويهدف إلى دفع العاملين معه للمثابرة وتحقيق الأهداف المرسومة.

12- القدرة على نيل ثقة الآخرين : يجب أن تكون الثقة متبادلة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين والقائد من جهة أخرى وهذه الصفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله وتابعيه وإخلاص العاملين لعملهم وقائدهم.

13- المحبة المتبادلة : حب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء والرضا نحوه وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة.

14- الشخصية النافذة : ان تكون شخصية القائد تجذب اهتمام العاملين وتثير احترامهم كما تفرض نفسها على غيره.

15- الماضي الناصع المجيد : ان يكون القائد قدوة للآخرين ينظر اليه المجتمع ويبحث في

ماضيه وحياته الخاصة - لأنها ليست له وحده بل ملك للآخرين . (العلق، 1998، 282)

3: نظريات القيادة :

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح ، والأعمال التي يجب عليه القيام بها ، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري ، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية لذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة .

وسيتم في هذا العنصر تناول نظريات القيادة وفق أربعة تقسيمات رئيسية هي النظريات التقليدية ، النظريات السلوكية، نظريات الموقف ، الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة

وهي: (Daft, 2001: 389)

أولا : النظريات التقليدية في القيادة :

1 - نظرية الرجل العظيم : سادت نظرية الرجل العظيم Great man theory للفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي ، استندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم ، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة ولكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف .

(Stogdillk,1974,p154)

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم مفترضين إن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة . (العامري،2007 ، ص432)

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

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم ، " قد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسماوات الوراثية على القيادة " . (أبو الفضل،1996،ص16)

يلاحظ من هذه النظرية أنها تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة .

2 . نظرية السمات : تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي هو " أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه الخصائص في شخص ما يجعل منه قائداً فعّالاً ، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين . (سيد علاء قنديل ، 2010،ص43)

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست وراثية وتتعلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم . (شوقي طريف ، 1992، ص59)

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة والإهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والتعرف على أفكار الآخرين وميولهم .(أبو الفضل ،1996،ص18.17)

وقد توصل باس " Bass " إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اتفقت على الصفات القيادية التالية :

1 . القدرة : (مثل الذكاء، الاستعداد، التحدث)

2 . الانجاز : (مثل التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات)

3 . المسؤولية : (مثل الاعتماد على النفس، المبادرة، المثابرة)

4. المشاركة : (مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون)

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

(العلابي ، 2000 ، ص13)

كما انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين في الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة ، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل . (شوقي طريف ، 1992، ص60)

وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك القدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي .

إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد (Daft, 2001, 321) ، كما انه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة ، فقد يكون شخص معين قادا ناجحا بسبب حسن أخلاقه ، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها ، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته . (خنعان ، 2002 ، ص234)

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد ، وأن كثيرا من القادة الناجحين لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية ، والبعض الآخر يتوفر لديهم قدر كبير من السمات ولكنهم غير ناجحين ، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (إداري ، عسكري ، أمني ، سياسي) . (التمر وآخرون ، 2006، ص319)

فهذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان ، لكنها محددة بالمجال والفترة القيادية فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى ، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشرا لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات و مهارات مغايرة .

(كنعان، 2002، ص339)

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توفرها في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مهارات أساسية هي: (المهارة الفنية، المهارة الإنسانية، المهارة الذهنية) ونظرا لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد وصعوبة قياس بعض السمات الشخصية فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف .

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين حول عدد من السمات القيادية، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائيا، وعدم وجود أساليب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية، حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية كالذكاء والعدالة والمهارة الإنسانية عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس .

(Koontz&odonnell,1980,p431)

ما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيته وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة، وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وما بينها من ارتباطات وتفاعلات .

ثانيا: النظريات السلوكية : Behavioral Theory انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الإجتماعية والإقتصادية معا .

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية حيث توصلت إلى خمس عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية وهي :

. سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد .

. سلوكيات تعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين على طاعته .

. سلوكيات دينامية تتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على انجازها .

. سلوكيات خاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين .

. سلوكيات خاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور الغير مستقر لدى العاملين .

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو و ميتشغان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل ، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين ، حيث يركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح وتعليمات دقيقة ، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي ، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بها وفق متطلبات الوظيفة ، ويؤدي هذا النمط إلى رضاهم الوظيفي ، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز ، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين ، وتهيئة جو أسري بين العاملين وزيادة الدافعية في العمل وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم . (حسين، 1999 ، ص224-225)

وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي : دراسات ميشيغان، دراسات أوهايو ونظرية الشبكة الإدارية :

أ - دراسات ميشيغان :

" السلوك القيادي هو السلوك الذي يركز على العمل والذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق انجازه " ، تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي . وفي إطارها تم مقابلة مجموعة

كبيرة من المدراء ومرؤوسيهـم وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل أو التركيز على العاملين .

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وان من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين . إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين.

ب - دراسات أوهايو : تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية . في إطار هذه الدراسة فان الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد ، وهو Initiating Structure الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما وضمن يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين.

وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة فان الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فان القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عناية ويشعرهم بالصداقة والثقة .

(قاسم شاهين العمري ، 2009، ص60)

ج - نظرية الشبكة الإدارية : قد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية منها نموذج الشبكة القيادية لكل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج وتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط هي كالتالي :

1 - القائد السلبي (نمط 1.1): هو الذي يترك العمل دون تدخل أو الاهتمام بالإنتاج أو العاملين ، ولا يشارك في التفاعلات الاجتماعية ، يبتعد عن المشكلات ، يكتفي بنقل الأوامر للعاملين .

2 - القائد العملي (نمط 1.9): وهو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل واتباع الأوامر .

3 . القائد الاجتماعي (نمط 9.1): وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بزيادة الإنتاجية .

4 . القائد المعتدل (نمط 5.5) : وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج .

5 . القائد المثالي (نمط 9.9) : وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي . (إبراهيم محمد ، 1997 ، ص364)

وهي موضحة في الشكل التالي :

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| نمط 9.1 | | | نمط 9.9 | | |
| يرتكز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب أهداف التنظيم . (قائد اجتماعي) | | | التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم . (قائد فعّال) | | |
| | | | | | |
| | | | نمط 5.5 | | |
| | | | إيجاد نوع من التوازن بين حاجات | | |
| | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|--|--|
| | | | التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار والإنتاجية . (قائد معتدل) | | | | |
| | | | | | | | |
| نمط 1.1 | | | | | نمط 1.9 | | |
| بذل أذى جهد سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم . (قائد سلبي) | | | | | التركيز على الإنتاج فقط دون الإهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم (قائد عملي) | | |

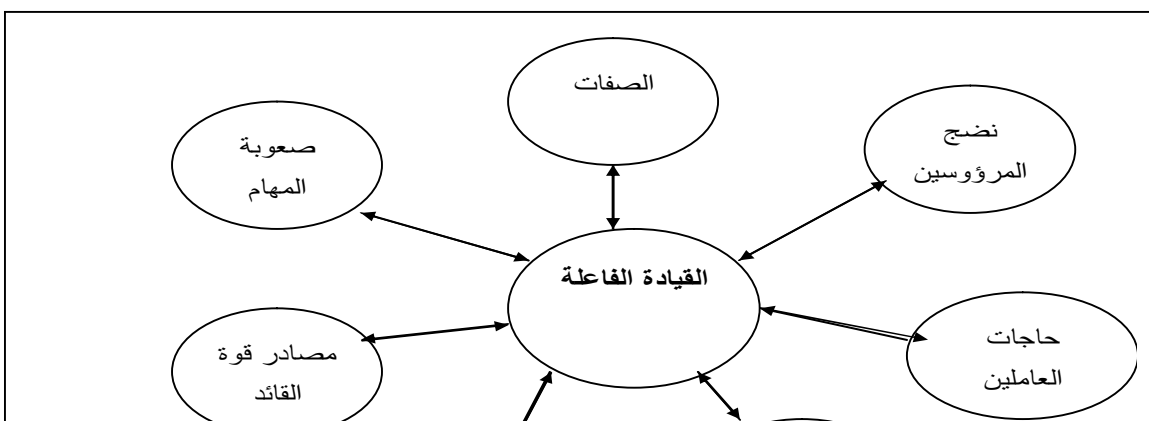
الشكل (01) يوضح نموذج الشبكة الإدارية لـ بلاك وموتون Blake & Mouton

ثالثا - النظريات الموقفية :

تستند نظريات الموقف Situational Theory إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين ، وتفترض هذه النظرية أن " المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته ، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف ، وأن بروز القيادة تعتمد على وجود المشكلات " . (هشام نور جمجوم ، 2008 ، ص 234)

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعاقداته تتطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود . (درويش وتكلا ، 1995 ، ص 444)

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي ، وإنما نحدد ظروف الموقف الأسلوب المناسب للقيادة ،



شكل رقم (02) : العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد

يوضح الشكل رقم (2) العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي : صعوبة المهمة والصفات ، ونضج العاملين وحاجاتهم ، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد (ابراهيم محمد ، 1997، ص365)

ويلاحظ أن النظرية الموقفية لم تتكرر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة ، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى ، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار . (مغللة ، 2002 ، ص166)

وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية ، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية ، فالرئيس الأمريكي إيزنهاور حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية ، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية. (Pfiffhner & Bresthus, 1967 , p98)

ويرى بعض الباحثون أن السمات والمهارات المطلوب توافها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات ، حيث يؤدي ذلك إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة ، فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والمذاهب السياسية في أمريكا وإنجلترا ، إلا أن نظريتهما إلى خصائص القيادة تختلف اختلافا كبيرا حيث تحتل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الإدارة والسياسة في المجتمع

الانجليزي ، في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي . (كنعان ، 2002 ، ص346.345)

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد ، فمثلا مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة ، كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية .

فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية ، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدراتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة ، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية ن وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة . (كنعان ، 2002 ، ص 348)

وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة للنظرية الموقفية منها :

1 - نموذج فيدلر الموقفي في القيادة ، الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، وهيكل العمل وقوة المركز الوظيفي . (الكلابي ، 2000 ، ص 31)

وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل .

أما صعوبة المهام فتبرز الذي يقوم به القائد في توجيه أعضاء الفريق لأداء الوظائف المعقدة في حين تعبر قوة المركز الوظيفي عن مدى تمتع القائد بالسلطة وقوة الإجماع وقوة المكافأة . (إبراهيم محمد، 1997 ، ص367)

2 - نموذج (هرسبي و بلانشارد Herssi & Blancha) : يرى كل منهما أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين ، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة ، بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة ، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية يوضحها الشكل رقم (3) ، وهي أسلوب القيادة التفويضي ويلتزم العاملين ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية والدافعية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة وأسلوب القيادة التوجيهي ويلتزم العاملين الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم ، ولذلك فهم في حاجة إلى التوجيه لانخفاض نضجهم وخبرتهم . وأسلوب القيادة التدريبي يلتزم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية ، وهنا يلجأ القائد إلى تعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز وبناء الثقة ، وأسلوب القيادة التدعيمي الذي يلتزم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام ، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ومبادرات المرؤوسين لاستثارة جهودهم وتفجير طاقاتهم ومواهبهم .

3 - أما نموذج هاوس (House) الذي أطلق عليه (المسار والهدف) فلا يقدم صيغة مثلى للقيادة وإنما يحاول تفسيرها بما يكون نمط قيادي فعّالاً في موقف معين وغير فعّال في مواقف أخرى " ويركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات أو الوسائل التي يتمكن العاملين بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء ، أي أن القائد يقوم بتحسين دافعية العاملين لبلوغ أهداف مرتفعة القيمة مرتبطة بالوظيفة ، ويتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين أساسيين هما : خصائص العاملين وخصائص المهام .

أما نموذج فروم . بيتون (Froom & yetton) فقد ركز على المشاركة في اتخاذ القرار وأوضح النموذج أن فعالية اتخاذ القرار بواسطة أعضاء الفريق وقبول القرار وتحليل الموقف لاختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار المناسب . (إبراهيم محمد ، 1997 ، ص271-273)

وقد حاول النموذج " تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف . (الكلابي ، 2000 ، ص36)

وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي القيادي الاستبدادي الكامل الذي يتخذ القرار بمفرده ، وهناك القيادي الاستبدادي الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق ، وهناك القائد الاستشاري الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو من أعضاء الفريق ، لكنه لا يجتمع بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد ويتخذ القرار بمفرده أيضا ، وهناك القائد الاستشاري الذي يجتمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه يتخذ القرار بمفرده ، وهناك القائد الجماعي الذي يجتمع بأعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار وهذه هي القيادة الجماعية . (إبراهيم محمد، 1997، ص376)

وهنا يقوم القائد بوضع أهداف تتصف بالتحدي ، ويظهر الثقة للعاملين أنهم قادرون على العمل بأعلى مستوى من الأداء لمواجهة هذا التحدي ، والشكل رقم (4) يوضح نموذج العلاقة بين المسار والهدف ، ويرى بعض الباحثين أن اقتصار نموذج هاوس على عدد محدود من المتغيرات الموقفية جعله يفتقد الكثير من المصداقية. (الكلابي ، 2000 ، ص32-34)

وتشير جميع هذه النماذج إلى أنه ليس هناك نموذج قيادي مثالي صالح لكل الظروف ، وأنها تتغير في نموذجها وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد والآخر خاص بالجماعة والثالث خاص بالمهمة ، وعلى الرغم من الإيجابيات التي حققتها نظرية الموقف في تفسير العملية القيادية على اختلاف نماذجها وفرضياتها ، وعلى الرغم من أنها تقدم مفهوما ديناميا وديمقراطيا للقيادة ، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف ،

وهذا يجعل من الصعب حصر هذه العناصر وتحديدها ، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها ، بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية ، والنطاق الضيق للمتغيرات التي تتضمنها هذه النظرية .

4 . النظرية التفاعلية : Interaction Al Theory : انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف وإنما يجب التفاعل أيضا بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي .

ويرى أنصار هذه النظرية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد ، وأفراد الجماعة ، وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية . (أبو الفضل ، 1996 ، ص 24)

وتربط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم ، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ، ومدى إدراك الآخرين له ، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف .

كما يرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلغي استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر ، مما يؤثر إيجابا أو سلبا على نجاحه في قيادته ، وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها ، ويقدم النصائح لزملائه لقبولها ، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة

تساعد على نجاح القائد ، في حين يستخدم الموظف المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم وبذلك تكون استجابة سلبية.

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة ، وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية :

أ . المجموعة العاملة من حيث عددها ، واستقرارها ، ومرونتها ، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر .

ب . المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الفلق والتوتر وتشجيعه على العمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

ج . درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين .

د . مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم .

وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو النظرية الموقفية أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية . (كنعان ، 2002 ، ص371-372)

5 . النظرية الوظيفية : تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على معرفة الأعمال المطلوبة من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها .

(هشام نور جمجوم ، 2008 ، ص237)

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقا لمتطلبات كل وظيفة ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي ، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع . فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب . (كلالدة ، 2002 ، ص 24)

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي ، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لعرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وثانيهما القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم .

(كلالدة ، 2002 ، ص 162)

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف المنشود ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية ومتنوعة منها :

أ . أهداف التنظيم : تتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة ، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم ، والتنسيق بين جهود العاملين ، وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم .

ب . أهداف العاملين : تتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية ، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم ، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين .

ج . أهداف القائد الشخصية : تتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي ، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية

(كنعان ، 2002 ، ص 106.104)

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة . (هشام نور مجوم ، 2008 ، ص 238)

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة في جملتها على أنها وظيفة تنظيمية ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن: (كيف تنتزع الوظائف القيادية في الجماعة) فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق أوسع وقد يكون ضيقا جدا لدرجة إن كل الوظائف قيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد وتتخلص أهم الوظائف القائدة في الجماعة فيما يلي :

(حامد زهران ، 1984 ، ص 304. 305)

- التخطيط: للأهداف القريبة المدى والبعيد المدى

- وضع السياسة : والقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر (فوقية)

من السلطة العليا بالجماعة (كما في الجماعات العسكرية) مصادر (تحتية) تابعة من قرار أعضاء جماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع سياسة الايديولوجية: وهنا ينظر إلى القائد كإيديولوجي فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء .

. الخبرة: وهناك ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية إدارية والمعرفة في الجماعة

. الإدارة والتنفيذ: وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسي وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ

السياسة وتحقيق الأهداف

. الحكم والوساطة : وهنا يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة

. الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا ما يمكنه من المحافظة على النظام والضبط والربط في الجماعة

. النموذج السلوكي : ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة

رمز الجماعة : واستمرارها في أداء مهمتها

. صور للأب: ورمز مثل للتوحد والتقمص

رابعا : الإتجاهات الحديثة في القيادة :

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف . لقد أصبحت متغيرات الموقف محددا أساسيا قويا بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد.

أ - القائد الكاريزمي : إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع . والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من اجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الاتي:

1-صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.

2-بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.

3-كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءا أساسيا من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ، ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براءة ومحملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن . ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي الثقة العالية بالنفس . رؤية مستقبلية . قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين ، قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها . سلوك غير معتاد وخارق . يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار . حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

ب - القيادة التبادلية والقيادة التحويلية : (Transactional and Transformational Leadership) ، إن القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات .

من هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تعزز العمل مع المرؤوسين تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية . وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة الجدولة والموازنات الصحيحة كما إن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية

أما القيادة التحويلية Transformational Leadership قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه

القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات ومن المهم الإشارة إلى إن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة ، كما يفترض أن تتمتع القيادة التحويلية بالخصائص التالية الرؤية. التمكين للآخرين الكاريزما . خصوبة الخيال، الرمزية ، النزاهة .
(قاسم شاهين العمري، 2009، صص 69-71)

4 - أنماط القيادة الإدارية :

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف ، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية ، ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية ، وأخرى غير رسمية ، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية ، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة .

وفيما يلي أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية :

1.3 . القيادة الديمقراطية : تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية ، والمشاركة وتفويض السلطة ، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ، ويشركهم في

اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى ، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه و يباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم . (النمر وآخرون ، 2006 ، ص327)

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة ، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم ، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين ، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين .

(ياغي ، 1996 ، ص129)

والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله ، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ، ويشر مرؤوسيه في اتخاذ القرارات .

3.1.1 أشكال القيادة الديمقراطية : ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي :

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

ب . نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .

ج . نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

د . نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه .

هـ . نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين .

(كنعان ، 2002 ، ص182.184)

3 . 1 . 2 . الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي : يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية :

1 . أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه .

2 . أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج .

3 . إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم ، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى .

4 . إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به ، وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم .

(النمر وآخرون ، 2006 ، ص304.305)

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين ، وتكون سبباً في تدني مستوى الإنتاجية .

يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية ، بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي :

1 . البيئة الإدارية من حيث درجة التطور النظام الإداري وتقدمه : فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط ، لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين .

2 . الموقف الذي يعايشه القائد : فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية ، بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه .

3 . نوعية المرؤوسين : قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات ، وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما ، يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة ، التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم .

4 . نوعية القائد : فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد ، وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره ، أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في الآتي :

1 . استخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة تؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية ، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين ، دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه .

2 . يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة ، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ، ولا شك أن في ذلك أثرا سيئا على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ، ويزيد من فرص الصراعات والنزاعات داخل التنظيم .

3 . أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم ، وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم ، وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على أحداث التوازن ، بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .

4 . أن بعض القادة قد يسيء استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأعراض ، والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة

(النمر وآخرون ، 2006 ، ص 307)

3 . 2 . القيادة الأوتوقراطية ويُطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد ، الذي يقوم المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ، ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة ، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد . (ياغي ، 1996 ، ص 126)

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على انه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة لتحقيق لان العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة وحيث تتم الرقابة من السلطة ويعبر ما سبق عنه القائد الاتوقراطي فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية (x) وان فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لانجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة يتم وفقا لذلك تنظيم العمل تصميم الأنظمة ومعايير الأداء القواعد ويحدد القائد

الأهداف الواجب للإنجاز وتتم الشكوى من جانب فئة العمال بسبب ضغوط الاقتصادية ونتيجة أي تهديدات متعلقة بالأجر النقل العزل ويلاحظ أن القرارات تتخذ مركزيا من جانب القائد وهذا الحق وليد السلطة التي يتمتع بها نتيجة لما سبق لوصف هذا النمط أو الأسلوب الإداري بأنه أوتوقراطي أو استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة لصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة وكانوا غير مدربين وغير معمرة .

لهذا المدخل بعض المزايا والكثير من الأفراد بحيث النشأة والتربية أو من خلال التجربة معهم تعود على السؤال حول ما يقومون به وكيفية انجاز ذلك ويفضلون هذا المدخل أي أن تقول لهم ما يقومون به وسوف يتبعون التعليمات إلى النهاية فإذا ما تركت لهم تقرير ما يقومون به وكيفية انجاز ذلك النتيجة هي الفشل ومثل هذا النوع من الأساليب تلائم هذه الفئة وتتميز بالسرعة في اتخاذ القرار بما يتلاءم والموقف بدون أي منازعات أو مخاطر طالما أن السلطة المركزية أما عندما يكون مركز العمل أو الوظيفة في قمة الهيكل فإن احد أفراد الإدارة المتوسط الكفاءة يمكنه فرض القواعد لتحقيق الأهداف المحدد .

(عبد الغفار حنفي، 2007م، ص 434، 435)

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه ، يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية ، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته . (النمر وآخرون ، 2006 ، ص 327)

3. 2. 1 . أشكال القيادة الأوتوقراطية : يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية

لنمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي: (هاشم زكي محمود ، 1980 ، ص 247، 248)

أ . القائد الأوتوقراطي المتشدد : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون لتكون كل الأمور تحت سيطرته .

لا يسمح القائد الأوتوقراطي المتشدد بالتصرف دون موافقته الخاصة ، ويعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلا من التعاون مع المرؤوس لإنجاز العمل . كما لا يعير اهتماما أو تقديرا لظروف مرؤوسيه وأحوالهم .

(العجمي ، 2010 ، ص 145)

ب . القائد الأوتوقراطي الخير : وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل يحاول أن يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ، ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته ، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .

ج . القائد الأوتوقراطي اللبق : يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار ، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية ، وإتاحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرارات بمفرده .

يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطا وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي إلا أنه يبقى سلوكا أوتوقراطيا لأن القائد يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها . (العجمي ، 2010 ، ص 146)

3 . 2 . 2 . الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي : يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها ، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية :

1 . الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم و التي تتطلب نوعا من الحزم ، والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك ، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين .

2 . الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب ، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها ، لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا (النمر وآخرون ، 2006 ، ص300)

3 . الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقها ، والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش فيها في كنفها ، أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه ، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين .

4 . الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة ، لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية ، في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه ، لذا فالمرؤوسين يتقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم ، لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم و يخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الإقناع بجوداها . (Reddin ,1970 ,p226)

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي :

- 1 . أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد
- 2 . أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين .

- 3 . أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة و الإبداع لدى المرؤوسين فأصدار التعليمات و الأوامر بشكل مفصل والمطالبة تنفيذها بحذافيرها ، لا يدع الفرصة

أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكار و الإبداع ، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي ، الذي يكون له مردود عكسي على أدائه .

4 . أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين .

5 . أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد ، فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة ، و إنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان .

6 . أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين .

(النمر وآخرون ، 2006 ، ص303)

كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم ، سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم .

7 . أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم ، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم ، وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل .

8 . وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط ، وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته وهذا قد ينذر بأخطار جسمية على الفرد نفسه وعلى التنظيم .

وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة ، مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيرا من الجدل والنقاش . (النمر وآخرون ، 2006 ، ص 303)

3 . 3 : القيادة الحرة :

ويطلق عليها القيادة المنطلقة ، أو غير الموجهة ، أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل المتحررة من سلطة القائد ، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء ، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ، ولا يحاول أن يؤثر فيهم . (ياغي ، 1996 ، ص132-133)

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل ، يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم ، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه ، من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة و يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم ، في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ، ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد ، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما (نعنان ، 2002 ، ص239-240)

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي ، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نهرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين ، دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم ، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه ، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة ، تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين ومنها : تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية . (نعنان ، 2002 ، ص249)

1.3.3 الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة : تتمثل فيما يلي :

- 1 . اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- 2 . اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه

المزيد من الحرية ، والاستقلال في ممارسة أعمالهم ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة ، فيترك لمروسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات .

3 . يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرووس فرصة الاعتماد على نفسه ، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله ، وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار ، وفي الرأي الذي انتهى إليه .

4 . إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا ، إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروسيه فسهّل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها ، أو يصعب عليهم حلّها فالقائد هنا يترك للمرووسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل . (كنعان ، 1992 ، ص 212)

4 . أنماط النظرية الحديثة للقيادة الإدارية :

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوما جديدا وأنماطا حديثة للقيادة الإدارية يتمشى مع جدل التوجهات الجديدة التي تتضمن العناصر التالية :

1. القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية .

2. القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص .

3. القيادة مساندة ودعم لفرق العمل .

4. القيادة ريادة .

كما تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والحفز ، فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق العمل من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم ، ويكون دور القائد أساسا هو تكوين تلك الفرق ، وتوفير الجو المناسب لإبداعهم في العمل ومتابعة هذا التطوير والإبتكار والإبداع في الأداء ومدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء .

(سيد قنديل، 2010، ص60)

وفي ضوء هذه النظرية فإن هناك أنماط عدة للقيادة من أهمها ما يلي :

1.4- نمط القيادة التحويلية : هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين ، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة ، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الإبتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم .

تستند القيادة التحويلية على ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيما يلي :

- التغيير change: ويعني التغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية، والقائد التحويلي يضع إستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية، ويقترح أفكارا جديدة للتطوير وتحسينا لأساليب وطرق العمل نابعة من قدراته الابتكارية والابداعية ورغبته في التفوق والريادة .

- الإبداع : وتستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي(الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة؛ إيماننا منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع و الابتكار لدى الأفراد؛ وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والابداع

والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة المتراكمة . (سيد قنديل، 2010، ص61)

. روح المخاطرة : حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات ويؤكد " بل لوكاس" bill lucas أن القادة المبتكرين أو المبدعين يتميزون بقبول التحديات والإستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق؛ فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية؛ إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا أنفسهم يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهمته بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور؛ بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، يحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة، ويتفق هذا النمط مع نمط القيادة المشاركة والديمقراطية لنموذج "ليكرت" والنمط المشارك (909) لبلاك وموتون .

(سيد قنديل، 2010، ص61)

2.4. نمط القيادة التبادلية rotating leadership :

وفيها يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها؛ فالأعضاء يقدمون عملاً وينجزون، والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب، كما أن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد الذي يقوم في عملية تبادل مع الآخرين، وعلى أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم، كأساس سلوكهم هو التدعيم الشرطي والذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت والحوافز أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها وهذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية .

وبذلك فإن نمط القيادة التبادلي يقوم على بعدين أساسيين هما الإهتمام بالانتاج وتحقيق أهداف المؤسسة والبعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد .

ويتميز القائد التبادلي بما يلي :

- 1 . تحديد الأهداف للمجموعة حيث يقوم بتحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها .
- 2 . يقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف العاملين بالمهام .
- 3 يتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب والجزاءات .
- 4 . يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز .
- 5 . يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات لتصحيحها . (سيد قنديل، 2010، ص62)

3.4 أنماط نظرية الوسيلة والهدف في القيادة :

قدم "روبرت هوز" العالم الأمريكي والمتخصص في علم النفس الإجتماعي نظريته الوسيلة والهدف في القيادة . وهي تعني بتحديد المهام الرئيسة للقيادة كما يراها والتي على رأسها إيضاح الهدف المنشود وبيان الوسيلة لتحقيقه وأثر ذلك على سلوك الأتباع .

وحسب هذه النظرية فإن فعالية القيادة تتحد بدرجة تأثير القائد على إتباعه وحفزهم ورفع قدرتهم على أداء العمل وتنمية شعورهم بالرضا والاكتفاء الداخلي عن العمل .

وقد أطلق على هذه النظرية " الوسائل والأهداف " لأنها تصب اهتماماتها على كيفية تأثير القائد على تصورات أتباعه عن الهدف، وعن تطلعاتهم الشخصية وطرق ووسائل تحقيق كلا الهدفين . وتتمثل أنماط القيادة فيما يلي :

1. قيادة موجهة : وتعرف بأنها القيادة التي توجه المرؤوسين بما هو منتظر منهم وتعطي التوجيهات المحددة للعمل المطلوب أدائه وتجعل دور الفرد متابع للمعلومات ، وكذلك فإنها

تجدول العمل وتحافظ على مستوى معين من الأداء والحرص على اتباع القواعد واللوائح والقوانين المحددة .

2- قيادة داعمة : وتعرف بأنها القيادة المتوددة القريبة من المرؤوسين ، والتي تظهر اهتماماتها بأوضاعها واحتياجاتهم ، وهذه القيادة تهتم بالتفاصيل الصغيرة التي تجعل العمل أكثر متعة وتعامل المرؤوسين على أساس الندية والتكافؤ وبطريقة ودية دون حاجز .

3- القيادة المهمة بالعمل : وهي التي تحدد أهدافا لمرؤوسيهها وتتوقع منهم أن يتصرفوا على أحسن مستوى وأن يكونوا ساعين دائما إلى تحسين الأداء ، وهذه القيادة تؤكد دائما على كفاءة الأداء والثقة في قدرة المرؤوسين .

بالرغم من أهمية هذه النظرية في العصر الحديث وما أسهمت فيه من ظهور أنماط جديدة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ، إلا أنه يعاب عليها ما يلي :

. إنها لا توضح أثر السلوك على العوامل الأخرى

. لم تتناول بقية أنماط القيادة ولم توضح المواقف التي يمكن أن تجمع بين هذه الأنماط في نمط واحد . (سيد قنديل، 2010، ص6463)

4-4 . أنماط نظرية الشبكة الإدارية: نموذج بلاك وموتون : قام هذا النموذج على ضوء أبحاث بلاك وموتون (Blake and Mouton) في سنة 1976م ، وقد تأثرت هذه الأبحاث إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي يأخذ أحد بعدين أو اتجاهين ، البعد الأول يركز الاهتمام على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق المنظمة . (القطاني ، 2001 ، ص 77)

وسلوك القائد كما يراه بلاك وموتون ، لا يخرج عن كونه مزيجا من الاهتمام بين هذين العنصرين ، برز من خلال هذا النموذج خمسة أنماط رئيسية للقيادة الإدارية هي كما يلي :

- 1 . القائد السلبي : ويتميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعلم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء ، وغالبا ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم .
 - 2 . القائد الاجتماعي : يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات ، ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم وتنمية قدراتهم ، لكن اهتمامهم بالعمل ضئيل .
 - 3 . القائد التقليدي : "يهتم بالإنتاج في أقصى درجاته ، بينما يعمل العاملون عملهم ويعاملون كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات ومن مسؤوليات المدير أن يخطط ويوجه ويتحكم في عمل مرؤوسيه " .
 - 4 . القائد المتوازن : وهو الذي يريد توازنا بين العمل والروح المعنوية ويعتقد أن التوازن يمكن أن يحقق نتائج مقبولة .
 - 5 . القائد الجماعي : "تعلم القيادة في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري ، و توظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم من خلال العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ، يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات العاملين وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها .
- يعتبر النمط الأخير للقيادة أحسن الأنماط وأرفعها درجة وهو الذي يحقق التكامل والاندماج بين القيم الإنسانية ومتطلبات العمل ، وتحاول البرامج الحديثة للتدريب الإداري والتطوير أن تنمي عند المديرين هذا النمط وتساعدهم على اكتشاف الطرق المختلفة من واقع ظروفهم وخبراتهم وثقافتهم وظروف المنظمات التي يعملون فيها . (المنيف ، 1993 ، ص446 - 447)
- كما يقسمها (محفوظ أحمد جودة ، 2004) إلى خمسة أنماط قيادية هي كالتالي :

1- نمط القيادة الضعيفة (1.1) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيف واهتمامه بالعاملين ضعيف أيضاً .

2- نمط القيادة المثالية (9.9) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل وبالعاملين عالياً .

3- نمط القيادة المعتدلة (5.5) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسطاً .

4- نمط القيادة الاجتماعية (9.1) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيفاً واهتمامه بالعاملين عالياً .

5- نمط القيادة المتسلطة (1.9) : حيث يكون اهتمام لقائد بالعمل عالياً واهتمامه بالعاملين ضعيفاً . (محفوظ أحمد جودة ، 2004 : 94)

أدرك المهتمون والباحثون والخبراء في علم الإدارة أن مدخل السمات غير قادر على إعطاء توصيف دقيق للقيادة الفعالة ، فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي ودراسة الأجواء الاجتماعية ، والتي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية لمختلفة على سلوك الفرد وذلك باستخدام النمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر ، أو المطلق ، من خلال ذلك توصل الباحثون إلى معرفة مزايا وعيوب كل نمط ، ذلك مما أدى إلى انقسام الباحثين إلى قسمين : قسم انتمى إلى مدرسة الإدارة العلمية والقسم الآخر إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ومع هذا الانقسام قام كل من روبرت بلاك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) بتقديم نموذج الشبكة الإدارية التي حاولا من خلالها المزج بين الطريقتين لتحقيق أكبر قدر للأهداف المتوخاة . (النمر وآخرون ، 2006 ، ص 298)

ظهرت هذه النظرية في أول الستينات وبنيت على أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجراؤها في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية منذ الأربعينات وتتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرف نحو جانب دون آخر وإنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة ، " الإهتمام بالعمل " " الإهتمام بالعاملين " ويتمثل الإهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات ، والأفكار الإبداعية والإجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة وأما

الإهتمام بالعاملين فيعني بناء علاقات وصداقات اجتماعية وعلاقات عمل جيدة معهم والعمل على إرضائهم ، والمطالبة المبنية على الثقة وتكوين سلم مرتبات عال والعمل على تحقيق ضمان المستقبل الوظيفي . وتقيس النظرية البعد الأول الإهتمام بالعاملين على السلم العمودي بإحداثيات من صفر إلى تسعة (9.0) والبعد الثاني الإهتمام بالعمل على السلم الأفقي يمتد من صفر إلى تسعة (9.0) ، (أنظر الشكل رقم 1) .

ونتيجة لهذه النظرية فقد ظهرت لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها إلى 81 نمط تمثل هذه الأنماط عددا من النقاط والمراكز النسبية للقيادة التي تعبر عن أسلوب مختلف في القيادة ، وتحديد خمسة أنماط أساسية للقيادة الإدارية هي كما يلي : (Blake and Mouton ,1987,p20)

🇺🇦 نمط القائد الأوتوقراطي : وهو نمط قيادي يقع على تقاطع 1.9 ويعرف على أنه نمط متسلط يركز على المهمة حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية ، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جدا ويون في أدنى صورة ، يتكون هذا النمط من قناعة القائد والتي مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء .
ما يُعرف بالمدير المقاول يكون توجهه معتمدا على مركزية التخطيط وتحديد الواجبات وطرق تحقيقها ، من مزاياه :

. الرقابة لمعرفة المتسبب في الأخطاء . الإتصالات الرسمية في التنظيم

. لديه الإستعداد للتضحية برضا العاملين في سبيل إنجاز العمل

🇺🇦 نمط القائد الاجتماعي : وهو نمط قيادي يقع على تقاطع 9-1 ويهتم هذا القائد بالعاملين بدرجة كبيرة مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مليئة بالصداقة والاطمئنان وقد جاء هذا التوجه في الإهتمام بالعاملين نتيجة التأثير بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الإهتمام بالأفراد واحتياجاتهم .

➤ نمط القائد السلبي : وهو نمط قيادي يقع على تقاطع 1-1 وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين وإنما يكون الجهد المبذول عبارة عن محاولة للمحافظة على التنظيم ، وهذا النمط هو الأضعف حيث اهتمامه ضعيف بالمنظمة وأهدافها ، وباحتياجات ورغبات وأهداف العاملين ، وهذا القائد يترك الأمور تجري دون تدخل فيها ، بمعنى أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين في العمل ولا يهتم بمشاعرهم ولا يهتمه الأداء أو إتمام العمل . (ناصر العديلي ، 1993 ، ص239)

➤ نمط القائد المتأرجح : وهو نمط يقع على تقاطع الشبكة 5-5 حيث يبدي القائد اهتماما متوسطا بالعاملين وكذلك بنفس الدرجة من الإهتمام بالعمل ، إلا أن درجة هذا الإهتمام لا يشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال .

كما يصف بلاك وموتون هذا النمط بأنه نمط منتصف الطريق وباعتبار هذا النمط يشير إلى جعل الوسطية منهجا في جميع جوانب الحياة ، ولكن هذا النمط يختلف عن الطرح المذكور لأنه يضيع الكثير من الفرص على العاملين وعلى التنظيم نفسه ، كما أنه يثير الشعور بالقلق وعدم الارتياح لدى العاملين بسبب عدم ثبات في اتجاه واحد .

➤ نمط القائد الفعّال : وهو نمط من القيادة يقع على تقاطع 9-9 حيث يبدي القائد اهتماما عاليا بالعاملين وكذلك اهتمام عالي بالعمل مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد ، ويتبين أن هذا النمط هو أعلى درجات الإهتمام بالعاملين والإنتاج مما يؤكد وجود مستوى عال من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة الإهتمام بأحد الجانبين . (القحطاني ، 2001 ، ص79.78)

وقد توصل بلاك وموتون إلى أن هذا النمط هو النمط المثالي الذي يحقق الكفاءة والفعالية التي تقود إلى التفوق والإبداع ، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي ، والتي تسعى جميع منظمات العمل الحديثة إلى توفيره وتبني أسلوبه من خلال برامج التدريب المستمر . (ناصر العديلي ، 1993 ، ص242)

خلاصة الفصل :

إن التعدد في وسائل التأثير التي يعتمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس وجود اختلافات في أساليب وأنماط القيادة الإدارية وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة ، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، البحث عن أفضل أسلوب ونمط قيادي، يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي.

الفصل الثالث : الإبداع الإداري

- تمهيد :

أولاً - الإبداع

1 - مفهوم الإبداع

2 - مفاهيم مرتبطة بالإبداع

3 - عناصر الإبداع

4 - مستويات الإبداع

5 - مراحل الإبداع

6 - عوامل التفكير الإبداعي

ثانياً - الإبداع الإداري

1 - مفهوم الإبداع الإداري

2 - خصائص الإبداع المبدع

3 - مبادئ وأساليب الإبداع الإداري

4 - نظريات الإبداع الإداري

5 - دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع

6 - أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري

تمهيد :

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة إبداع شائعا من قبل كافة المختصين وغير المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع ولمحاولة تحديد مفهوم الإبداع لابد من طرح عدة أسئلة توضح مفهوم الإبداع :

- هل الإبداع قدرة عقلية وذهنية يمتلكها كل البشر وان كان بتفاوت كالذكاء وسرعة البديهة

- هل يمكن قياس الإبداع وتحديده وتعليمه والتدريب عليه ؟

- ما هي المعايير لوضع عمل ما ضمن مجالات الإبداع وهل هناك أصلاً معايير لتحديد

العمل الإبداعي أم لا ؟

- كيف يمكن الحصول على أفكار إبداعية وكيف يمكن إبراز ذلك ؟

- كيف نستفيد من العوامل الشخصية والوراثية والبيئية والاجتماعية لتطوير الإبداع ؟

- هل يمكننا أن نعمم قواعد معينة ويمكن أن تطبق في مجالات الحياة وتعتبر إبداعاً ؟

(جمال خير الله ، 2009 ، ص 5)

أولاً - الإبداع

1. مفهوم الإبداع:

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

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية ، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر عنها من جهة ثالثة. (مشرقي، 1994، ص 117)

1.1 . التطور التاريخي لمفهوم الإبداع :

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

المرحلة الأولى : وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترب بالغموض و تستعص على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفضة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.... وغيرها.

المرحلة الثانية. بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة. بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة (جروان، 2002 م، ص 18)

2-1 - تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع بمعنى ابتكر أو اخترع على غير مثال سابق ، وفي لسان العرب بدع وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه) وفي المعجم الوسيط بدعه بدعا : أنشأه على غير مثال سابق وتُعرف الموسوعة العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب.

(ابن منظور، 1994، ص982)

تتباين تعريفات الإبداع بشكل عام لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية حسب مجالاتهم المعرفية واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية .

وفيما يلي عرض لهذه التعريفات في الدراسات والأبحاث الأجنبية والعربية حسب التسلسل التاريخي لها :

في سنة 1922 يعرفه سيمبسون "Simpson" بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد في التفكير. (جمال خير الله ، 2009 ، ص6)

في سنة 1953م يعرفه ستاين "Stein " بأنه عملية تثمر ناتجا أو عملا جديدا وغير عادي تتقبله جماعة ما في فترة زمنية لفائدته أو تلبيةه لحاجة قائمة أو لقابليته للبرهان .

أما روجز "Rogees" في سنة 1956 فيعرفه بأنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات .

بينما يعرفه تورانس "Torrance" 1963 بأنه عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة و اختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول وارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين .

وكذلك يعرفه كرول "Carol I" 1967 بأنه عملية اجتماعية إلى جانب اكتشاف علمي .

أما بيريس "Pires" 1970 فتعرفه بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه

ويعرفه والاك "Wal I ach" 1985م بأنه التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين .

أما جيلفورد "Gui I ford" 1986م فيعرفه بأنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات .

بينما يعرفه روشكا 1989 بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة .

يعرف العالم جوان (Gowan) الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل . (جمال خير الله ، 2009 ، ص 6)

كما عرّف عنه فلاين (Flinn ,1990,p983) بدرجة تبني المنظمة والفرد لأفكار جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنظمات الأخرى ، أما ماركوس (Marcus,1996,p444) فيرى أنه إدخال أساليب وطرق جديدة تحل محل المؤلف منها .

ووضح دايفين (deven,1999 ,p599) أن التفكير الإبداعي يرجع إلى تلك القدرات التي يتصف بها معظم الناس المبتكرين ، وهذه القدرات تحدد ما إذا كان للشخص القدرة على إظهار السلوك الإبداعي لدرجة جديرة بالملاحظة .

كما يعرفه دافت (Daft ,2000 ,p245) تبني الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة

ويوضح وودمان وقرفن (Woodman&griffen,1993,p295) أن الإبداع هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في تنظيم مرتب .

وفي الدراسات والأبحاث العربية فيعرفه عبد الوهاب 1980 على أنه التوصل إلى شيء جديد وبأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الثقافية والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير .

كما ينظر جواد 2000 للإبداع بأنه " تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تخمل في طياتها التجديد والحدثة ولمكانية التشغيل والاستفادة . (جواد ، 2000 ، ص176)

أما حمود فيرى أن الإبداع هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل أو تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع . (حمود، 2002، ص204)

الإبداع هو ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الإهتمام بفائدة هذه الأفكار أي التركيز على المعطيات أكثر من التركيز على النتائج . (كوك بيتر ترجمة خالد العامري، 2008، ص16)

ومن التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج ما يلي:

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً .
- الإبداع استحداث شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف .
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة ولمكانية التطوير .

- الإبداع مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.

3-1 - دوافع وأهمية الإبداع : إن أهمية الإبداع لا تتجلى في كونه عملية إنتاج أفكار أو التطلع إلى ما هو جوهري للكشف عن الحقائق فحسب ، بل تتعدى ذلك فأصبح من أساسيات العمل خاصة والحياة عامة ، كما أثبت الواقع أن الممارسات اليومية والخبرة تكسب الفرد إبداعات فما هي الدوافع لذلك ؟:

أ - دوافع داخلية : كالحماسة والرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية ، واكتشاف الأشياء الجديدة مع الرغبة في التغيير ومعالجة المشكلات والصعوبات .

ب - دوافع خارجية : منها التطلع إلى مواكبة العصر والتقدم والإزدهار ومتطلبات التغيير ومحاولة التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريبإلخ .

ج - دوافع مادية ومعنوية : منها الإرتقاء في المراتب المهنية والعلمية ، إضافة إلى الحصول على التقدير والثناء أو المكافآت المالية . (جمال خير الله ، 2009 ، ص15-18)

2 - مفاهيم مرتبطة بالإبداع :

2-1- المنظمة المتعلمة و الإبداع:

إن اكبر الإبداعات لأية مؤسسة هي أن تستطيع البقاء في السوق ، و لكي تستطيع البقاء في السوق و النمو فيه فان عليها باستمرار أن تعيد النظر في افتراضاتها الخاصة .

فعندما يدخل المنافسون برؤى و مفاهيم و أساليب جديدة فإنهم سيشكلون تحدياً لمفهوم المؤسسة القائمة، و لا مخرج حينها إلا في إعادة إبداع المنظمة لنفسها من خلال تجديد و إعادة ابتكار في الجوانب الثلاثة التي أكدها بيتر دراكر و هي افتراضات حول بيئة المؤسسة ، و حول رسالة المؤسسة ، و حول قدرات المؤسسة الجوهرية لتحقيق رسالتها. (جم عبود نجم ، 2003 ، ص351)

هناك عدة تعاريف قدمت للمنظمات المتعلمة و ذلك تبعاً لمجالات الدراسة ، نذكر منها:

المنظمة المتعلمة : هي المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات . و يتضمن المفهوم نقطتين أساسيتين :

- ضمان عملية التعلم المستمر و التطوير القدرات لكل أفراد المنظمة ، بالإضافة إلى كل من يتعامل مع المنظمة بشكل دائم ؛
 - التطوير الذاتي و المستمر للمنظمة ككل ، و العمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة حيث تتبنى هذه المنظمة منهج التغيير الشامل و الدائم لمواجهة التحولات البيئية المضطربة . (رفعت الفاعوري، 2005، ص81)
- تعد تنمية الإبداع و تطويره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة أن تعتني بها حيث أن المنظمات الناجحة و المتميزة في أدائها و انجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من الإهتمام ، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين و تشجيع السلوك الإبداعي لديهم كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع و تمنحهم السلطات و الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداع إلى إبداعات فعلية. (رفعت الفاعوري، 2005، ص92-94)

كما نشير إلى خمسة استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في إي منظمة متعلمة وهي :

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة التي يجب أن تدار من قبل الإدارة .
- للجميع القدرة على الإبداع ولا يقتصر على فرد دون آخر .
- جعل الإبداع عملية واضحة و سهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع و تدريبهم عليه .
- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية و الإستراتيجية للعمل .
- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة و مكانة الإبداع في المنظمة و اعتبار الإبداع احد معايير جودة و كفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع .

2- 2 - ثقافة المؤسسة و الإبداع :

يعرف WHELEEN ثقافة المنظمة بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم و تنعكس على سلوكياتهم، وبصفة عامة يمكن القول بان ثقافة المنظمة تتميز بما يلي:

- تركز الثقافة التنظيمية على القيم التي تتضمن الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار التي يحملها أفراد التنظيم و المنظمة ككل .
- الثقافة التنظيمية عميقة سواء في داخل الفرد أو الجماعة أو المنظمة و بالتالي فمن الصعب تغييرها .
- الثقافة التنظيمية ذات مستويات متعددة ، على سبيل المثال استقبال الموظفين بعضهم البعض في مكاتبهم خلال العمل قد تعتبر هذه ممارسة ثقافية ، خاصة في المجتمعات العربية ، و التي تستند إلى اعتقادات ثقافية عميقة تتصل بالترحيب بالضيف و حسن الضيافة .
- تتميز الثقافة بالثبات النسبي و الاستمرارية التي ترتبط بعمق الثقافة وتعدد المستويات مما يسمح لها أن تنتشر و تنتشر في التنظيم و بالتالي تصبح ثقافة تنظيمية مشتركة.

- تتميز ثقافة التنظيم بوجود رؤية مشتركة توحد أفراد التنظيم وراء هدف مشترك و تميزهم عن المنظمات المنافسة بهوية ثقافية خاصة . (رفعت الفاعوري، 2005، ص152)

2- 3 - القيادة الإدارية والإبداع :

إن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة و الفهم و الإدراك للقائد من قبل مرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، و لذلك فإن القيادة عملية تواصل و متغير حسب الموقف والظروف حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية و كذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلة من سياسات و استراتيجيات و الهياكل التنظيمية و كذلك التغير في الأحاسيس و المشاعر و التفاعلات الإنسانية . (سهيلة عباس ، 2004 ، ص 12)

- تتمثل أهمية الربط بين القيادة و الإبداع في نجاح و استمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة ، وفي تنمية و تهيئة المناخ الإبداعي لا يكتفون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ، و لكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل.

إن النمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف و تجديد النفس و تأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم برفع وعي القادة و الأتباع و المنظمة ككل ، ويمكن توضيح علاقة القائد بالإبداع فيما يلي :

- الإبداع مكوّن أساسي من مكونات القيادة و لا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا، فالخبرة هي زاد المدير والإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مرؤوسيه والتأثير فيهم.

- ما يميز القائد عن المدير هو: الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين و إنشاء المناخ المناسب للإبداعي لهم و المبادرة بالتجديد الأفكار.

- الابتكار و الإبداع هو عملية جماعية تتطلب التعاون و التضافر حتى و لو كانت بدايتها فردية ، و مهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة .

- الابتكار يتوجه إلى المستقبل و لا يعيش في إطار الماضي و أهم ما يميز القائد عن المدير هو النظرة المستقبلية للإحداث و التغييرات .
- حل المشكلات هو المجال الخصب للقائد لإبراز إبداعاته .
- القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل و صيانة الأفكار الجديدة للمبدعين و تنفيذها و الرقابة على التنفيذ سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أم من خارجها .
- الإبداع يساهم في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأدوات و أساليب العمل و مراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل ، كما أن ابتكار آليات جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأسرع وقت ممكن و اقل تكلفة .
- مواجهة الأزمات و الضغوط تحتاج إلى قدرة إبداعية و ابتكار الحلول و استثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكرة و العمل في التغلب عليها .
- القائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجاً لروح الابتكار و الإبداع ، فيفتح المجال للمرؤوسين للإبداع و الابتكار و يثير فيهم الحماس على ذلك .
- الاجتماعات الايجابية هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية و الابتكارية و القائد المبدع هو الذي يستطيع بكفاءة و فعالية إدارة الاجتماعات و استخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة و رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. (علاء سيد قنديل، 2010 ، ص159)

3- عناصر الإبداع :

يرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الإستراتيجي Strategic Thinking، وبناء ثقافة في المؤسسة:

3 - 1 - التفكير الإستراتيجي : ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط والتغيير ووسائل التعامل معها .

فلو تحدثنا عن الأردن لأمكننا القول بأن الجامعة الأردنية كانت مبدعة في عدة مجالات وعلى عدة مراحل تتصل بالتفكير الاستراتيجي، فكانت الأولى من بين الجامعات العربية التي تطبق أسلوب الساعات المعتمدة، ونظام الدراسة الخاصة، ونظام الدراسة الحرة، وبرنامج القيادات الواعية واللقاءات المفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبينهم وبين الطلبة من جهة أخرى وما إلى ذلك . وكذلك كان الأمر بإنشاء مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات كوسيلة لتفاعل الجامعة بشكل أكبر مع المجتمع الخارجي، وتسخير المعرفة العلمية للتطبيق والتعريف بالأساتذة والباحثين، إلى جانب مراكز متخصصة أنشأتها الجامعة

3 - 2 - بناء الثقافة المؤسسية: أما بناء أو خلق الثقافة المؤسسية فتتخلص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدرة من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة . (محمد قاسم القريوتي، 1989م ، ص178)

ولعل هذا النوع من الثقافة ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح القوة الاقتصادية الأولى في العالم، فتعتبر المؤسسة في اليابان كعائلة واحدة يمكن لربها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما اجر إضافي حيث ينظر العاملون لأنفسهم كأولاد لرب الأسرة وذلك بالمقارنة مع الدول الأخرى ليس هنا إضرابات عمالية كثيرة أو مطالبات بزيادة الأجور، وفي المقابل تتحمل المؤسسات العاملون في فترات الهبوط الاقتصادي حيث لاتفصل العمال بل تستبقهم جميعاً، وان استلزم الأمر تخفيض الأجور للجميع فالمؤسسة تهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم، وتعتبر ذلك استثماراً لها.

والثقافة المؤسسية تعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليلاً ما نجده في الدول النامية وفي مؤسستها حيث أن جهود العاملين مبعثرة لانعدام

المناخ التنظيمي الصحي، فقليلا مانجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ بل أن عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة، بل يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود الشقاكات أو التنافس غير الحميد، لأنه يضمن له الاستمرار وتمكين قبضته على المؤسسة لعدم وجود التوافق بين أعضائها ويرى بعض هؤلاء ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشردم العاملين، فلا ينظر كثير من المديرين نظرة ايجابية لتآلف العاملين بل يرى أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاته مما يدعوه للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المؤسسة .

ويرى القريوتي أن هذا سبب رئيسي من أسباب عجز المؤسسات في الدول النامية عموما فالمشكلة في التخلف الإداري لا تكمن في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود الإصلاح الإداري في كثير من الدول العربية، بل في تشردم الجهود الجماعية والفردية واللامؤسسية، وعدم وجود انتماء مؤسسي يجعل العاملين يعطون اهتماما لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك فلو تركزت الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثقافة المؤسسية المشتركة لتمكن انجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير الإداري، فجهود التطوير الإداري تستسهل استهداف الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم، ووصف وتصنيف الوظائف وتعتبر ذلك أهم المرتكزات ، ورغم عدم انكار أهمية ذلك إلا أن المؤلف يرى أن جهود التطوير الإداري يمكن أن تكون أكثر فائدة لو تم إتباع السلوك الأصعب وهو التطوير السلوكي وتحسين العلاقات الإنسانية ببيئة العمل لأن العلة ليست في التشريعات بالهيكل التنظيمية الموجودة بدرجة كبيرة كما يتصوره البعض بل إن البلاء هو في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية . (محمد قاسم القريوتي، 1989م ، ص180-179)

ومنه يمكن تصنيف أهم عناصر الإبداع في المنظمات كما يلي : (حمود كاضم، 2002، ص208)

- 1- العقل المبدع والأخلاق: حيث تجعل العقلية المبدعة من الفرد أكثر دقة ووضوح في تفحص الظواهر وكشف جوانبها .
- 2- القدرة على التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار : ويتمثل في قدرة الفرد المبدع في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتحليلها والاستفادة منها لاتخاذ القرار المناسب .
- 3- الشجاعة والثقة بالنفس : تعتبر هذه الخاصية من الصفات الإيجابية في بناء الشخصية الإبداعية القادرة عن التعبير عن مواقفها بكل شجاعة وعدم الخضوع والإستسلام للفشل .
- 4- التجريب : أين يميل المبدع إلى عدم الإقتناع بالأمر والوقائع كما هي ، بل يميل إلى الشك بها وانتقادها وذلك من خلال التجريب والتحقيق فيها .
- 5- حب الإستطلاع والبحث وتقبل آراء الآخرين ومشاركتهم الرأي ، وحب العمل كفريق واحد . ويحدد بيترز و وترمان (Peters & Waterman) ركائز للتفوق والإبداع هي :

- 1 . التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها .
- 2 . التركيز على الأداء .
- 3 . تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع .
- 4 . معاملة العاملين فيها بكرامة وإنسانية .
- 5 . تبسيط المستويات الإدارية .
- 6 . خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة المناسبة . (محمد قاسم القريوتي، 1989م . ص177.178)

4 - مستويات الإبداع:

هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد موترات جامعة يوتا لدراسة الإبداع . (رشوان، 2002 م، ص 21) :

أ - **الإبداع التعبيري** : ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال مثلا ، وهو مستوى أساسي وأكثر انتشار ، ويعد ضروريا لظهور المستويات التالية ، وهو يتمثل في التعبير المستقل دون حاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج . (بلال خلف السكارنة، 2011، ص130)

كما يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل ؛ وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والثقافة .

ب - الإبداع الإنتاجي :

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكرر ولا ينبغي إن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها .

ج - الإبداع الإختراعي:

وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شئ جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" ، كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة أو كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع فكرة الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج احد الأقسام.

د - الإبداع التجديدي :

يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في

منتج جدي أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة.. الخ ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى (innovation) أو "التجديد".

هـ - الإبداع الانبثاقي:

أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما هي أكثر المستويات وأعلاها تجريدا ، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

كما يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:

1 - الإبداع على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد

الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية .

ومن بين خصائص الفرد المبدع التي تكون عادة فطرية:

أ - المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

ب- التعليم :و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج- الذكاء :الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية

على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د- الشخصية:يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية

ومتشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة.

و- العادات الإجتماعية:الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و

تبادل الآراء مع الآخرين.

2 - الإبداع على مستوى الجماعة :و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل

الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة.... إلخ) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات

الفردية للأعضاء و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

3 - الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على إختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً و إنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية ، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية :

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من عدم والعمل على حلها. (سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، 2006، ص45)

5- مراحل الإبداع :

تبدأ عملية الإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما ، قد تسبب له عدم التوازن في التفكير وتفقدته التركيز وتجبره على البحث عن حل لهذه المشكلة .

تعتبر عملية الإبداع حالة نفسية داخلية للنشاط الذي يشمل التأمل والتفاعل النفسي والتفكير ونقل المعلومات والانفعالات والعوامل الشخصية وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية بدءاً من الشعور بالمشكلة إنتهاءاً بالتحقق من الحلول المقترحة وتحقيق الأفكار الإبداعية .

إن عملية الإبداع تعبر عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع ، بينه وبين محيطه إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي حيث تمر العملية بأربعة مراحل أساسية وهي :

1 - مرحلة الإعداد والتحضير : وتتمثل في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة

إن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقويماً لفترة طويلة ، وهذا التحضير يكون عاماً وخاصاً، فالتحضير العام يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلم ، بينما التحضير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة محل البحث مباشرة .

2- مرحلة الإختمار : وهي أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي يتم فيها التفاعل والتداخل والترابط ، وتحدث خلالها محاولات كبيرة لمعرفة حقيقة المشكلة والبحث فيها ، أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث . (Shtein ,1990,p41-45)

3- مرحلة الإشراف (الإلهام) : تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

4 - مرحلة التحقق : وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع ،ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم ،وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة . ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة . (الطيبي، 2001، ص65)

غير أن روسمان Rossman قدم عرضاً آخر لمراحل العملية الإبداعية من خلال دراسة أجراها على سبعمائة عالم ومكتشف حدد فيها المراحل الإبداعية التالية :

- الإحساس بوجود مشكلة - تكوين المشكلة - فحص المعلومات وكيفية استخدامها
- جملة الحلول المطروحة - فحص الحلول نقدياً - صياغة الفكرة الجديدة .

(روشكا، ترجمة غسان عبد الحي، 1989، ص33)

وتذكر سهيلة عباس (2004) أن هناك شركات مثل شركة مايكروسوفت تعتمد على أسلوب معاملة العاملين كشركاء مما يحفزهم على الأداء الإداري المبدع، وذلك وفق الخطوات التالية

أ- إعطاء صورة كاملة عن المؤسسة

ب- شرح آلية العمل بالمؤسسة

ج - توضيح مفهوم المنافسة

د - تشجيع المخاطرة الذكية

هـ - خلق روح المبادرة والتجديد

وذلك بتبني الإجراءات التنفيذية التالية :

- تنظيم برامج تدريبية لتوضيح آلية العمل بالمؤسسة ، وتوفير الوثائق التي تشرح خطط وأهداف المؤسسة .
- السماح للعاملين باتخاذ القرارات التي تتضمن نوعاً من المجازفة والتعامل مع الأخطاء على أنها دروس وخبرات وتشجيع المبادرات الناجحة وتحفيزها .
- تخصيص وقت لدراسة الطرق الجديدة في العمل للوصول إلى أفكار مبدعة .
- إسناد ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها وتنظيم حلقات بحث على الإبداع .
- استخدام وسائل الترفيه في العمل وعدم معاقبة المبادرات التي باءت بالفشل .
- إطلاع العاملين عن أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات .

(سهيلة عباس، 2004، ص105-107)

6 - عوامل التفكير الإبداعي:

هناك العديد من العوامل المساعدة على التفكير الإبداعي ، وتعتبر هذه العوامل من القدرات الأساسية الإبداعية وهي:

أولاً : الطلاقة : هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي. (عبد الفتاح، 1995، ص65)

وتتكون هذه العوامل من العناصر التالية :

أ - الطلاقة اللفظية ، وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .

ب - الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني : وهي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد .

ج - الطلاقة التعبيرية : وهي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها في عبارات مفيدة ومفهومة . (البريدي ، 1999، ص554)

أما (الطيبي) فيحدد للطلاقة خمسة أنواع وهي :

- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد .
- طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .
- طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .
- طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً .
- طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

(الطيبي، 2001، ص55)

ثانياً : عوامل المرونة : يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس ، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف .

يمكن تقسيم المرونة إلى نوعين : (الصيرفي ، 2003 ، ص 18)

وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور، 2002 ، ص 118) .

أ - المرونة التكييفية : ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني ، لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

ب - المرونة التلقائية: والتي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف .

يتضح مما سبق أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار ، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها .

ثالثاً : الأصالة :

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف ويعيد المدى. (السرور، 2002 م، ص 119)

بل يعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر لا بد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية. فقد نبه (بيفردج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة. وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع . ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع ولكن من

الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذلك. (إبراهيم، 2002، ص 27-28)

رابعاً : الحساسية للمشكلات :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. (جروان، 2002، ص157)

خامساً : عملية التقييم ، تحتاج عمليات الإبداع في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وافرزه وتبني الأفضل .

ومنه نوجز عناصر الإبداع التنظيمي في النقاط التالية : (موسى اللوزي ، 2003 ، ص299)

- 1- الرغبة والميل للإنجاز ، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان .
- 2- العمل على تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة .
- 3- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بشكل يشجعها على التفكير والإبداع .
- 4- تنمية قدرات جميع المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية .
- 5- تنمية البيئة التنظيمية .
- 6- أن تظل القيادة التنفيذية ذات صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية.

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للإبداعات الإدارية متطلبا إجباريا لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء ، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية ، وقد تفهمت بعض

التنظيمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة للإبداعات فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له .

وتستطيع التنظيمات الإدارية الحديثة أن تساهم في تنمية المهارات الإبداعية للأفراد العاملين بها من خلال :

1- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها بعد دراستها وتحليلها ومناقشتها .

2- أن يكون المديرين والمشرفون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في التنظيم .

3- تبني الإدارة لمفهوم التنافس وتنمية هذا التوجه .

4- اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين .

5- تبني انظمه حوافز ذات كفاءة والفعالية عالية، تستطيع المنظمة بموجبها تحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل .

6 - ضرورة العمل على خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة الإدارية والبيئة المحيطة .

أما عساف 2003 ، فيرى أن بيئة المنظمة تحتاج إلى محفزات للإبداع من خلال القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري تستطيع المنظمة أن تجعل من أفرادها مبدعين في العمل بتهيئة ثقافة القيم الإبداعية منها تعميق الوقت وأهميته في الحياة والحوارات العلمية عن طريق عقد لقاءات وحلقات المناقشة ومناظرات وجلسات للعصف الذهني وتنمية مهارة القدرة على التصور واستحداث علاقات ترابطية بين الأفكار والعناصر المتعلقة بالمشكلة أو موضوع البحث . (عساف،2003،ص42)

إن التفكير الناشئ عن حب المعرفة واكتشافها أو نتيجة لوجود شك في أمر ما ، هو علامة على موفق البحث والدراسة وليس موقف التمكن من الشيء وحيازته ، فذلك يؤدي إلي تنقيح المعرفة الصحيحة وتوسيعها وإعادة تنظيم معتقداتها عن حالة الأشياء .

إن ولادة الفكرة عملية ذهنية تنجم عن تركيز الانتباه لفترة طويلة في موضوع معين بالاعتماد على الإلمام الواسع العميق به ، وهي نشاط عصبي تقوم به خلايا الدماغ التي هي في قمة نشاطها بهدف إبعاد المؤثرات السلبية والبيئية حتى تعطي المجال لانتشار الانتباه والتركيز في جميع خلايا حول موضوع أو فكرة معينة بشكل يساعد على اقتناص فكرة جديدة في بداية تكوينها قبل فرارها وتلاشيها من الذهن ، وتظهر مهمة العقل في تقوية وتقويم وتوجيه وتعزيز الحوافز والاندفاعات التي تستمد مصادرها من الغريزة ، وتؤدي قنواتها إلى تدفق ما هو جديد في ملكة الفكر . (موسى اللوزي ، 2003،ص294)

ونتيجة لعملية البحث في هذا الموضوع ، تعددت التعريفات التي تناولت موضوع التفكير الإبداعي . فقد تم تعريفه "بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة، كاستجابة أو موفق مثير.

وهناك تعريف آخر للإبداع هو "انه تفكير منطلق أو متشعب يملك القدرة على تعدد الاستجابات عندما يكون هناك مؤثر ، بل يمكن أن نقول انه نوع من التفكير يملك الجديد والتأمل ، والاختراع والابتكار أو تقديم حل طريف .

إن الإبداع شيء مميز إذا ما اعتبرنا أن هناك نوعين من التفكير الإبداعي ينتج عنهما أداء وأعمال وتصرفات ، ويقدمان خدمات وفوائد تتمثل في:

أولا : التفكير الإبداعي الأخلاقي الذي يحقق الفائدة لأكثر عدد ممكن من الناس المعنيين بتناول الأفكار الإبداعية وتسخيرها لخدماتهم ، كاستغلال العلماء للطاقة الذرية مثلا في المجالات السلمية كالصحة ، أو استغلال المديرين للأفكار الإبداعية في حل مشكلات المنظمة ، وإيجاد طرق أفضل للأداء .

ثانياً : التفكير الإبداعي اللاأخلاقي والذي قد تستفيد منه فئة قليلة من الناس بينما يتضرر الآخرون من تطبيقه على المدى القريب والبعيد، كصناعة القنابل القاتلة .

ثانياً - الإبداع الإداري:

1- مفهوم الإبداع الإداري :

قد يظن البعض أن عملية الإبداع ترتبط بالاختراعات والاكتشافات ومن الخصائص الخاصة بالعلماء والخبراء ، وأنه يحتاج إلى إمكانيات كبيرة ، كما أن العامل في المنظمة الإدارية وخاصة الصغيرة منها غير مطالب بأكثر من إنجاز مهامه التي تشملها وظيفته .

إن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار وبالتالي فإن أي عامل منا على اختلاف مواقعنا الوظيفية إذا لم يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية نفسه ووظيفته ومنظّمته . فكيف يمكن لنا أن نجعل الإبداع تقليد حياة على مستوى المنظمة بشكل عام ، وعلى مستوى الأفراد والجماعات بشكل خاص ؟ (عَسَف ، 1999، ص319)

يشير عَسَف إلى أن الإبداع الإداري يمثل ضرورة أساسية وهامة لنمو وتقدم المؤسسات وتطورها واستمراريتها ، وله نماذج منها :

- يركز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وهناك من الباحثين الذين يركزون على المخاطرة والإستقلالية والمثابرة والطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة .
- يركز على الإمكانيات الإبداعية والإستعدادات النفسية ، حيث يعرف الإبداع بأنه الإستعداد الكامن للتفوق والتميز .
- أنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة العمل ، حيث يرى سمبسون أن الإبداع الإداري هو العملية القادرة على تحقيق التغيير في مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات وأفكار جديدة .

- العمل على تقديم الحلول والأفكار الجديدة لمشكلات العمل وذلك بمراحل أساسية وهي مرحلة الإعداد، مرحلة الإختبار، مرحلة الإشراف ومرحلة التحقيق (عساف ، 1987، ص29-35) أما القحطاني (1996) فيعرف الأداء الإداري المبدع بأنه استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في إيجاد أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة ما ، تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة للمشكلة الإدارية . (القحطاني،1996،ص338)

ويرى حريم 2003 أن الإبداع الإداري مصدر قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره ، وعلى المؤسسات الإهتمام بهذه القيم ، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والمعلوماتية واليد البشرية مختلفة الجنسيات ، مما يجبر المؤسسات إلى النظر للإبداع كوظيفة مثل الوظائف الأخرى يجب إدارته والعمل على توسيع نطاق البحث فيه . (حريم ، 2003 ، ص314)

كما يرى (دركر) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية". (الطيب، 1988 ، ص 12)

وترى نادية أيوب أن الإبداع الإداري هو " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة . (أيوب ، 2000 ، ص6)

وقد قدم بعض المؤلفين تعريفا للإبداع الإداري على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ أفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة ، ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل ، ويعرفه آخرون على أنه الاستخدام الناجح للعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة . (سلمان العيمان ، 2008 ، ص 389)

كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً ، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه

يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد. وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها .

وعليه يمكن للباحث أن يعرف الإبداع الإداري بأنه : مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية " كما يوجد عادة في المؤسسات الصناعية الإنتاجية نمطان من العمل :الأول ذو طابع تكراري والثاني ذو طابع إبداعي، فالمؤسسات تنتج من جهة سلعا متماثلة ومكررة لوقت معين ثم تبتكر نوعيات جديدة من السلع أو تسد الحاجات أو المستلزمات الجديدة من جهة أخرى، ويوجد بين هذين النمطين توازن دينامي يقود إلى التقدم المستمر للإنتاج ليس فقط من وجهة نظر التشابه و المقاربة ، بل من وجهة نظر الاختلاف والتباعد، ولكن لهذا الإنتاج إذا لم يتدخل العامل الإبداعي في أي مستوى من مستوياته - أن يتوقف عن أن يكون مستهلكا لكونه لم يعد قادرا على سد الحاجات الجديدة المتزايدة.

إن ظهور الأفكار الجديدة المبدعة ليست بالعملية السهلة أو البسيطة ، بل إنها تواجه مجموعة من الصعوبات والعقبات قبل وصولها لأن تتحقق عمليا، وهذا ما يشير إليه بوير (Bower) إذ يرى أنه في كل مؤسسة يوجد عدد من الأشخاص الذين تتبادر إلى أذهانهم أفكار جديدة وذات قيمة ، والتي يمكن أن تقود إلى اكتشاف ما ، لكن كثيرا من هذه الأفكار لا تولد إطلاقاً أو تموت بعد ولادتها مباشرة ، ويعتبر بوير أن الأفكار الجديدة المبتكرة غالبا ما تموت قبل ولادتها أو قبل وصولها إلى التحقيق بسبب أربعة عوامل وهي:

2 - الخوف من النقد خشية أن تكون الفكرة قد أخذت طريقها من قبل إلى الآخرين .

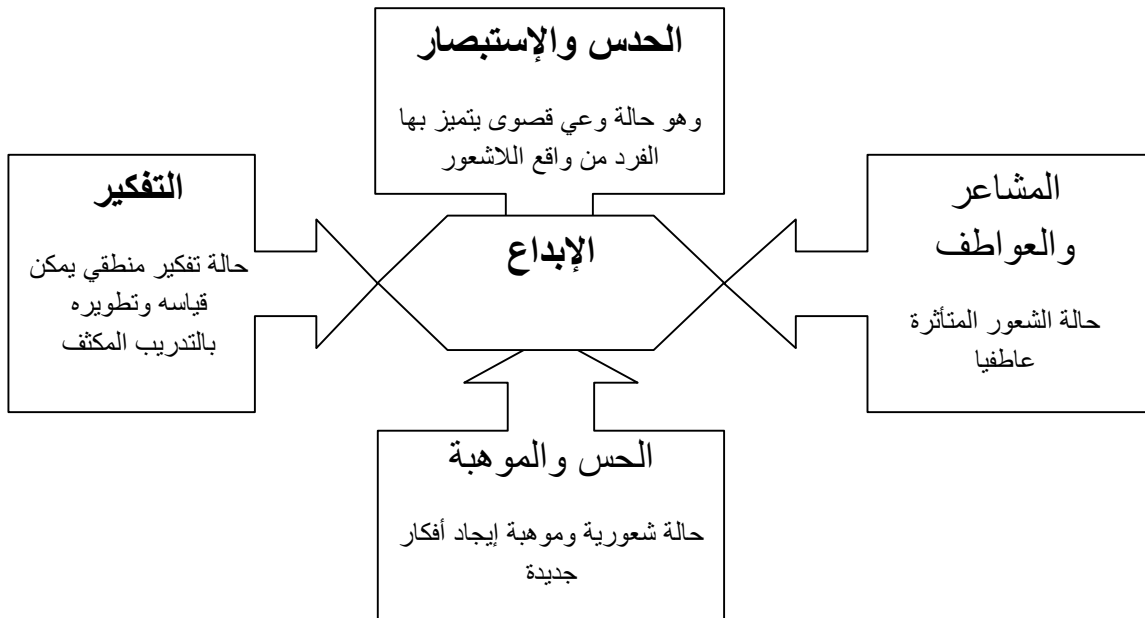
3 - الإحساس بعدم صلاحية ومشروعية الفكرة من أجل استخدامها العلمي

4 - القصور أو عدم القدرة في تبيان الفكرة لإظهارها واستغلال اللحظة المناسبة لظهور مثل هذه الفكرة ،أما فيما يتعلق بالقصور أو عدم القدرة على إظهار الفكرة ، فيمكن القول أن كثيرا من الناس حتى ذوي التصورات العادية يمكن أن « تعبر في رؤوسهم » بعض الأفكار الجديدة لكن عددا قليلا منهم يستطيع إظهارها أو تحديدها، وبالرغم من ذلك فيمكن لفكرة أن تأخذ شكلها إذا قرر الفرد أنه يظهرها ، أو سيطر عليها للنسيان، إن بعضا منهم لا يشيرون إليها لضيق في الوقت ، أو لعدم وجود الرغبة ، أو الاهتمام بذلك، وإذا كانت الفكرة مدركة بشكل واضح فالفرد عادة لا يطلق عنانها في الحال ، ولهذا فإن المناخ المشجع الذي ينعدم فيه النقد الهدام والأحكام الجائرة لا يمكن أن يسمح للفكرة أن تأخذ طريقها .

أما الإبداع التنظيمي فتعرفه أمابيل (Amabil,1988,p124) بأنه عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة.

كما ذكر جروان (2002) ثلاث نماذج أساسية للإبداع الإداري هي كالتالي:

1 - نموذج كلارك التكاملي للإبداع : يتكون من أربع مكونات لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي : الحدس والإستبصار - المشاعر والعواطف - الحس والموهبة - التفكير



الشكل (03) يوضح نموذج كلارك التكاملي للإبداع . المصدر (جروان، 2002، ص117)

2 نموذج إيزنك لعناصر الإبداع : حدد إيزنك ثلاث متغيرات أساسية تؤثر بنسبة كبيرة في الإبداع داخل المنظمات وهي مبيّنة في الشكل التالي :



الشكل (04) يمثل نموذج إيزنك لعناصر الإبداع . المصدر : (جروان، 2002، ص62)

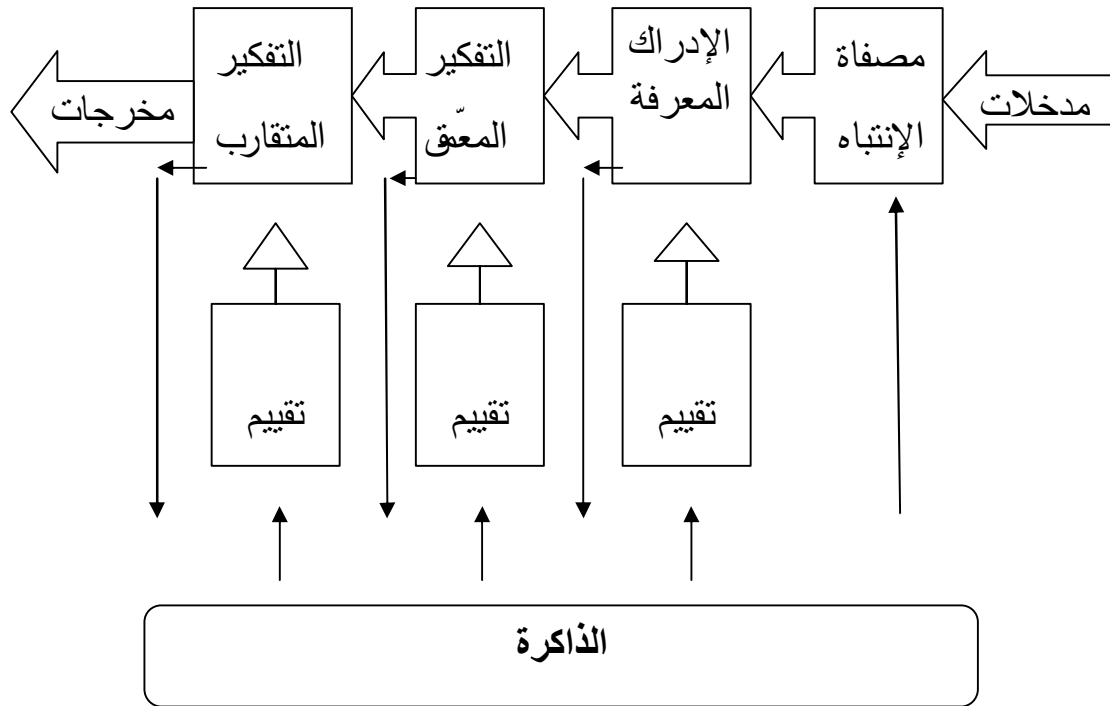
أ- متغيرات معرفية : وتتمثل في الذكاء والمهارات الفنية والمعرفية وبعض المهارات الخاصة بالعاملين في المنظمة .

ب- متغيرات بيئية : تضم العوامل الثقافية والمعتقدات الدينية ، السياسية والعوامل الاقتصادية- الاجتماعية ، والعوامل التربوية .

ج - متغيرات شخصية : تضم الدافعية ودافع البحث ، الثقة بالنفس والإستقلالية حيث تتداخل وتتفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض لتجعل من الفرد مبدعا .

2 - نموذج البناء العقلي لحل المشكلات : وهو نموذج التفكير الإبداعي بداية من مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل لحل المشكلة في الذاكرة ، كما أن لتقييم العمليات في مختلف المراحل دور كبير في التفكير الابتكاري الذي يتطلب تحديد واختيار أنسب البدائل لحل المشكلة و جمع عمليات البناء العقلي مع بعضها البعض. حيث أن العملية الإبداعية تبدأ بمواجهة مشكلة يعرفها المبدع بناء على ما يتوافر لديه من معلومات ، ثم يتبع ذلك بعملية بحث عن أساليب مختلفة ، ربما تقوده إلى حل المشكلة ، و لكن بالنسبة لبعض المشكلات تنشأ بصورة دائمة في ظروف جديدة تجعل من الممكن إيجاد حلول جزئية محدودة بزمان و

معين ، الأمر الذي يحتم العودة مرة أخرى إلى مسلسل عمليات البحث و التقييم إلى ما لا نهاية
(لطيف محمد علي ، 2011 ، ص146)



الشكل (05) يمثل نموذج البناء العقلي لحل المشكلات .المصدر (جرون ، 2002، ص88)

2 - خصائص ومميزات الإداري المبدع : يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة، فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل .

ويتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية :

1 - البصيرة الخلاقة Creative insight : ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، والذي يصرف وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ولا يملون من تجريب الحلول ولا يفقدون صبرهم بسرعة .

- 2 - الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة وعدم الاستسلام أو اليأس بسهولة فالفضل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكنه لا يزيده إلا تصميمًا .
- 3 - القدرة على التعامل مع الناس ومع التغيير وتحمل المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحل وهو احد أركان الإبداع .
- 4 - يتصف الإداري بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد ويشكك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان .
- 5 - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات إذا ما طلب إليه ذلك رغم ما قد يتصوره الآخرون من غرابة، وكذلك في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم.
- 6 - يتميز الإداري المبدع باستقلالية فردية حيث لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير كما لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين . (حسين ناجي عارف ، 2001 ، ص154)

وبناء على ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي :

- 1- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية : فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليست عملية فردية بالضرورة ، بل يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات ، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والتغيرات التي يعيشها الإنسان .
- 2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة : فالإبداع ليس حكرا على الخبراء أو العلماء والأخصائيين ، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع ويملك شخصية إبداعية ، لكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة وحسب البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها ، فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك .

3- أن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين . (عَسَاف ، 1999 ، ص311.306)

3 - مبادئ وأساليب الإبداع الإداري :

حتى تكون المؤسسة في القمة لابد أن تواكب التطور.. ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني وهكذا فان هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي ..بل نقصد منه تطور الفكرة وانفتاحه وتهذيبه ، وتكامل الأساليب وسموها ، وأيضا نمو الأهداف والطموحات ، وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العالمين في الداخل والخارج لان العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فانه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه ..وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم ، فكم من بلد غني وثرى يملك كل عناصر الحداثة إلا انه لا يملك فيه الشعب قراره ولا يتعامل فيه مع الناس إلا كما يتعامل في العصور الجاهلية من البطش والقهر والإهانة والهنك وكم من بلد فقير تحكمه الحرية والعقلية المنفتحة واحترام الآخر ساد بقراره ونعم بأمنه واستقراره رغم أن آلاته ووسائله لازالت قديمة .

لقد بات التطور والاتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات لذلك بات من المحتم على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة لان الوقوف أمامها أو الاستمرار على التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولة في مرحلة زمنية ، يعد حجر عثرة أمام المسيرة الإنسانية ، ومن الواضح أن مسيرة الحياة لابد وان تمشي وان قطار التقدم متسارع الخطى لذا لم تعد تسنح الفرصة للذين لا يحبون التنمية الإنسانية أو التطور أو يتخوفون منها أن يقفوا متفرجين مالم يقوموا بتقويم أساليبهم ومناقشة أفكارهم وخططهم وموازنة الصحيح أو المناسب منها مع غيره للمحافظة عليه وتبديل غيره

إلى الأفضل والأحسن ، كما أننا نريد أن نتحرر من كل معتاد أو نمطي سلبي ربما يعرقل النمو والتكامل والذي نقصده ونعنيه أن ندرس أفكارنا وأساليبنا في مجالات العمل لنبقى على الصحيح ونطوره ونؤكد ثانياً أن هذه مهمة المدراء وأصحاب القرار أولاً وقبل كل شيء .

من الواضح أن التطور والنمو يتوقف على الإبداع و الخلاقية بدرجة كبيرة لان مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام ولا تتال بالشعارات أو بالخطط المثالية ، وإنما تتحقق بالتدبير الخلاق

(جمال خير الله ، 2009 ، ص 134.135)

يقال " أن التطور المستمر والبقاء في القمة معادلة تقوم على أساس:

الفكر المتطلع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقة والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أن النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطور ، وان كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت فيما حققت من انجازات أو تقوم به من أدوار .

لكن الفكرة والأساليب الناجحة يقومان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلعاتها.لذا ينبغي على المدراء المبدعين ، على اختلاف أدوارهم ومهامهم ، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي :

الأولى : أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم .

الثانية : أن تكون لديهم ساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع .

الثالثة : السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها .

إن اغلب المدراء الناجحين هم قائدوا التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب ، وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار باسم مدراء الأفكار.

لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة ، وخصوصا الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل كما يجب أن يعتني بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد.

ومنه يمكن حصر مبادئ الإبداع في النقاط التالية : (جمال خير الله ، 2009 ، ص 137)

1- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ، وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق ، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى الواقعية .

2- ان الأفراد مصدر قوتنا و الاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا ، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللباقة .

3- احترام الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة .

فان ذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل ، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم ؟

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

5- حولوا العمل إلى شئ ممتع لا وظيفة فحسب ... ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى طموح .

6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ..وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ، وان العمل ليس وظيفة فقط ، بل بيني نفسه وشخصيته أيضا ، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف فان كل فرد هو مبدع في ذاته، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن المؤسسة كتلة خلاقة .

7-التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لان الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة ويمرور الزمن فشل .

إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف إلا بعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة .

8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد . بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا واخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات .

كما أنها ستجعلهم محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر ..وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الاعتقادات والمبادئ ويتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر تدعمها نفسيا واجتماعيا وماديا . (جمال خير الله ، 2009 ، ص138)

إن احد أهم صفات الإبداع الإداري أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ المحابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة لكي يتراكم الفكر وتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من حفز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة .

4 - نظريات الإبداع الإداري : عُرفت نظريات الإبداع الإداري بأسماء أصحابها ولم تعطى لها أسماء أخرى ، فقد قدمت هذه النظريات تناولات مختلفة حول الإبداع ، وهذه النظريات هي : (الصرايرة ، 2003، ص203-205)

1- نظرية (March&Simon,1958) فسّرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فراغ بين ما تقوم به وما

تفترضه ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ، عدم رخاء ، بحث ووعي ، بدائل ، ثم إبداع ، ومن أسباب الفجوة في الأداء بعض العوامل الخارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالتنظيم .

2- نظرية (Burns&Stalker,1961) : وهما أول من أكد على ضرورة التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة داخل التنظيم تكون فاعلة وإيجابية تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يتناسب مع البيئات سريعة التغير ، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ قرارات مناسبة ، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها .

3- نظرية (Wilson,1966) : بّين أن عملية الإبداع تمر بمراحل ثلاثة هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير ،إقتراح التغيير ، تبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة إلى التغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث مختلفة ومتباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام و البيروقراطية ، وكلما زاد عدد المهام كلما زادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والمقترحات .

4-نظرية (Harvey of Mill,1970) : إستفادا مما قدمه كل من (March&Simon) (Burns&Stalker) وحاولا فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول ، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها ، إذ تسعى المنظمة لوضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) ، كما تناولة العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية

والروتينية كحجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ، درجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات ، فكلما زادت ضغوط العمل تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداع لمواجهته .

5-نظرية (Hage&Aiken,1970) : تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسّرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March&Simon)

مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .

مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع واحتمال ظهور المقاومة .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي كثيرة ومتعددة بتعدد التخصصات تنوعها ، منها المركزية والرسمية في التعامل والاتصال ، الإنتاج وكفاءة الأداء ومستوى الرضا عن العمل.

6- نظرية (Zaltman and others,1973) : ترى هذه النظرية أن الإبداع عملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ، لكل مرحلة مراحل جزئية ، كما وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hage&Aiken) في تحديدهم لذلك ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصّراع .

5 - دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن يوجهه الوجهة المناسبة . ونظرا لأهمية الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية العاملين بها سواء على مستوى المديرين أو العاملين فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين فيها عن طريق تطوير وتعزيز انتمائهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون

بها وذلك عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتنقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمهم فيها . (حريم ، 1997 ، ص480)

لذلك فالمدير الحريص على عمله المتفهم للنفس البشرية يستطيع أن يكون دافعا ومشجعا للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم لذلك ، الأمر الذي يساعد في الكشف على القدرات الإبداعية لدى العاملين معه .

هنالك العديد من العوامل المهمة التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات وهي

. تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر .

. تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد .

. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع .

. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحيات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تقييد .

. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية ، تسهم بدعم وتطوير علاقات العامل وتسمح بالإبداع .

. بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب .

. رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء .

. العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتبني وتشجيع المواهب الإبداعية في كل مجال . (عبد الفتاح ، 1995 ، ص71.70)

كما يوضح حمود أن العالمان كينكي وكرتزر قدما اقتراحا على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال عدة رسائل منها ما يلي :

. التأكد المستمر من أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية .

. توفير أعمال مثيرة للاهتمام بالعاملين وتساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي والانتماء لديهم .

. المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين .

. التأكد من أن المبدعين ليسو منهمكين في أعمال محددة طيلة الدوام .

. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد .

. الترحيب بالآراء والأفكار المتباينة .

. السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا . (حمود، 2000، ص 213-214)

6 - أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري :

تتجه معظم أساليب واستراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع عمليا .

6-1 - أساليب الإبداع الإداري :

6.1.1 . أسلوب العصف الذهني : أو شحذ الذهن حيث تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار ، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره .

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة قواعد أساسية :

✚ إرجاء وتأجيل الحكم سواء كان إيجابيا أو سلبيا . على أي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار .

✚ تشجيع الانطلاق في الأفكار ، فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل .

✚ توليد أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف وتقييم ككل الأفكار بالتساوي .

✚ التهجين أو البناء على أفكار الآخرين وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط

انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة . (نشوى ماهر ، 2009 ، ص24)

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي لها ومن

هذه الإستراتيجيات : (محمود سلمان العيمان ، 2008 ، ص400399)

6 . 1 . 2 . أسلوب ديلفي : تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

أ . تحديد المشكلة تحديدا واضحا .

ب . تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي

ج . تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه ، وإرسال القائمة للخبراء .

د . تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر .

هـ . إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة .

و . تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى .

ز . تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة .

(الصيرفي ، 2003 ، ص 57)

6 . 1 . 3 . أسلوب المجموعة الاسمية : يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها ، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها ، يتراوح عدد أفرادها ما بين (6 - 9) أفراد حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره ، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة ، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم ، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل . (حمود ، 2000 ، ص 424)

6 . 2 . إستراتيجيات الإبداع الإداري :

6 . 2 . 1 . التطوير التنظيمي :

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات ، تشخيص المنظمة ، تدريب الحساسية ، تطوير الفريق ، استخدام وكلاء التغيير ، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة .

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ، ويجب ترسيخ فكرة التطوير لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل الإبداع ولزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة .

2.2.6 . التخصص الوظيفي :

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة ، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط .

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع .

3.2.6 . الدورية في العمل :

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، مثل استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقا لها تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين أو بناء تنظيمي مؤقت يجلب بعد الانتهاء من المشروع ، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى ، ومن الأمثلة الأخرى لهذه الإستراتيجية نفل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو مشكلات متشابهة .

7- معوقات الإبداع الإداري :

يعد التفكير الإبداعي هدفا في حد ذاته كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى ألا وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع ، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون إبداعه وتحد من روحه المعنوية وتعيده إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة والمضمونة . (عبد الفتاح ، 1995 ، ص 66)

والإبداع لا يصنعه إلا من يتمتعون بقدر عال من الثقة بالنفس والمعرفة الجيدة بالقدرات والإمكانات الشخصية ، ولذلك فإن الخوف من الفشل يعوق الإبداع ، والتغلب عليه يكون بإيجاد طرق مختلفة لاحتواء المخاطر والنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم وهنا يبرز أيضا دور الإدارة مكافأة الموظفين الذين يوظفون بالأعمال التي تنطوي على مخاطر لتشجيعهم على المزيد من الابتكار .

تتعرض علميه الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع ، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والاستثمار الصحيح والأمتل بصورة نافعة وإيجابية .

وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسية أهمها :

(جمال خير الله ، 2009 ، ص 168-169)

ومن جهة أخرى يحدد القريوتي (1989) أهم معوقات الإبداع في ما يلي:

1 . مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه .

2 . الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات حيث ينسى كثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات هي وسائل ولا تعتبر غاية بحد ذاتها، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها، والمثل على ذلك يتضح في اعتبار كثير من المؤسسات أن معيار تقييم موظف ما، هو مدى التزامه بالمواظبة على العمل بمعنى وقت الحضور والمغادرة ، ورغم أن ذلك عنصرا مهما إلا أن مجرد الإلتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف ولكن يقضي يومه دون أداء عمل سواء كان روتينيا أو غير ذلك . (محمد قاسم القريوتي، 1989م ، ص183)

3 . عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم : مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا أنظار السلطات الأعلى لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، ويرى بعض المديرين في ذلك تهديدا لهم، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتمادا مطلقا .

4 . سوء المناخ التنظيمي : ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان ويحجمها .

5 . عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب :

فالقيادة الإدارية كما أسلفنا احد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فان ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا . فمثلا إذا اعتقد المرؤوسون أن الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية وانه غير

موضوعي في تقييمه للأداء فان ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز ويحرص دائما على التفطيش عما يسئ لهم هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل التنظيم للبقاء ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ .

6 . القيم الاجتماعية السائدة : فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني انه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير .

فمعظم المخترعين والمنظرين لاقوا في حياتهم مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف، فمن المعروف مثلا أن "الحكمة تأتي مع التقدم في السن" احد القيم الأساسية عندنا في المجتمعات النامية مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا بالغا ومسنا وليس مرافقا، فغالبا ما يكنى الأشخاص بلقب "أبو فلان" لان ذلك يضفي عليهم الوقار، فصغار السن بنفس نظرة الاحترام كالكبار مما يعني أن امكانياتهم الإبداعية لا تكتسب الشرعية إلا في وقت متأخر، فقلما نجد شبابا يحتلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية ، إذ يعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمنا احد مؤهلات القيادة الإدارية .

7 . الحاجة الاقتصادية :

لا يعتقد المؤلف إن الفقر أو العوز أو قلة الراتب معوقات للإبداع الحقيقي، ذلك لأنها قد تقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع الجوع والعوز، فعلى مستوى التنظيمات الإدارية تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية احد معوقات الإبداع، فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية وقلما يكون الإبداع هو طريق شائك يلاقي المعارضة فيزيد الجوع جوعا . (محمد قاسم القربوتي، 1989م ، ص184-185)

8. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم :

فحواجز الإبداع تتمثل برؤية الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد، ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، فكثيرا ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمانا من العمل الجاد، ففي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع - لو حصل - مرضا يستثير حفيظة المعنيين بمقاومته بكل الوسائل . (محمد قاسم القريوتي، 1989م ، ص185)

ويمكن تلخيصها فيما يلي :

معوقات فردية:

- 1- الإحساس بعدم الأمان .
- 2- عدم القدرة علي تحمل المخاطر .
- 3- الخوف من الوقوع في الخطاء .
- 4- الرغبة في تجنب الفشل .
- 5- القلق على السمعة في حالة الفشل .
- 6- الخوف من الرؤساء .
- 7- الميل إلى الاعتماد على الآخرين .

معوقات تنظيمية:

- 1- المركزية الشديدة
- 2- الإجراءات التنفيذية التفصيلية .
- 3- الإصرار على أساليب عمل موحدة .

- 4- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل .
- 5- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق .
- 6- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد .
- 7- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي . (جمال خير الله ، 2009 ، ص216)

8 - مقومات الإبداع الإداري:

إن ما تقدم ينصرف غالباً على الإبداع كخاصية فردية وهو لا شك أمر مهم لان الأفراد المبدعين يساعدون في النهاية على الوصول بالمؤسسة التي يعملون فيها إلى التجديد والإبداع، ولكن الإبداع الإداري اعمل واشمل ويعني : القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤكد هذا التعريف على أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها في الطريق الصحيح.

وتتلخص هذه المتطلبات بعناصر سبعة وهي : (حسين ناجي عارف، 2001، ص156)

- 1 . الانتماء المؤسسي .
- 2 . الحس الاقتصادي الاجتماعي .
- 3 . العقلية العلمية .
- 4 . الانفتاح على الرأي الآخر .
- 5 . الإيمان بمواهب وقدرات الآخرين .
- 6 . البعد الإنساني .
- 7 . المثالية والمستقبلية .

ولا بد من كلمة موجزة حول ما أرى في هذه العناصر:

1 . الانتماء المؤسسي :

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساس الإبداع على المستوى القومي والمؤسسي، والعائلي، وتعتبر اليابان والإدارة فيها مثالا حيا على مالهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع، فقد تمكنت من الاستفادة من هذه القيمة وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه للعمل، وعلى العكس من ذلك فان شعور اللامبالاة إن لم نقل الاستهتار بالمال العام، ويفسر تخلف كثير من الدول النامية حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها .

2 . الحس الاقتصادي :عمل الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية حيث تعني الأولى خفض النفقات وهو الحس الاقتصادي وتحسين نوعية الخدمة المقدمة وهو الحس الاجتماعي، إن انعدام الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع .

(محمد قاسم القريوتي، 1989م، ص189-190)

3 . العقلية العلمية :

تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل الأساليب التي تعتمد على المحاولة والخطأ فقد ولى الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهدا فرديا يعتمد على وجود الفرد العظيم وأصبحت المهن تعتمد على المؤسسية التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين .

4 . الانفتاح على الرأي الآخر :

لا بد للإبداع من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر بل الإصرار على سماعه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد ومن هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في تحسين الفرص المناسبة والمحفزة لأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين، فالمؤسسات المنغلقة على نفسها تحكم على نفسها بالموت البطيء .

5. الإيمان بمواهب الآخرين :

لما كانت الإدارة جهداً جماعياً فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي كل الاهتمام لتشجيع روح الفريق، ولكن ذاتية وأناية بعض المديرين بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم أحياناً إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات، متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين وعامل هدم في المؤسسة يجب ألا يمر دون حساب من المسؤولين في المستويات العليا .

إن المبدع الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءاً متكاملًا مع جهود الآخرين ويرى في إنجاز الآخرين إنجازاً للمؤسسة، وتتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور مع ارتفاع المستوى الوظيفي . (محمد قاسم القريوتي، 1989م، ص190-191)

6. البعد الإنساني : يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية للعاملين الذين كما أسلفنا هم مصدر الإبداع، فإذا صفيت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما اجتهدوا في العمل على ما يحقق أفضل الإنتاج والخدمة .

7. المثالية والمستقبلية :

فمن مواصفات الإبداع والمبدعين هو السعي للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرصة المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها، ومن العوامل المساعدة على إيجاد مناخ مؤسسي يجعل من الإبداع ظاهرة متجددة ومتأصلة يرى الزميل الدكتور حسن ابشر الطيب أنه من المفيد إتباع الوسائل الممكنة وهي :

1. إتباع الإدارة بالأهداف حيث يشارك العاملون والرؤساء في عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الأهداف بشكل دوري ويعطي العاملون مرونة في تحقيق تلك الأهداف دون التقيد بشكليات

معينة، رغم أن الاجتهادات في الوسائل والطرق الجديدة يجب أن تكون مشروعة وليس فيها مخالفة للأهداف العامة، فالإدارة بالأهداف هي عكس الإدارة بالشكليات .

2 . التطوير التنظيمي وهو ما أشرنا إليه في الفصل السابق كجهد شمولي مخطط لتحسين وتطوير التنظيم على مختلف المستويات والأبعاد مع التركيز على النواحي الإنسانية والتغييرات في الاجتهادات والقيم على اعتبار أنها محددات مهمة لسلوك العاملين.

3 . إدارة المشاريع ونمط تنظيم المصفوفة التي تتميز بمرونة في العمل والتغيير في أساليب وأنماط التنظيم وفق المقتضيات .

4 . دائرة مراقبة النوعية والجودة وهو نظام ابتدع في الأصل في الإدارة اليابانية ويقوم على تشكيل فرق بحث وتطوير هدفها رصد وحل مشكلات العمل وابتكار الحلول .

(محمد قاسم القريوتي، 1989م، ص191)

ويتفق الباحث مع ما قّمه (بلال خلف السكارنة 2011) من مرتكزات أساسية يقوم عليها الإبداع الإداري وهي :

أ - العمل الفيزيولوجي : ويتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد وتوفر السمات الإبداعية كالطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلة ووتحمل المخاطرة .

ب - العامل البيئي : ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات وظروف العمل والعاملين داخل التنظيم ، وتتمثل هذه البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قادة المنظمة والعاملين وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم للتفاعل مكونة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع .

ج - العامل النفسي : ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في التنظيم إلى الإبداع الإداري منها الحاجة إلى الإنجاز والإجتهاد مع الحاجة إلى الجودة في الأداء والحاجة إلى تحقيق

الذات والحاجة إلى النظام .(بلال خلف السكارنة،2011،ص54-55)

خلاصة الفصل :

لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة ، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير .

فالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ،سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها .

الفصل الرابع: التطوير التنظيمي

- تمهيد :

1 - مفهوم التطوير التنظيمي

1.1 - تعريف التطوير التنظيمي

2.1 - مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي

3.1 - نشأة التطوير التنظيمي ورواده الأوائل

2 - أسباب وأهمية التطوير التنظيمي

3 - أهداف التطوير التنظيمي

4 - مراحل عملية التطوير

5 - خصائص التطوير التنظيمي

6 - مجالات التطوير التنظيمي

7 - مداخل التطوير التنظيمي

8 - تقنيات وأدوات التطوير التنظيمي

تمهيد : يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتيه وخاصة في هذا العصر حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة , ذلك أن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ، ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية ليساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب , وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية

1 . مفهوم التطوير التنظيمي :

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، وبالتالي فإن جميع تعريفات الكتاب انصبّت على نقطة أساسية تدور حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية فقد ذكر زكي هاشم في تعريفه أن "التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق".

1-1 تعريف التطوير التنظيمي :

تعرف الدّهان التطوير بأنه عملية مخططة ومقصودة تهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل المشكلات وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات والأنشطة او العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية .

(محمود سلمان العميان ،2005، ص344)

وأشار عبد الباري درة في تعريفه إلى أن "التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية". (محمد الصيرفي، 2007، ص 08)

ويعرف القريوتي التطوير بأنه جهد شمولي يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، كما يعرف بأنه استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية ، لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية . (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 388)

و يعرفه عمر وصفي عقيلي بأنه نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث . (عمر وصفي عقيلي، 2000، ص 467) .

و يعرفه "لورنس و لورش" بأنه التغيير التنظيمي من الواقع الراهن الى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم و تطوير ما هو مشترك بين المنظمة و بيئتها و جماعاتها و أفرادها و بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير و تقنياته .

(سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص)

فالمصطلح عند (French & Bell 1979,p80) هو : سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى، الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة، الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية ، وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية

وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها .

ويعرفه Gibson بأنه : "الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها .

ويعرفه (Floyed,1961,p48) بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية .

كما يعرفه بيكهارد (Backhard ,1989,p71) : انه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بهدف زيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال تعديلات مخططة في العمليات الجارية في المنظمة , وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

يقول Gary Dessler (ديسلر 2003) أن التطوير التنظيمي هو احد الناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير و المشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الإستشاريين.

(مدحت أبو النصر، 2007، ص112)

أما تعريف واندل للتطوير: أنه الجهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشكلة والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة فعالية وتعاونية مع اهتمام خاص بثقافة جماعات العمل ، باستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمية بما فيها البحث الإجرائي.

(زيد منير عبوي، 2006، ص183) ، ويقول فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر مع البحوث والدراسات التي أجراها كل من بليك وشبيرد وموتون وماك جريغور حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد كل من بليك وموتون أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس سنة 1956 ثم استخدم مصطلح التطوير على يد ماك جريغور

وبيكارد حيث قصدا به جهدا منظما وشاملا للتغيير . (عبد الباقي، 2003، ص383-384)

ويرى (الغمري 1977) أنه يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه " المحاولة - طويلة المدى - لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية " .

ويؤكد الغمري أنه نتيجة لهذا التعريف يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

1 . إن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل أو جزءا منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية)، بشرط توافر درجة عالية من الاستقلالية عن باقي أجزاء النظام الكلي .

2 . هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .

3 . الإستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها . (ناصر محمد العيلي، 1995، ص546545)

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث في تعريف التطوير التنظيمي بأنه الجهود الشمولية المخططة والهادفة التي تغيير وتطوير الأفراد من خلال تأثير في قيمهم ومهارتهم وسلوكهم ، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم .

بمعنى آخر هو عملية مخططة ومستمرة ، تهدف الى إحداث التغيير التنظيمي ، وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وتدريب العاملين ، وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم والارتقاء بثقافة المنظمة .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فإن الباحث يرى أنها تكاد تتفق على أن جوهر التطورات والتغيير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في منظمات العمل الحكومية

(وغير الحكومية)، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار ووفق المتغيرات البيئية، سواء منها الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية .

2-1 - مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي

وفيما يلي سوف نناقش بعض المفاهيم التطويرية ذات الصلة المباشرة مع التطوير التنظيمي، والتي تهتم بالتطوير على مستوى المنظمات كالتطوير الإداري، والتغيير التنظيمي. أما المفاهيم الأخرى كالتمية الإدارية و الإصلاح الإداري فهي مفاهيم تدخل في نطاق السياسة العامة للدولة، وهي بذلك Macro المستوى الكلي لأجهزة الدولة تسير ضمن السياق السياسي بدرجة أكبر من البعد الإداري.

أ - التطوير التنظيمي والتطوير الإداري : (Administrative Development)

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي، بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي، إذ يشير (Burke, 1971: 569 - 579) إلى التفرقة بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي، ويحدد عدداً من المعايير التي تميز بينهما من خلال: تحديد الغرض من الاستخدام، والأهداف وأدوات التدخل، والإطار الزمني ونوعية العاملين، وأخيراً القيم التي يقوم عليها كل مفهوم. ويخلص إلى القول بأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين وتطوير بعض المهارات لدى المديرين، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام .

ويتفق (الطجم والسواط ، 2000، ص302) مع الطرح السابق حيث ينظر إلى أن التطوير الإداري يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد، وهو بذلك يشكل جزءاً من نشاطات التطوير التنظيمي.

وفي السياق نفسه يعتبر (الصيرفي، 2007، ص14) أن التطوير الإداري يفترض في مقومات الإدارة أو أسسها أنها سليمة، من حيث انتقاء العاملين، نظم العمل، وأنماط تقويم الأداء، ويعتبر التطوير الإداري ردة فعل على المستجدات التي ينبغي التعامل معها، وهو بذلك يكون تغييراً جزئياً في المجالات المستجدة في المنظمة.

ويقترح (Harvey, Brown, 1982, p8) للتمييز بين التطوير التنظيمي وغيره من المفاهيم التطويرية الأخرى بيان ما هو ليس بتطوير تنظيمي على النحو التالي:

أ - التطوير التنظيمي ليس منهجاً جزئياً للتغيير؛ فتطوير المديرين يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد، بينما يركز التطوير التنظيمي على التطوير الكلي للمنظمة.

ب - التطوير التنظيمي أثر من مجرد أسلوب محدد، بل لا يوجد أسلوب واحد يمثل مجال التطوير التنظيمي.

ج - التطوير التنظيمي لا يتضمن تغييراً وقتياً أو عشوائياً، بل يعتمد على التصميم المنظم، والتشخيص للمشكلات، ما يؤدي إلى أنواع محددة من جهود التغيير.

د - التطوير التنظيمي لا يهدف إلى مجرد رفع الروح المعنوية وتعزيز الاتجاهات الايجابية، بل هو موجه إلى سلامة المنظمة وزيادة فاعليتها.

وفي نفس مجال التمييز بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي يرى (عبد الفتاح الخابوري، 1990 ، ص29) أن التطوير الإداري أو تطوير المديرين يستهدف صقل مهارات المديرين وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة، وتشمل أنشطة التطوير الإداري تخطيط الوظائف، نقل المديرين إلى وظائف أخرى لإكسابهم المهارات و زيادة معارفهم، وجميع الأمور التي يكون الهدف الرئيس منها رفع الكفاءة الفردية للمدير .

ويتضح من خلال الاستعراض السابق لعلاقة التطوير التنظيمي بالتطوير الإداري أن التطوير التنظيمي ظهر تدريجياً مع بروز المدرسة السلوكية في الإدارة التي ظهرت لتجاوز

سلبيات المدارس الإدارية التقليدية التي ركزت إلى حد ما على الجانب المادي على حساب الجانب الإنساني، إضافة إلى الاهتمام العالمي المتزايد بالإنسان وحقوقه بعد الحرب العالمية الثانية، ما ساهم في زيادة تركيز العلوم الاجتماعية على الجوانب الإنسانية ومنها علم الإدارة. وقد تطور حقل التطوير التنظيمي كأحد المداخل الهامة في المدرسة السلوكية عبر مراحل متعددة، ما ساهم في ترسيخ مقوماته الأساسية وتدعيم منهجيته العلمية التي تميزه عن المفاهيم التطويرية الأخرى، أما النظرة إلى التطوير الإداري كحقل مستقل فهي نظرة تحتاج إلى إعادة نظر، فهو يفتقد إلى الخلفية الفكرية والأسس العلمية والأساليب العملية الداعمة له، وهو بذلك لا يتعدى كونه جزءاً من أنشطة التطوير التنظيمي أو ترجمة عربية لمفهوم التطوير التنظيمي.

ب - التطوير التنظيمي والتغيير (Organization Change):

يعرف التغيير التنظيمي بأنه " جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

(ناصر محمد العديلي ، 1995 ، ص 1)

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها، في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله (حلواني، 1990 ، ص 47)

ويظهر من التعاريف السابقة أن هناك بعض التشابه بين كلا من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أن كلا منهما عملية مخططة ومعدة سلفاً، وأن كلا منهما يهدف أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين. إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن

عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي. (ابراهيم الغمري، 1985، ص59)

تناول بعض الباحثون التغيير التنظيمي كمدخل راديكالي للمنظمة؛ حيث يؤدي إلى تغيير جوهري يساهم في تغيير أهداف المنظمة أو بعض أنظمتها الفرعية؛ حيث يرى (Atchison, Hill, 1973 : 542) بأنه "عملية تبديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر، فيأخذ أشكالاً جديدة ويستجيب له المديرون بأشكال وأساليب مختلفة". فيصف (أسعد، 1992، ص516) التغيير التنظيمي بأنه أحد أشكال التجديد المخطط وينعكس هذا التغيير على الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة، فيعمل على تعديل معتقداتهم واتجاهاتهم باعتبارها أساس البناء التنظيمي.

أما التطوير التنظيمي فيمثل محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة اعتماداً على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيه أعضاء المنظمة بصورة جماعية.

ويمكن من خلال العرض السابق لعلاقة التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي اعتبار التغيير التنظيمي جزءاً من التطوير التنظيمي وليس مرادفاً له؛ حيث يشكل التغيير المخطط أحد الأسس التي يقوم عليها التطوير التنظيمي.

ج - التطوير التنظيمي والهندرة الإدارية (Reengineering): تعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (السلطان، 1998 هـ، ص11)،

كما يعرفها (مايكل هامر وجيمس شامبي 1995) بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها تركز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة، كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً.

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

د - التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعاملين .

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص65)

طوّر اليابانيون في عام 1981 مواصفة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي وقد أوضح المعيار أن السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون كافة مجالات وأنشطة المنظمة، وهم: الإدارة العليا، والمديرون والمشرفون، والعمال في كافة مجالات وأنشطة المنظمة مثل: بحوث السوق، والبحوث والتطوير، التخطيط لتصميم المنتج، التجهيز

للإنتاج، الشراء، الصنع، الفحص، المبيعات، وخدمة ما بعد البيع، وكذلك السيطرة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتدريب والتعليم. (خيزر كاظم حمودة، 2000، ص91)

من خلال التعريفات السابقة تتبين أن إدارة الجودة الشاملة تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين جودة الإنتاج والأداء مع التركيز على العميل والعاملين هي تشترك مع التطوير التنظيمي في بعض النقاط من حيث هدف تحسين جودة الأداء و مشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب التطوير التنظيمي كما سنرى فيما بعد.

وتختلف إدارة الجودة الشاملة أيضا عن الهندرة من حيث أن الهندرة هو إحداث تغيير هائل في وقت قصير ، أما الجودة الشاملة فهي إحداث تطوير وتحسين مستمر على فترة من الزمن ليست قصيرة.

1-3 - نشأة التطوير التنظيمي ورواده الأوائل :

يمكن القول إن الذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي ترجع إلى جهود عدد من الرواد الذين أرسوا في صيف عام 1946 برنامجا لمختبر تدريبي في كلية المعلمين بولاية كنتكي الأمريكية بالتعاون مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات. ثم أعقبته الجهود التي بذلها مركز ماسيشوسس للتكنولوجيا في هذا المجال . وقد تكون الفريق الموجه لهذه التجربة من كورت لوين ، كينث بيني، ليلاند برادفورد وروالند لبيت . (Lewin ,Benne,Bradford and Lippit)، حيث أعطت تجارب أعضاء هذا الفريق (الذي حرص كل منهم على تبادل المعلومات وإيصال النتائج ونقل أساليب التصرف وأنماط السلوك الفردي ضمن أفراد المجموعة الواحدة للمجموعات الأخرى) نتائج ايجابية فاقت ما كانت تعطيه المحاضرات واللقاءات والندوات التي استخدمت في البرامج التدريبية السابقة .

ونتيجة لهذه التجربة أسس لأول مرة المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات بأمريكا وذلك في صيف عام 1947م من قبل الرواد الثلاثة بعد أن رحل رفيقهم كورت لوين للرفيق الأعلى أوائل العام نفسه . وقد بدأت تجارب المركز فور تأسيسه ببرنامج دام ثلاثة أسابيع حضره عدد من المشاركين والمراقبين والمدربين، وقد أطلق على هذا البرنامج فيما بعد اسم تدريب الجماعات (T groups) أو التدريب المعلمي، وكذلك عرف باسم تدريب الحساسية وكان لتطبيقه في عام 1946 آثارا إيجابية على المتدربين أسهم في تطوير مفهوم التطوير التنظيمي ، ويتكون أسلوب التطوير من مجموعة صغيرة من المشاركين ، يتعلمون من تفاعلهم ورؤيتهم لذاتهم من خلال إرجاع الأثر من مختلف المشاركين في المجموعة وهذا يساعد على سرعة التدريب والتعليم .

وقد ظل المختبر القومي يمارس نشاطه لعقد من الزمن تحول بعدها من التركيز على تدريب أفراد الجماعات إلى الخوض والتعامل مع معطيات النظم الاجتماعية وتأثيراتها على المشاكل التنظيمية .

وكان لابد لهذا المختبر وللقائمين عليه من الاستفادة من النتائج التي تمخضت عنها دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين من أمثال دكلس ماكريكر ، هربرت شبرد، روبرت بلاك وغيرهم. ففي عام 1957م طرح ماك جريغور McGregor وجهة النظر السلوكية بشأن مشكلة التحول وإدخال التغيير من نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات وقد تعاون مع عدد من الزملاء ومنهم جونيس J.Jones ومايسون Mason لتأسيس جماعة استشارية صغيرة سميت جماعة التطوير التنظيمي (ODG) .

وفي عام 1958م و1959م استطاع هربرت شبرد من خلال عمله كباحث مشارك في شؤون التنظيم بشركة بترول ايسوا ستاندرد والتي تسمى الآن ايكسون أن ينجز ثلاث تجارب في مصافي هذه الشركة ابتداء من مقابلات استطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا وأنها بثلاثة أيام لمختبر تدريبي حضره جميع المتدربين . وقد حذا حذوه كل من باول بوشانن

Buchanan مستخدماً نفس الطريقة في مؤسسات ملاحية وبحرية. كما أعقبهم روبرت بلاك في تجاربه التي حاول من خلالها الجمع بين طريقة دراسة الحالات وطريقة المختبر فكانت تجربته خليطاً من التفاعل بين الأفراد و الجماعات .

ومن ثمار هذه التجارب جميعها تبلورت فكرتان أساسيتان من بين الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة OD وهما :

أ . الحاجة إلى المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا في قيادة البرنامج .

ب . أهمية التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة .

وهكذا أسهمت حركة التدريب للجماعات الصغيرة والتدريب عن طريق المختبرات وما أضيف لها من أفكار وطرق لاحقاً في بلورت حركة التطوير التنظيمي، وتعد محاولات بلاك وموتون في جامعة تكساس التي انتهت بالشبكة الإدارية منفذاً هاماً لتوسيع هذا التوجه وتعميقه، ثم جاءت جهود الآخرين المركزية على بناء وتطوير الفرق وعلى الاستشارات، وحل الخلافات والتناقضات بين الأفراد والجماعات بمثابة لبنات إضافية للربط بين الأجزاء والتنسيق بين المناهج المتعددة لتصبح جميعها ضمن حركة التطوير التنظيمي .

وباختصار نقول أنه من غير المرجح أن يعزى مصطلح التطوير التنظيمي لشخص ما دون غيره، إذ يتعذر إثبات من هو أول المنادين به أو الداعين له . غير أنه لا يمكن تجاوز أو تجاهل أي من الرواد الأوائل الذين شاركوا معاً في بلورت هذا الاتجاه وصياغة منهجياته وهؤلاء هم : كورت لوين ، روبرت بلاك ، هربرت شبرد ، وجين موتون ودوجلس مك ريكور وجون جونز . (عامر الكبيسي، 2006م، ص4342)

وحين نبحث عن جذور الحركة فإننا لا يمكن أن نتجاهل المصب الثاني الذي أسهم في تكوين هذا المجرى الفكري، وهو ما يسمى ببحوث المسح والتغذية Survey research and feedback والذي بدأته جامعة مشيجان وزاولته لسنوات، وقد أسهم في إنشاء المركز

المتخصص بهذه البحوث رنسيس ليكرت عام 1946م بالتعاون مع الآخرين من رواد هذه الحركة.

وقد تم مؤخرا توحيد هذا المركز مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات في إطار معهد البحوث الاجتماعية الذي تولى ليكرت إدارته .

وفي عام 1971م أنشأت الأكاديمية الإدارية Academy of Management التي تضم أكثر من 600 أستاذ من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها ضمن هياكلها لتعنى بالتطوير التنظيمي، كما أسهمت الجمعية الأمريكية لعلم النفس في تبني هذا المدخل وخصصت بعض مؤتمراتها السنوية لمناقشتها بدءا من عام 1965م، وقد خصصت المجلة السنوية لعلم النفس الأمريكية الصادرة عام 1974م عددها الأول لمراجعة المصادر والدراسات التي طرحت حول تأريخ حركة O.D. وتطورها .

وباختصار نقول إن حركة O.D. قد ولدت في رحم العلوم السلوكية التطبيقية وعلم النفس الاجتماعي وما تمخضت عنه التجارب المختبرية لمراكز التدريب المتخصصة في البحوث المسيحية وبحوث الجماعات الديناميكية والتغذية العكسية .

وحول نشأة وتطور تطبيقات التطوير التنظيمي في الإدارات الحكومية يقول ميشيل جيل Mc Gill في ورقته المنشورة في مجلة الإدارة العامة الأمريكية التي خصصت عددها الثاني لعام 1974م لهذا الموضوع ، إن مجهود برادفورد Bradford الذي كلف عام 1945م بوضع برنامج تدريبي للمهاجرين لأمريكا وللمعنيين بشؤون الإدارات الحكومية وممن خضعوا لبرامج التأهيل آنذاك الفضل الكبير حين طرح برنامجه الهادف إلى تعامل ونمو الأفراد والمنظمات على أسس جديدة وطرح فيه مفاهيم مغايرة لما اعتادت عليه البرامج التدريبية السابقة . وعلى صعيد المنظمات الحكومية اعتبرت ولاية كاليفورنيا سباقة للولايات الأخرى في تطبيق النمط الجيد من التدريب والتطوير، فيذكر أنه في عام 1954م قامت إدارة الأفراد في هذه الولاية وبجهود مديرتها آنذاك نيلي جاردنر Gardner بوضع هدفين لبرامجها التدريبية :

الأول : خلق أجواء وظيفية تساعد على تشجيع التدريب وبنفس الوقت تحت على توظيف نتائجه في التطبيق العملي .

الثاني : العمل على جعل التدريب نشاطا متكاملا وعملية متلاحمة ومتداخلة مع بقية الأنشطة والعمليات التنظيمية وليس مستقلا عنها . (عامر الكبيسي، 2006م، ص 43- 45)

يرى فرنش (1975 French) أن تاريخ الاهتمام بالتطوير التنظيمي مرّ بثلاث مراحل هي :

1 . تطبيق نتائج التدريب المعلمي والاستفادة من التبصير في منظمات العمل .

2 . البحوث المسيحية وطرق التغذية المرتدة .

3 . البحوث الفعلية .

أما بليك Blake فقد شارك عام 1957م في مفهوم التطوير التنظيمي من خلال أبحاثه مع موتون حول الشبكة الإدارية في القيادة، وديناميات الجماعة (المكسب/ والخسارة) .

(ناصر محمد العيلي، 1995م، ص 546)

وبأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصويري لخمسة نماذج من السلوك الإداري مؤسسة على متغيرين أساسيين هما الاهتمام بالإنتاج او العمل من ناحية ، و الاهتمام بالعاملين من ناحية أخرى.

ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف الى إعطاء المديرين الفرصة لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة ، وبالتالي إعطائهم الفرصة للوصول الى الوضع المثالي.

ويفترض أن يستغرق تطبيق هذا الأسلوب من سنتين الى ثلاث سنوات ، يتم خلالها تعرف المديرين في المنظمة التي تقتنع باستخدام أسلوب الشبكة الإدارية على أسلوبهم في القيادة والعمل، على تغيير ذلك الأسلوب وتطويره ليصبح أسلوبا مثاليا يطلق عليه " أسلوب القائد

الذي يبني الفريق TEAM BUILDER " و ذلك من خلال بناء روح الفريق وتطوير علاقات الجماعات الصغيرة في التنظيم، وتطوير الأسلوب القيادي المثالي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بغرض تحسينها وتطويرها.

(ميرغني عبد العال حمور، 1998 ، ص27-29)

2 - أسباب وأهمية دراسة التطوير التنظيمي :

تتبع أهمية التطوير و التغيير التنظيمي على أساس العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات و التغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب .

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح ، فهي لا تحدث تلقائيا وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير ، ومن هذه الأسباب نجد : (أحمد ماهر، 2002 ، ص435-436)

التغيرات الخارجية : وهي كل ما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها :

- ✓ زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين .
- ✓ التقدم التكنولوجي وانتشار العولمة .
- ✓ التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والإقتصاد
- ✓ التغير في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية .

التغيرات الداخلية : ومنها

- ✓ التغيير في الإنتاج والأداء والآلات والمنتجات .
- ✓ التغيير في الإجراءات وأساليب العمل
- ✓ التغيير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل
- ✓ تغيرات في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد .
- ✓ التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة
- ✓ تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ .

ويضيف (عبد السميع محمد ، عبد الفتاح الفولي ، 2005) من المنظور الإداري والاقتصادي أن الحركات الاقتصادية العالمية تكافقت في سوق العمل لتخلق مناخاً عاماً من عدم الاستقرار والتوازن بين العرض والطلب على المعرفة وعلى عمالة تجيد المعرفة التخصصية، وتجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي أمسى الحال لا يعين إلا الكفاءات العلمية وأصحاب المهارات الفائقة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وليست الجامعة عن ذلك ببعيد، إذ أصبح ما يعرف باقتصاد المعرفة، وكذلك ما يسمى عمالة المعرفة Knowledge Workers وهم القادرون على التعامل مع المعلومات باستخدام تقنياتها في بيئات رقمية وهذا النوع من التحول أدى إلى ظهور نموذج جديد يسمى بالمنظمة الرقمية Digital Organization.

ولقد ظهرت المنظمة الرقمية نتيجة قوتين متلازمتين هما قوة التكنولوجيا الحديثة ولا سيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT والعولمة Globalization، وعلى ضوء ذلك تعمل المنظمة الرقمية على تحديد وتعريف مهام المؤسسة أو الشركة في مجال جذب الهواة وإثارة دافعيتهم أو المحافظة على العمالة الذكية التي تمتاز بالخبرة والكفاءة والمهارة، فهي بذلك منظمات تسويقية market-like في فعاليتها من حيث السعي وراء توفير الوقت والجهد والمال في إنجاز أعمالها، وهي دائمة التصدي لما يقابلها من أخطار.

والمنظمة الرقمية تهتم بما يحقق لها أفضل الأرباح الرقمية، فهي إذن لا تعمل إلا فيما تجيده ولا يعني ذلك أن تتفوق المنظمة الرقمية حول نفسها بل ترتبط بغيرها من المنظمات استراتيجياً متخطية بذلك الحدود التنظيمية لتتعاون مع المنظمات الأخرى فيما يفيد كلتا المنظمتين فيما يسمى بإعادة الهيكلة الاستراتيجية Strategic Restructuring وعليه فإن الوصول إلى المعلومات وغيرها من الأصول الأخرى أصبح سلعاً تجارية، ويصبح الأفراد في المنظمات أصولاً لا يمكن الاستغناء عنهم .

3 - أهداف التطوير التنظيمي :

تختلف أهداف التطوير التنظيمي حسب نوع التطوير ، ويجب أن تبدأ أهداف التطوير بتحديد من يقوم على هذا التطوير ، وهم من في الإدارة العليا ،والذين يشعرون بضرورة وجود تطوير لصالح المنظمة ، ويتدرج الأمر بعد ذلك على الإدارات والأقسام وينتهي الأمر إلى اللبنة الأساسية في أي منظمة وهي الأفراد حيث يتم التركيز عليهم وما يميز التطوير التنظيمي إن الاهتمام بتطبيق الجوانب السلوكية لرفع مهارات العاملين والأفراد هو هدف حيوي لتطوير التنظيمي ، والذي سيعود بالتبعية على التنظيم في شكل زيادة الفعالية والكفاءة والأرباح والتنافسية .

وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية للتطوير التنظيمي:

1- تحسين أداء المنظمة: والذي يظهر في الشكل نواتج مثل الأرباح ، وتخفض التكاليف وزيادة المبيعات وارتفاع معدل العائد على الأصول والملكية ،وحسن استخدام الموارد وارتفاع القدرة التنافسية ، وأساليب التدخل المناسبة هنا كثيرة ، ومن أمثلتها إعادة الهيكلة وإعادة بناء المنظمات (أو الهندسة الإدارية) والجودة الشاملة ، و المقارنة بأقرب منافس والخصخصة والاندماج وتغيير وتحديث التكنولوجيا وغيرها من الطرق .

2- تحسين السلوك الفردي والجماعي: ويظهر ذلك في أنماط سلوكية محددة مثل ارتفاع مستوى الدافعية والمهارات وحسن الاتصال الرشد في اتخاذ القرارات والتكيف مع المشاكل والقدرة على فهم أفضل لمشاعر الآخرين ، ولتحقيق هذا يحتاج الأمر إلى التدخل من خلال

بناء مجموعات العمل وأنظمة المشاركة وأنظمة الاتصال والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين .

3- التطوير التنظيمي كاستثمار في الكفاءات :

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة فقط ، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الإستجابة للمتغيرات المحيطة بها ، إذ يتم وضع نظام الأجور مثلا على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي نعتمده عند الزيادة في الأجور ، وتفتح المجال أيضا لترقية الفرد والتطوير التنظيمي يلعب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات ، ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها :

- أهداف بيداغوجية : وتتمثل في المعارف التي يكتسبها المتدربون وتعتبر أساسا لكفاءة الأفراد .

- أهداف الكفاءات : وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من السمات وتجديد المعارف .

- أهداف التأثير : وتتمثل في تأثيرات التطوير التنظيمي على أداء المؤسسة ويمكن ملاحظتها من خلال مؤشرات الجودة والمخرجات المتحصل عليها، ونجاح التغيير... إلخ (رحيم حسين ، 2005 ، ص183-185)

3- تحسين الوظائف: ويظهر ذلك في إدراك شاغلي الوظائف أن تغيرا حدث في الأدوار التي يقومون بها داخل الوظائف وتغيرا في درجة وأهمية واستقلالية وحرية الوظائف وفي مكوناتها ويرجع السبب إلى التدخلات الهامة ، ومن أمثلتها: الإحلال التكنولوجي ، وإعادة تقسيم العمل وبرامج التدريب .

بالإضافة إلى الأهداف الأساسية الموجودة أعلاه هناك أهداف أخرى مكملة للتطوير التنظيمي وهي كما يلي : (أحمد ماهر ، 2007 ، ص80-82)

4- بناء الرقابة الذاتية بواسطة العاملين أي تعويدهم كيفية ممارسة الرقابة على أنفسهم وعدم الاعتماد على الرقابة الداخلية.

- 5- بناء الثقة بين العاملين وعبر المستويات التنظيمية المختلفة.
 - 6- التعود على الصراحة وعدم التكتم والتغطية على المشاكل.
 - 7- بناء مهارات الحساسية تجاه مشاعر الآخرين وتقبل الاختلافات بين الناس وعدم التمييز
 - 8- تقبل التغيير كأمر حتمي وضروري بل والسعي نحو التطوير المستمر.
 - 9- إذكاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل.
 - 10- رفع مهارات الاتصال والتعبير عن النفس وإدارة الاجتماعات والعرض الشفوي.
 - 11- رفع مهارات التعامل مع المعلومات وتحليلها وتلخيصها.
 - 12- رفع مهارات الحزم والقدرة على التغيير والتعامل مع المشاكل الموضوعية.
 - 13- رفع مهارات الذكاء الاجتماعي وكيفية فهم النفس والآخرين والتحكم فيهم.
 - 14- رفع مهارات الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ويضيف (العميان 2005) أهدافا أخرى للتطوير التنظيمي منها :

- 1- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- 2- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- 3- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

(محمود سلمان العميان ، 2005 ، ص 349)

ومنه يمكن الاستفادة من التطوير التنظيمي من زوايا ثلاث أساسية وهي :

- 1- زاوية الموارد البشرية : وتمس جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة من قياديين وداريين وفنيين ومستخدمين وموظفين دائمين وغير دائمين ، ويكون مجال الإهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

أ- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : من خلال توضيح أسلوب التعايش في المؤسسة.

ب- تنمية روح الإحساس بالمسؤولية ويظهر ذلك من خلال التحسيس بضرورة تبني المسؤولية والعلاقات الجديدة بين المرؤوسين ومساعدتهم تظهر فيها المسؤولية وتتوزع بين مستويات السلم الإداري .

ت- تسيير الكفاءات وذلك بوضع مخطط يسمح بتقدير إمكانية تنمية الأفراد في فترات زمنية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية وطموحات الأفراد .

2- إدارة المؤسسة : يستفيد مديرو المؤسسات من برامج وبحوث وممارسات التطوير التنظيمي بهدف إدارة ثقافة المؤسسة وتهيئة المناخ الذي يدعم المبادئ والقيم السليمة وتنمية روح المخاطرة والإبداع .

3- تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة : أي إعادة تنظيمها بهياكل تنظيمية تكفل وتدعم أداء العاملين بتحسين طرق الأداء وإعادة تنظيم العمل. (عبد الباري درة ، ب س ، ص 50)

4 - مراحل عملية التطوير التنظيمي :

لا يوجد اختلاف مهم بين الباحثين حول ما هي المراحل التي تمر بها عملية التطوير، وأنه يمكن تلمس اتفاق بينهم حول المراحل التالية : (عبد المعطي محمد عساف، 1999م، ص 180-182)

أولاً : مرحلة الإحساس بضرورة التطوير : وقد يتولد هذا الإحساس لدى سلطة التطوير المعنية نتيجة ملاحظتها ومتابعتها المستمرة لسير العمل ونتائج تقييم الأداء كما قد يتولد لدى أي مستوى من مستويات العمال ويتم نقله في صورة تقارير شفوية أو مكتوبة إلى سلطة التطوير المعنية، وقد يحدث تنامي الضغوط الخارجية من السلطة السياسية العليا، أو صفوف الرأي العام والقوى السياسية المختلفة .

ثانياً : مرحلة التهيئة للتطوير :

أو مرحلة الإذابة كما يسميها كيرت لوين وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد هذين العاملين في المنظمة لاستقبال التطويرات المزمع إحداثها، والتخطيط لعملية التطوير بصورة علمية تأخذ بالاعتبار جميع المتغيرات ذات العلاقة بهذه العملية وتشمل عملية التخطيط للتطوير ما يلي

- 1 . تحديد جميع القوى أو العوامل المساندة لعملية التطوير .
- 2 . تحديد جميع القوى أو العوامل المضادة لعملية التطوير .
- 3 . تحديد درجة فعالية أو تأثير كل قوة من هذه القوى .
- 4 . تحديد الأسباب التي تقف وراء كل قوة من هذه القوى المساندة أو المعارضة ، والتعامل مع هذه الأسباب لرفع درجة القوى المساندة وتعزيزها، وتخفيف تأثير القوى المعارضة .
- 5 . تحديد الأساليب والتكتيكات الملائمة لإدخال التطويرات المناسبة، مع الأخذ بالاعتبار محصلة القوى المساندة والقوى المعارضة في المواقف، ومن أهمها :
 - أ . مشاركة العاملين في تدارس أوضاع المنظمة، والسبل اللازمة للارتقاء بفعاليتها في ضوء التطورات التي تحيط بها للتعامل معها المنظمات المعاصرة في المجتمع المحلي وفي العالم.
 - ب . إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة، وبأن ذلك لا يمس مصالحهم بسوء .
 - ج . الربط بين عملية التطوير وبين مصالح العاملين، وذلك بإبراز العوائد أو الفوائد التي قد تترتب على ذلك، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة .
 - د . البدء في تغيير وتطوير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين، كنمط القيادة ونظم الحوافز وغيرها مما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة .
 - هـ . تحسين أساليب وأنماط الاتصال بما يسمح بتغيير إدراك الشخص نفسه للقوى المحيطة به، وبخاصة لتلك القوى المتعلقة بعملية التغيير المزمع إحداثها.
 - و . تحسين وسائل الاتصال والتدريب بما يسمح بتوعية العاملين بضرورة إحداث تغيير في النسق العام لقيمهم المضادة لعملية التغيير، ومن أبرز هذه الوسائل ما يتعلق بالإرشاد النفسي، وتمارين الحساسية وغيرها .

ز . المزوجة بين تكتيكات الترغيب والترهيب بما لا يتلاءم مع طبيعة الموقف، وعدم التلويح بالسلطة والترهيب إلا في حالات الضرورة القصوى .

ثالثا : مرحلة إجراء التطويرات أو التغييرات المناسبة :

وذلك بإصدار القرارات التطويرية المناسبة مع التركيز في هذا المجال على اختيار التوقيت المناسب، والكيفية المناسبة لإصدار القرارات وتعميمها .

رابعا : متابعة عملية التطوير :

ورصد ردود الفعل المختلفة نحوها واتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لاحتواء أي ردود فعل غير ايجابية، وتعزيز الردود الايجابية .

. خامسا : كسب التأييد للتطوير الحاصل وتثبيته وجعله أمرا واقعا يحقق رضا الجميع، وهذا
ب :

1 . المتابعة المستمرة ومشاركة العاملين في مناقشة عملية التطوير ونتائجها، لتلافي السلبيات وتعزيز الايجابيات المنسجمة مع مصلحة العمال ومع مصالح المجتمع من حولهم

2 . تكثيف برامج التدريب الإداري والفني والسلوكي بما يسمح بإعادة توازن العاملين وشخصياتهم أمام التطويرات المختلفة .

3 . وضع أنظمة واضحة ومتطورة للحوافز ومرتبطة مع شروط تأييد التطويرات وتعزيزها وتكريم الأشخاص المساندين للتطوير .

4 . تعزيز روح المبادرة وتقديم الإبداعات والمقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة وارتقائها، وربط ذلك بأنظمة الحوافز في المنظمة الأمر الذي يعزز روح التطوير الذاتي الذي يمكن المنظمة من التطور التدريجي المستمر دون أي مفاجآت غير طبيعية .

على ضوء استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل بما يلي :

1 . مرحلة البدء :

وهي أهم المراحل في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير، ولا شك في أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة في تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر . إلى حد كبير . باستعداد النظام الاجتماعي / النفسي للتغيير .

2 . مرحلة التحول :

وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين في تدريب موظفيها الشيء الكثير في نجاح هذه المرحلة .

3 . مرحلة الصيانة والعناية :

إن قدرة المنظمة على المحافظة على صيانة وفعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام، يعملون كفريق تنسيقي يدعم جهود مستشاري التطوير والتغيير التنظيمي، ويمكن إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط لها لكي ينجحوا في صيانة فعالية النظام .

4 . مرحلة النتائج أو الأثر :

إن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في النظام الإداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها، وكفاءة هذا النظام ونجاحه مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هي المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير وتغيير المنظمات .

ويوجز السكارنة(2009) مراحل التطوير التنظيمي في العمليات التالية :

- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير .
 - التشخيص وتحديد المشكلات: وذلك بجمع المعلومات من الأفراد باستخدام كل قوائم الإستقصاء واستطلاع الإتجاهات .
 - تخطيط الإستراتيجية : ويتم بوضع وتنمية خطة عمل لتحسين المنظمة ، مبنية على البيانات المتحصل عليها من عملية التشخيص ، ويحدد تخطيط الإستراتيجية المجالات التي يوجد بها مشاكل في المنظمة .
 - التعليم والتدريب : ويكون باستخدام المعلومات المتحصل عليها من التشخيص في مساعدة الأفراد على إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم ، كما تحتاج هذه المرحلة إلى استشاري من خارج المنظمة ليقدم الرأي و الإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات .
 - التقييم : فهي تشبه مرحلة التشخيص ، حيث يتم فيها جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمرحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الإستقصاء وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل .(بلال خلف السكارنة، 2009 ، ص32)
- كما تعتمد مراحل تنفيذ برامج التطوير التنظيمي بناء فريق عمل متكامل وهذه الطريقة تعتمد على اختيار مجموعة من الأفراد والعاملين في المنظمة تكون مهمتهم التعرف على المشكلات الإدارية والصراعات التنظيمية السائدة في المنظمة وتعاون أفراد هذه المجموعات ونمط القيادة المستخدم في إدارتها ونظام الاتصال السائد بينها وبين المنظمة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح مهمتها وزيادة كفاءتها.
- وتحقيق الأهداف التنظيمية هذه يبدأ من الإدارة العليا في المنظمة ويتدرج حتى يصل الى المستويات الدنيا في التنظيم وتستمد هذه المجموعات حيويتها ونشاطها من خلال اشتراك ومساعدة المديرين لها .

وتقوم مجموعات البناء التنظيمي هذه بعملها من خلال مراحل عديدة منها:

- أ- التعرف على المشكلات التنظيمية المزمنة والمعقدة.
- ب- تجميع مختلف البيانات من هذه المشكلات.
- ج- تحليل هذه البيانات للاستفادة منها.
- د- وضع خطة عمل مناسبة لإجراء حلول مناسبة.
- هـ- تنفيذ الخطة مسبق بتوفير الإمكانيات اللازمة.
- و- تقييم ومتابعة عملية التنفيذ للتعرف على درجة الكفاءات التنظيمية التي انعكست على المنظمة والانحرافات إلى حدثت حتى يمكن تلاقيها مستقبلا.
- ومجموعات البناء التنظيمي هذه تشبه إلى حد كبير اللجان التنظيمية ولذلك فلها وعليها كل ما للجان ومن مزايا وعيوب، ولكنها تستمد استمرارها والأخذ بها من خلال النتائج الايجابية التي تحققها في مجال التطوير التنظيمي. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص20)

5 - خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي خصائص تساعد على الفهم الصحيح له ومن هذه الخصائص ما يلي :

- 1- الاهتمام بالمنظمة للنظام ككل : فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعنى بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء التنظيمي والعمليات والاتجاهات وحوار الاهتمام بالتطوير التنظيمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء معا لتصبح فاعله والتأكد على كيفية تحقيق الانجاز المطلوب.
- 2- التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات و كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المنظومة والمحتوى.
- 3- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية .

- 4- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.
- 5- استخدام الوساطة التغيير ولمستشار ذو خلفية عملية في علم السلوك
- 6- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.
- اما نيلوس تروم وديفيز (neustrom daivis) فيشيران الى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي :
- الاهتمام بالمنظمات كنظام متكامل وتفاعل أجزائه.
 - القيم الإنسانية ويعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والتي معتقداته وإيجابياته حول إمكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو انه مناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح والثقة المتبادلة بين الأفراد ومشاركته القوى ومواجهته البناءة.
 - استخدام وسط تغيير.
 - التأكيد على أن عملية حل المشكلات تدريب الأفراد على التشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها.
 - التغذية الراجعة يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من اجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم يبنون عليها قراراتهم.
 - الاتجاه الموقفي الشرطي يتصف التطوير التنظيمي بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكييف إستراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
 - التعلم على طريقة الخبرة التجريبية: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في البيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

- التدخل التغير على المستويات عديدة ان الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وان المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين وان المنظمة يمكن ان يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن ان تحدث على مستوى الفرد وبين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات . (بلال خلف السكارنة، 2009، ص28)

6 - مجالات التطوير التنظيمي :

يتم التطوير التنظيمي في ثلاث مجالات أساسية وهي كالتالي :

التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد ، على مستوى جماعات العمل و على مستوى التنظيم بما يضمنه من سياسات ولجاءات .

وهي مجالات حيوية تؤثر في مصير وحيوية المنظمة وتضمن لها الاستمرارية والتطور .

المجال الأول : التطوير على مستوى الأفراد : إن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يدل على مستوى التوافق بين الأفراد في أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وطموحاتهم ، من جهة ، وبين المنظمة بما فيها من أعمال ووظائف وأهداف وإجراءات وتكنولوجيا وعملاء وغير ذلك من جهة أخرى ، إلا أن البقاء بهذا المستوى لمدة طويلة يستحيل الحفاظ عليه فالأفراد والمنظمات يتغيران بصفة دائمة وبسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل ، وهنا يجب التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والإتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى . (أحمد ماهر ، 2002 ، ص453)

إن التغيير الذي يحدث للأفراد يترتب عليه ضرورة التدخل لإحداث التطوير لهؤلاء الأفراد في جوانب أساسية منها جوانب الشخصية والاتجاهات والدافعية والقدرات والتعلم ، ومن هذه التغييرات في الأفراد نجد :

- اهتمام متزايد بالأجور

- عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم .
- الارتفاع بمستوى طموح صغار السن إلى مستوى يتجاوز إمكانياتهم للوظائف الحالية .
- اهتمام متزايد للحصول على المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- الإحساس بأهمية الكسب السريع .
- النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد .

(أحمد ماهر ، 2002 ، ص454)

المجال الثاني : التطوير على مستوى جماعات العمل : تلعب جماعات العمل دورا أساسيا في الربط بين أفراد العمل من جهة ، والمنظمة من جهة أخرى ، حيث يعرفها Davis بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ، كما يمكنهم التفاعل الدائم فيما بينهم خلال اللقاءات المباشرة من التجاوب النفسي وذلك من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة عمل واحدة ، ويعرفها آخر بأنها عبارة عن مجموعة من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة .

وقد قسمها إلى خمسة أنواع رئيسية وهي كالتالي :

- 1- المجموعات الوظيفية : وتنشأ بقرار من السلطة الرسمية وهي عبارة عن الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة .
- 2- فرق العمل : وتتكون من عدة أفراد في نفس الدائرة أو القسم من أجل إنجاز مهمة محددة ولها خصائص الجماعة الأولية (عدد محدود ، معنويات عالية ، انتماء كبير ، قيم مشتركة ، شعور بالإنجاز ...) .
- 3- اللجان : وهي جماعات تتشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية .
- 4- جماعات الضغط أو المصلحة المشتركة : وهذه الجماعات تسعى لتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين لها ، من المزايا وظروف العمل والتأمين الصحي وغيره .

5- الجماعات غير الرسمية : وتنشأ هذه الجماعات تلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم وليس بقرار من أي سلطة كانت تجمع هؤلاء الأفراد مصالح وحاجات واهتمامات مشتركة . (حسين حريم ، 1997 ، ص182)

المجال الثالث : التطوير على مستوى التنظيم : حيث يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ، ويتكون هذا الكيان من العملاء والموردين وهياكل الوظائف والأساليب وإجراءات العمل ، يطرح ماهر 2002 التالي :

1 - التنظيم هو هيكل للعلاقات التنظيمية بما فيه التسلسل في الوظائف وكمية السلطة المتاحة .

2 - التنظيم هو هيكل للاتصالات وكيفية عملية الاتصال فيما بين الأفراد وانسياب المعلومات .

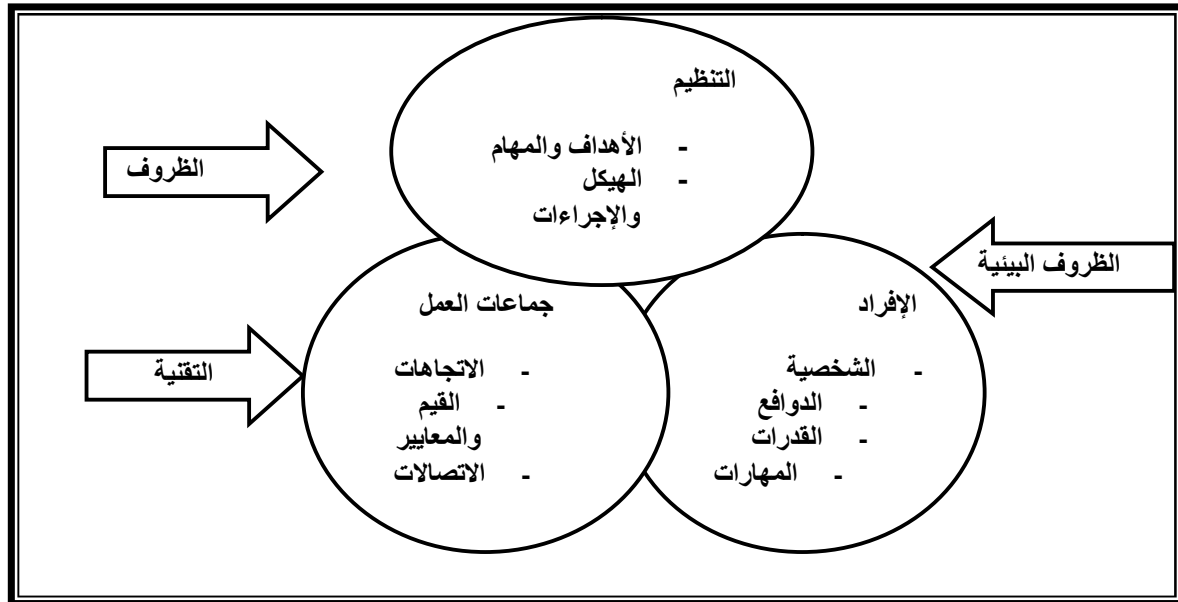
3- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية حيث يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات .

وبالتالي كما يرى بعض الباحثون أنه على المنظمات تحقيق التوافق مع التغيير و تطوير مجالاتها المختلفة ، بدءاً بالأهداف وانتهاءً بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف وبغض النظر عن المجال الذي تزاوّل فيه .

والشكل (06) يوضح هذه المجالات كمحاور للتطوير ويستلزم اهتمام الإدارة بالجوانب السلوكية للأفراد داخل التنظيم :

- **التنظيم** بما فيه من (الأهداف والمهام والهيكل والإجراءات)
- الأفراد وما لديهم من (الشخصية والدوافع والقدرات والمهارات) ،
- **جماعات العمل** من حيث (الاتجاهات ، القيم والمعايير والاتصالات)

فبتغير الظروف والتقنية التي قد تحدث تغيير في نفوس وشخصيات ودوافع واتجاهات الأفراد كما قد تحدث تغييرات في التنظيم بما يحتويه من هياكل ومهام وأهداف وإجراءات... إلخ ، أما من حيث جماعة العمل فيرى الباحث أن معرفة اتجاهاتهم وثقافتهم وأشكال اتصالاتهم داخل التنظيم تساعد المنظمة على مواكبة التطورات والتغيرات .



المصدر: (العديلي، 1995، ص594)

الشكل (06) يوضح محاور التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي هو الطريقة النظامية لإحداث التغيير والتي تتميز بوجود نموذج للتفكير المنهجي المبرمج من تعليم الفرد إلى تطوير المنشأة، التركيز على المشاعر والصفات السلبية الموجودة بالبيئة التنظيمية التي تعوق مسار المنشأة، التأكيد على مواجهة وعلاج الصراعات التنظيمية القائمة كبداية أساسية لحل المشكلات، تطبيق العديد من الأساليب للدراسة التنظيمية والتنمية الذاتية كأدوات لإحداث التغيير المطلوب .

7 - مداخل التطوير التنظيمي:

من الناحية العلمية فإن موضوع التطوير التنظيمي و تحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة نظرية علمية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير و

التطوير المتسارع وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل و خاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين.

من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير و التطوير التنظيمي نجد ما يلي:

- **1/ مدخل الإدارة العلمية :** ويسمى بمدخل تطوير أساليب العمل ، فحسب هذا المدخل فان التغيير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم

الفرعية التالية: (السيد عليوة وآخرون ، 2005 ، ص50)

• تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأنيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة (الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة لأداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

• تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدبي إلى تعطيله.

• تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وادماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءته.

• تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان و المحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق و الأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات و الأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

• تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير الأبتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

- **2/ المدخل السلوكي:** يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة.

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة اكبر من الاتصال المفتوح و الصادق بين الأفراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور و الإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:

• مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الفنية تعمل في تكامل و بترتيب خاص في إطار مشترك وخطوات متتابعة و مستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار و توجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف و الغايات.

• تنفيذ مجموعة القيم و الأفكار و العادات بما يتفق مع قدرات الأفراد و أساليب التعامل بينهم و تشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، و تركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الإجراءات و أساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة . (Keith Davis 1997, p98)

- **3/ المدخل الابتكاري :** يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته و عاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به... الخ، و أن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع و تصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فاجئوا العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

- هناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي و المتعلقة باستثمار الفرد و التخطيط طويل المدى و المرونة في المستويات الإدارية و هي كما يلي:

1- المرونة: إن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئاتها السريعة التغير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف و بالتالي خلف فجوة كبيرة بين التقدم و التخلف و حتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- أ - وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة و دقيقة و طويلة المدى.
- ب - الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة

ج - وجود قوى عاملة كفوة ذات تعليم و تدريب عال و لديها الدافعية الأكيدة في التعليم و التدريب.

2 - التنقل بين الوظائف :من النافع لعملية تنقل الموظفين و خاصة المديرين بين الوظائف و الحد من المعوقات التنظيمية و النزاع التنظيمي.

3 - اكتساب مهارات جديدة: أي أن ي تعديل او تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على انه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

4 - الالتزام بالتكنولوجيا :إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من اجل تطويره فانه يتوجب التخطيط للأمور التالية:
أ - الالتزام بوضع الاهداف الطويلة المدى.

ب - الالتزام بتأمين و رصد الموارد المالية لتحقيق هذه الاهداف.

ج -الالتزام في الاستثمار في مجال البحث و التطوير في مجال التكنولوجيا.

د -الالتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة.

5 -التعليم و التدريب : ان مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها و عليه فإن عملية التطوير الإداري لا تقتصر على النظم و الاساليب الهيكلية و الاجرائية و انما تركز على بناء و تنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الايجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والإيمان بالطاقات البشرية المدربة جيدا .(بلال خلف السكارنة،2009)

8- تقنيات وأدوات التطوير التنظيمي :

وتعتبر تقنيات التطوير بمثابة الوسائل والأدوات الفنية والتطبيقية التي تستخدمها الإستراتيجية والمداخل على اختلافها، فهي ليست حكرًا على إستراتيجية دون أخرى بل يتم استخدام أي منها على مستويات متباينة، وقد تكون بعض التقنيات أكثر ملائمة لمستوى معين مقارنة بغيرها، ونوجز هنا أهم هذه التقنيات أو الوسائل أو الأساليب التطويرية التي تتقارب وتتكامل

في أهدافها ومقاصدها، علما أن هناك من يفرق بين تقنيات للتطوير الجزئي وأخرى للتطوير الكلي، غير أن مثل هذا التفريق ليس عمليا ولا علميا لأن الأمر يظل متوقفا على إمكانيات المنظمات وعلى مواردها والوقت المتاح لها ودرجة إيمان قيادتها بالتطوير إضافة إلى طبيعة نشاط المنظمة ومستوى العاملين فيها ومستوى الخبراء المتاحين لها، وفيما يلي أهم التقنيات التطويرية الشائعة في الأدبيات المعاصرة :

- بحوث العمل : Action Research

ولهذا النمط من البحوث متطلباته وخطواته التي تبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة ثم تنقل إلى جميع المعلومات من الجماعة المتعاملة معها ومن الزبائن الذين تهمهم ثم توصل وتغذي هذه المعلومات إلى الجماعات والشرائح التي ساهمت منفردة في جمعها لتكوين صورة واضحة ومتكاملة لدى جميع الأطراف ذات العلاقة، ثم يبدأ الباحث بتوظيف واستثمار المعلومات هذه عن طريق حث الأفراد على التعليق عليها وبيان رأيهم فيها، واقتراح تصوراتهم حول الأسباب التي نجمت عنها تمهيدا لصياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء أو تطوير السلوك ، وهذا ما يجعل هذا النوع من البحوث يختلف عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والمقترحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل للمعلومات مع المعنيين في أقسام المنظمة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من أن عملية البحث تحتاج إلى عمق في المعرفة واطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة لدى الميدان

في حين تنطلق بحوث العمل من ضرورة إجراء البحوث في الميدان ومنه وبمشاركة العاملين وتبادل معلوماتهم وتعليمهم وتدريبهم على كيفية تطوير أنفسهم ومنظمتهم من خلال البحث الذي يشاركون فيه، لأن هذه البحوث ستكون دائمية ومستمرة ومتواصلة ولا تقف عند مشكلة بعينها أو أزمة بذاتها، بل هي للتطوير الدائم والمستمر الذي يبتعد عن الارتجال والانفعال، لأن البحث هو مرحلة لازمة لأي تطوير وعملية مرتبطة ببقاء المنظمة On going

process أما دور الباحثين الخبراء فهو تسهيل Facilitator المهمة وتنشيط الجهد والمشاركة وتوفير أجواء الحوار واللقاء وتقديم الأفكار والآراء بطرق غير مباشرة للميدان ليختار منها ويقرر ما يناسبه للتطبيق . (عامر الكبيسي، 2006م، ص5251)

- إغناء العمل Job Enrichment :

يقصد باغناء العمل توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقته ومهاراته، وأن لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد أن يقوم به، كما ينبغي أن يوفر للموظف الحرية التي تمكنه من التفكير بالبدائل والطرق الأفضل، وألا تلزمه بروتين عقيم يمنعه من الإبداع والتطوير وأن يكون العمل ذاته مصدرا للمزيد من الخبرة والمهارة، أي أن هناك تغذية عكسية من الوظيفة للموظف فلا يظل الموظف جامدا كما هو الحال لكاتب الطابعة أو مشغل المصعد أو كاتب الأوراق الصادرة والواردة وغيرها من الأعمال المحدودة والضيقة التي يضيق بها ذرعا كل من يشغلها، وخاصة حين تكون مهارات وقدرات الشاغلين أكبر وأوسع من مهامهم وحين تضع المنظمة كل العاملين في مواقع وظيفية غنية بمهامها ومسؤولياتها فإنها بلا شك سنوظفهم بما يعود عليها بالنفع والفائدة وعلى العاملين أنفسهم بالنماء والبقاء .

- توسيع العمل Job Enlargement :

وهو أسلوب آخر من أساليب التطوير، وذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنوع وإزالة الضجر أو الملل الذي قد ينجم من أداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة، فمن غير اللائق مثلا أن تعين مدرسا مساعدا أو خريجا جامعا للقيام بمهمة جمع الدرجات التي يعطيها الأساتذة في دفاتر الامتحانات، فجمع الدرجات ليست وظيفة مغرية أو مشجعة لمنفوق في الدراسة الجامعية ، ولجعلها أكثر ملائمة لآبد من إضافة مهام أخرى لها ، كأن تكلفه بإعداد كشوف بالدرجات أو استخراج نسب النجاح والرسوب أو أن

يتولى الدخول مع الأستاذ ليساعده في حل التمارين العملية فهذه المهام جميعا تدخل في توسيع الوظيفة . (عامر الكيسي، 2006م، ص53)

ويظل أسلوب تدوير العمل Job Rotation أيضا نافعا ومفيدا، فمن خلاله يكلف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف ولفترات مؤقتة قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة، ليكون على اطلاع بالوظائف المحيطة به فيحسن التعامل مع موظفيها ويعرف مسؤولياتها وما يقع ضمنها من أعمال، كما تمكنه من إتقانها لينوب عن الأفراد الذين يتغيبون عند الطوارئ فيمارس أكثر من مهمة إضافة إلى أنها توسع مداركه وتزيد من مهاراته وخبرته .

إن استخدام أي من هذه الأساليب يتوقف على نوع الوظيفة وعلى مؤهلات الأفراد ونمط توزيع الأعمال وهيكله الوظائف وتصميمها Job Design ولا يمكن المفاضلة بينها إلا في إطار المنظمة والظروف المحيطة بها كل انفراد غير أن المبدأ المهم الذي يظل نافذا هو المواءمة بين الأفراد وعملهم Matching jobs and people .

- الإدارة بالأهداف Management by objectives :

ويطلق عليها اختصارا MBO وهي تنسب الى بيتردركر الذي طرح المصطلح مع بداية الخمسينات ثم طوره لاحقا، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية لوحداتهم، وتحديد الوقت المناسب لانجازها، ليكونوا أنفسهم متحمسين وملتزمين بالتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا حتى يصلوا في النهاية للهدف في إطار الوقت المحدد دون أن يكون للإدارة تدخل مباشر بأعمالهم اليومية، فالمساءلة لا تكون إلا عند انتهاء المدة المحددة للتأكد من تحقيق المهمات

والصعوبة التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب هي تعذر تفريغ الأهداف العامة إلى أهداف فرعية أو تحديدها كمياً للقياس إضافة إلى المخاطر التي تتجم عن انتهاء الوقت المحدد وعدم تحقيق الأهداف وفوات الفرصة للمعالجة . (عامر الكبيسي، 2006م، ص54)

تمثل الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً حديثاً، ومدخلاً هاماً من مداخل التطوير التنظيمي يسهم في تطوير الأداء الإداري، وفي تحقيق الرقابة الذاتية وفي فعالية القرار وكفالة تطبيقه وتنفيذه عن طريق تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها، من منطلق الارتباط بالأهداف الموضوعية وهكذا فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، إنما يسعى إلى إحداث تغيير في سلوكيات المنظمات والعاملين بها من مديرين ومرؤوسين، بحيث ترتبط وتتوافق أهداف جميع الأطراف وتتطابق، وبحيث ينجز العمل ويقاس وفق معايير يعرفها ويرتضيها الجميع .

وتتلخص خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف في الآتي :

1 . استخدام الجهد الجماعي والحوار المستمر بين واضعي السياسة وبين الرؤساء والمرؤوسين، لتحقيق التناسق والتكامل المطلوب بين مختلف الأقسام والوحدات في المنظمة المعنية . (ميرغني عبد العال حمور، 1998، ص3837)

2 . التركيز على النتائج القابلة للقياس وعلى الانجاز الفعلي للأفراد، وعلى الأهداف والخطط المحققة لها والوسائل الرقابية المرتبطة بها .

3 . التحديد السليم للأهداف وتوزيعها إلى أهداف فرعية، وتلتزم بها وتؤديها الوحدات الفرعية المكتملة للمنظمة، بحيث تتحول المسؤولية من مسؤولية عن إدارات وأقسام إلى مسؤولية مرتبطة بانجاز أهداف محددة، وواضحة وقابلة للقياس ومكتملة في مجموعها للهدف النهائي للمنظمة، وعلى أن تشارك جميع الأقسام والوحدات ممثلة في رؤسائها والعاملين فيها في وضع هذه الأهداف وتحديد أولوياتها .

4 . تتم الرقابة على الانجاز بأسلوب ذاتي وطوعي، سواء بالنسبة للفرد أو للقسم وذلك من منطلق سلوكي. يتمثل في الاقتناع بهذه الأهداف، والإيمان بجدرانها وفعاليتها في الوصول إلى الأهداف العليا للمنظمة، وهكذا فان المناخ السائد تغلب عليه روح الثقة والتعاون، وتفويض كل السلطات التي تقتضيها انجاز العمل على مستوى الوحدات، فتقل بالتالي ممارسات السيطرة المركزية وتنزوي اتجاهات التسلط وإصدار الأوامر، لتحل محلها الرقابة الذاتية والمبادرة والنقد الذاتية، وتقويم الأخطاء محليا بما يقلل من عبء الرقابة والمتابعة على الإدارة، فتنفرغ بالتالي لأعمال التطوير والإبداع .

5 . يؤدي أسلوب المشاركة الذي يفرزه ويغذيه أسلوب الإدارة بالأهداف، إلى رفع معنويات العاملين وتشجيعهم على الاعتماد على الذات ويدفعهم إلى تحقيق النجاحات والمنافسة الصحية القائمة على المزيد من الإنتاج، وإلى التقييم الموضوعي السليم للنتائج لربطها بالأهداف المحددة والقابلة للقياس، كما أن روح الثقة والإحساس بالمسؤولية تزيل أي خوف من النقد أو توجس من التغيير، ذلك أن التغيير إنما يجيء كجزء من الخطط الموضوعية والتطور المرسوم . (ميرغني عبد العال حمور، 1998، ص3938)

6 . يمثل أسلوب الإدارة بالأهداف بالتالي نقلة نوعية من الإدارة التقليدية القائمة على تكريس التسلسل الراسي للسلطة، إلى إصدار الأوامر الفوقية وتوقع الطاعة المطلقة إلى نظام حديث مركز الدائرة فيه الثقة في الفرد العامل، وفي قدراته على الخلق والإبداع والالتزام بالأهداف والانتماء للمنظمة، أي أنها تكريس وتجسيد لنظرية في الإدارة القائمة على الثقة في الفرد، وفي مقدرته على ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والتوجه الايجابي، كما أن الإدارة بالأهداف تقوم على مبدأ إدخال وتشجيع إدارة الفريق القائمة على الفهم المشترك، والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية للمنظمة وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل والتعاون على حل المشاكل المشتركة، ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء وتطويره .

هذا ويشمل أسلوب الإدارة بالأهداف على الخطوات الأساسية التالية :

1 . اشتراك المديرين والمرؤوسين على مختلف المستويات الإدارية في تحديد الأهداف تحديدا دقيقا، على المدين الطويل والقصير مع توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وفرزهما بصورة واضحة ودقيقة، وذلك في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة مع مراعاة أن تكون جميع الأهداف قابلة للقياس والتفريد كما وكيفا، نوعا وجودة مع وضع التكلفة اللازمة لانجازها والمعايير المستخدمة لقياسها وربطها بجداول زمنية ومرحلية لإكمال انجازها .

2 . وضع أهداف فرعية على مختلف الوحدات الفرعية والأقسام، يشارك في تعريفها وتحديدها في ضوء الأهداف الكلية، مديروا هذه الفروع ومساعدوهم والعاملون معهم في كل فرع من الفروع، ويتم على مستوى الفروع كذلك وضع التنظيمات الإدارية المناسبة لإدارة الفروع، والإنفاق على طرق وأساليب العمل المناسبة، ووضع خطة أداء لتوظيف الموارد مع تحديد واضح للاختصاصات وربطها بأولويات ومواقيت الانجاز، بما يكفل تسلسلا منطقيا للعمليات وتنسيقا وترشيذا لمراحل الأداء، والتأكد من معرفة كل مدير ومسؤول لما هو مطلوب منه بالتحديد، وعلاقته بأداء وانجاز بقية العاملين وبما يتوقع تحقيقه من نتائج نهائية.

3 . اتفاق كل مدير مع مرؤوسيه في الوحدة المعنية على تنفيذ خطة لتطوير وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مع تحديد المعوقات والمشكلات الفنية والإدارية والبشرية والعمل على احتوائها وتجاوزها .

4 . الاتفاق بين المديرين والمرؤوسين على مستوى المنظمة وفي كل وحدة وفرع، على وضع أنظمة دقيقة للرقابة على الأداء وسير العمل وتقديمه وقياس الانجازات، وتحليل النتائج الأساسية وخطط التطوير والتحسين والعمل على توجيه الرقابة توجيهها ايجابيا يحتوي السلبيات ويدعم الايجابيات، زيادة للمعارف وتطويرا للخطط والبرامج وصولا للنتائج المرجوة والأهداف الموضوعية . (ميرغني عبد العال حمور، 1998، ص4039)

5 . وضع نظام للمتابعة والتقييم المستمرين، بغرض استعراض ما يتم من تقدم وذلك في ضوء جدول زمني وبرامج موضوعة، والعمل على تحديد الانحرافات وتصحيحها وإدخال ما قد يحتاجه الوصول إلى الأهداف الموضوعة، من دعم للموارد وتطوير للمهارات وإعادة للتنظيم وأساليب العمل .

هذا ويتطلب إدخال وتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعض العناصر الرئيسية، يمكن تلخيصها في الآتي :

- 1 . وجود هياكل تنظيمية مرنة تسمح للمديرين بالمرونة والحركة .
- 2 . وجود درجة كافية من المرونة في اللوائح الخاصة بالعمل .
- 3 . وجود نظام دقيق ومتكامل للمعلومات .
- 4 . وجود برامج فعالة للتدريب الإداري .
- 5 . وجود نظام للحوافز يساعد على إطلاق القدرات والطاقات .
- 6 . وجود إدارة متفهمة لنظام الإدارة بالأهداف، ومستعدة لوضع ثقلها لدعمه وتوفير المناخ اللازم لتطبيقه . (ميرغني عبد العال حمور، 1998، ص 4140)

- الشبكة الإدارية Managerial Grid :

ويتمثل هذا النموذج الذي طوره بلاك وموتون، والذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين والمساعدين أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم أو على أنماط القيادة الأخرى لدى المشاركين ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون إلى النمط المفضل وكفاءتها، والذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاج وأعلى رضا للعاملين أما الأنماط الخمسة التي تتناولها أدبيات القيادة عادة فهي كالتالي:

- 1 . نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل ولا للعاملين 1/1 .

- 2 . نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل 1/9 .
- 3 . نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين 5/5 .
- 4 . نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا 9/1 .
- 5 . نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا 9/9 .

(عامر الكبيسي، 2006م، ص55.54)

يتكون هذا الأسلوب من ست مراحل يفترض أن تطبيقها سوف يساعد على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات، حيث يركز هذا الأسلوب على متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية، ففي هذا الأسلوب يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداء من 9.1 يمثل أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني والبعد التنظيمي و9 تعني أعلى درجات الاهتمام من الإدارة لكل من المتغيرين المذكورين، وهنا على المدير والإدارة الاسترشاد بهذا الأسلوب لتجنب بعض الممارسات الإدارية الخاطئة .

للشبكة الإدارية مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: الحلقة التدريبية :

وهنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في هذا الأسلوب حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية، ولتحقيق ذلك يتم استعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسة، ويكون عند الأفراد المشاركين هنا من 9.5 أفراد يعملون معا لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية .

- المرحلة الثانية : تنمية روح الفريق :

حيث يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين .

- المرحلة الثالثة : تنمية العلاقات بين الجماعات .

- المرحلة الرابعة : تطوير نموذج مثالي : يعمل مديرو المستوى الأول . في هذه المرحلة . على تطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المنظمة، ويمكن لهذا النموذج المثالي أن يطرح أساليب للتدخل لإجراء تغيير في البيئة التنظيمية المحيطة .

- المرحلة الخامسة : تطبيق النموذج :

وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم، وفي هذه المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن إعداد وتهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة .

- المرحلة السادسة : رصد ومراقبة النموذج المثالي :

وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات .

ويلاحظ أن استخدام هذا النموذج يمكن من تشخيص نماذج القيادة وبناء الفريق، وحل المشاكل كما يستطيع كل مدير أن يتعرف على الفلسفة الإدارية التي يمارسها داخل التنظيم، حيث يستطيع كل منهم من خلال تطبيق هذه النماذج أن يعمل على تعديل سلوكه الفردي والجماعي ثم تحسين جو العمل وكذلك العلاقات . (موسى اللوزي، 2003م، ص4746)

- تدريب الحساسية Sensitivity Training :

وهو نمط سلوكي جديد للتدريب غرضه إحداث التغيير في عادات وفي مهارات الأفراد أو في اتجاهاتهم ومن ثم في سلوكهم، على أن يتم كل ذلك أثناء عملية التدريب وعبر تفاعلات غير معدة في خطواتها ومضامينها لكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، فهنا تتم زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين

معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي من خلال التعلم لأنماط السلوك الايجابي المشاهد أو من خلال استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين .

وتستلزم برامج تدريب الحساسية تهيئة نفسية وخلق أجواء مشجعة للتعامل بصراحة وشجاعة إضافة إلى وجود خبراء متمرسين في العلوم السلوكية وفي إدارة الورش المخبرية التي تختلف كليا عن العيادات الطبية أو العلاجات النفسية . (عامر الكبيسي، 2006م، ص55)

- نظام ليكرت :

يقوم نظام ليكرت على افتراض أربعة أنماط من القيادة تتراوح من النظام الاستبدادي المستقل، إلى النظام الديمقراطي الذي يقوم على الحرية والمشاركة وتنمية الذات التي يوفرها المناخ الديمقراطي للعاملين، هذا ويجيء بين هذين النظامين نظامان آخران هما النظام الارستقراطي، حيث يشبه ليكرت ثقة القائد في معاونيه بثقة السيد في خادمه فتكون المشاركة في حدود ضعيفة، ويكون العطاء ندرا يسيرا والتفويض نادرا وضئيلا والعلاقات يشوبها الحذر ويعتريها الخوف من جانب المرؤوسين، فتتذكر السلطات والقرارات في يد القائد ويختار الرأي الآخر والنقد لمسالك التنظيم غير الرسمي فيتحول إلى تدمير خافت وسخط صامت وتيارات خفية من عدم الرضا والمعارضة، أما النظام الآخر فيطلق عليه ليكرت النظام المشارك حيث تكون ثقة القائد في مرؤوسيه رغم ثقلها نسبيا، إلا أنها غير كاملة ويكون إحساس المرؤوسين بحريتهم في النفاذ مع رئيسهم ومناقشته في قضايا ومشاكل العمل محدودة، وتكون استشارته لهم وتشاوره معهم في قضايا ينتقيها ويحددها بنفسه، كما لا يسمح لهم باتخاذ أية قرارات إلا في المجالات التي يعينها لهم في ضوء السياسات العليا للمنظمة، هذا ورغم روح المشاركة الموجودة في هذا التنظيم إلا أن طبيعتها المحدودة والموجهة من قبل الرئيس تؤدي إلى قيام تنظيم غير رسمي، قد يؤيد أحيانا وقد يعارض أحيانا أخرى سياسات الرئيس .

هذا ويقول ليكرت بإمكانية إدخال نوع من التطوير والتغيير الجوهرى في نماذج القيادات الإدارية الثلاثة، بهدف توجيه مسارها وتحسين ممارستها لتصل إلى النظام الديمقراطي النموذجي، ولتحقيق ذلك يمكن التركيز على بناء الفريق والاتصالات المفتوحة وإشراك المجموعات في وضع أهداف المنظمة، وتحديد معايير أدائها وأساليب عملها على نحو أوسع. (ميرغني عبد العال حمور، 1998، ص3029)

- بناء فرق العمل :

هي محاولة لزيادة فعالية فرق العمل ، ويتم هذا من خلال تحسين العمليات الشخصية المتداخلة ، وتوضيح الهدف والدور ، مما يسهّل عملية الاتصال والتسويق ، ومصطلح فريق عمل يدل على وحدات عمل جديدة أو أفراد من وحدات مختلفة من المنظمة .

يتضمن بناء فريق عمل جلسات منتظمة للتشخيص ، والتي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدماً البيانات المستقاة من برامج التدريب أو المناقشات والاجتماعات المفتوحة .(راوية حسن، 2001، ص354-355)

تعتمد هذه الطريقة على اختيار مجموعة من الأفراد والعاملين في المنظمة تكون مهمتهم التعرف على المشكلات الإدارية والصراعات التنظيمية السائدة في المنظمة وتعاون أفراد هذه المجموعات ونمط القيادة المستخدم في إدارتها ونظام الاتصال السائد بينها وبين المنظمة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح مهمتها وزيادة كفاءتها وتحقيق الأهداف التنظيمية هذه تبدأ من الإدارة العليا في المنظمة وتندرج حتى تصل إلى المستويات الدنيا في التنظيم وتستمد هذه المجموعات حيويتها ونشاطها من خلال اشتراك ومساعدة المدربين لها وتقوم مجموعات البناء التنظيمي هذه بعملها من خلال مراحل عديدة منها:

أ- التعرف على المشكلات التنظيمية المزمنة والمعقدة.

ب- تجميع مختلف البيانات من هذه المشكلات.

ج- تحليل هذه البيانات للاستفادة منها.

د- وضع خطة عمل مناسبة لإجراء حلول مناسبة.

هـ- تنفيذ الخطة مسبقاً بتوفير الإمكانيات اللازمة.

و- تقييم ومتابعة عملية التنفيذ للتعرف على درجة الكفاءات التنظيمية التي انعكست على المنظمة والانحرافات إلى حدثت حتى يمكن تلاقيها مستقبلاً.

ومجموعات البناء التنظيمي هذه تشبه إلى حد كبير اللجان التنظيمية ولذلك فلها وعليها كل ما للجان ومن مزايا وعيوب، ولكنها تستمد استمرارها والأخذ بها من خلال النتائج الإيجابية التي تحقّقها في مجال التطوير التنظيمي. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص20)

9 - صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي :

يذكر (مرار، اللوزي، 1989، ص121-122) بعض معوقات التطوير التنظيمي التي أوردتها وذلك عبر تحديد مجموعة من الصعوبات التي تُشكل تحدياً وعائقاً أمام تطبيق برامج التطوير التنظيمي ومن أهمها ما يلي:

1 - عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بوجود شرعية وأهمية العلاقات بين الأفراد.

2 - ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي؛ لعدم قبولهم لمفاهيم

الانفتاح والثقة المتبادلة والافتتاح والمشاركة.

3 - عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

4 - التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.

5 - اعتماد بعض خبراء التطوير التنظيمي إلى جعل قيم فلسفته قيماً خفية ولا يتم التعبير

عنها بوضوح، ما يُضعف الثقة في برامجها من قبل القيادات الإدارية في المنظمات.

ويوضح (الغري، 1985، ص 48-49) عدداً من الأسباب التي تُعيق جهود التطوير التنظيمي في المنظمات، كانتظار بعض المنظمات لنتائج تطبيق برامج التطوير التنظيمي على المنظمات الأخرى، وتخوف بعض المنظمات من استخدام الأجهزة الرقابية الحكومية لنتائج عمليات التطوير التنظيمي لتركيز الرقابة عليها، أو محاسبتها على الأخطاء السابقة. إضافة إلى عدم استيعاب القيادات الإدارية والموظفين بشكل عام لجهود التطوير التنظيمي أو التشكيك في دور خبراء التغيير وأخيراً عدم الرغبة الجادة من قبل بعض القيادات الإدارية في تطبيق برامج التطوير التنظيمي للحفاظ على مصالحهم الشخصية.

ويوضح (عبد العال حمور، 1998، ص 68-70) المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي على المستوى الكلي، إذ يرى بأن هناك نوعاً من الصعوبة في الحديث عن التطوير التنظيمي ومعوقات تطبيقه دون الأخذ في الاعتبار سمات الإدارة العربية؛ وبالتالي يحدد عدداً من العوامل التي تساهم في تقليل فرص نجاح التطوير التنظيمي، كطبيعة المجتمعات العربية ذات القيم القبلية ما يجعل الإدارة العربية تبدو مرتبطة بتلك القيم المتمثلة في الروابط القبلية والأسرية التي تلعب دوراً كبيراً في إنجاز المعاملات وتوزيع الخدمات، والنمو العشوائي للأجهزة والمؤسسات الحكومية، وضعف أجهزة الخدمة المدنية وقلة تدريب القائمين عليها وافتقارها إلى خطط محددة وعدم الاهتمام بتغيير السلوك والقيم السائدة، وأخيراً الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون اعتبار لاختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي نفس السياق يؤكد (الطجم، 2003، ص 259-263) على وجود علاقة بين الصعوبات التي تواجه إدخال التطوير التنظيمي كنموذج للتغيير المخطط، والخصائص السلبية للإدارة العربية، إننيشير الطجم إلى أن أهم تلك الصعوبات تتمثل في التداخل بين النشاط السياسي والإداري، والتضخم الوظيفي والترهل التنظيمي، ومحدودية نجاح برامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وقلة التدريب والتأهيل للعاملين في القطاع العام، وضعف فاعلية أجهزة الخدمة المدنية، والاعتماد المبالغ على الخبرة الأجنبية التي لا تتفهم الثقافة والقيم السائدة

سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع الكلي، والمركزية الإدارية، والإجراءات الروتينية، وجمود الأنظمة واللوائح، والإنغلاق التنظيمي وعدم انفتاح المنظمات العامة على الرأي العام، وغياب التخطيط طويل الأجل .

وقد حاول (Beckhard: 1989 69-93) تحديد الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:

أ - وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود

فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية، ومستوى الإدارة الوسطى.

ب - عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.

ج - التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.

د - التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.

هـ - عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.

و - محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم

ي - تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.

ويقدم (المؤمن وآخرون، 1997، ص252-253) رؤية نقدية للمعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي من خلال استعراض آراء بعض الباحثين حول الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي وآفاقه المستقبلية، يوجمل تلك الرؤية النقدية في النقاط التالية:

1 - عدم التحديد الواضح والدقيق لمعالم وهوية التطوير التنظيمي.

2 - التركيز على وسائل التغيير الإنسانية والاجتماعية.

3 - استخدام التطوير التنظيمي لنماذج محدودة.

4- قيود الوقت والانتهاه لبرامج التطوير التنظيمي، وهذا قد لا يتناسب مع المنظمات التي تتطلب تغييراً سريعاً .

ومن خلال العرض السابق يمكن أن نجمل أبرز معوقات التطوير التنظيمي كما يلي:

1 -المعوقات الداخلية :وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الإستراتيجية، والإجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

2 -المعوقات الخارجية :وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية، والمعوقات المالية، والمعوقات الهيكلية.

2-المعوقات السلوكية :وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

خلاصة الفصل :

بعد تناول جوانب هذا الفصل يمكن استخلاص أن الهدف الأساسي من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وبما يخدم جميع الأطراف ، كما تعمل منظمات الأعمال الحديثة في ظروف تتسم بالتطوير التنظيمي والديناميكية وهناك متغيرات داخلية وأخرى بيئية تمثل ضغوط على المنظمة في أن تتعامل معا لكي تتكيف وتتوازن داخليا وخارجيا، كما يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث نوع من التعديلات المناسبة سواء بالنسبة للأفراد أو الوظائف أو درجة التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى إجراء التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتماشى مع الأوضاع والمتطلبات الجديدة للتنظيم والبيئة ككل . تشمل إستراتيجية التطوير التنظيمي في جزء كبير منها تدريب مختلف المستويات الإدارية بدءا من المدير وحتى مستويات الإشراف و ليست هناك طريقة نمطية للتطوير التنظيمي وإنما يتوقف ذلك على طبيعة الظروف والمراعاة الضغوط التي تتعرض لها المنظمة سواء من الداخل أو من البيئة هذا وبالإضافة إلى أن حجم وإمكانيات وأنشطة وإدارة المنظمة تلعب دورا كبيرا في اختيار الطريقة الملائمة للتطوير .

الجانج

التطبيقي

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. مجتمع وعينة الدراسة

4. خصائص عينة الدراسة

5. أداة جمع البيانات

6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

7. خطوات إجراء الدراسة

8. أساليب المعالجة الإحصائية

- خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث حيث يمكن للباحث تحصيل وجمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه ودراسته، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقاً لطرق وأساليب منهجية ليتم بعد ذلك التوصل إلى نتائج تكون بمثابة الركيزة الأساسية للجانب النظري، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تلك الطرق والأساليب المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة الميدانية .

إن أي دراسة ميدانية يتوقف نجاحها على كيفية التطرق إلى موضوعها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع ولذلك فإن صحة البحث تقوم أساساً على المنهجية المتبعة لهذا يجب على الباحث إتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصيغة العلمية على بحثه والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة بطريقة منتظمة .

1- منهج الدراسة :

إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يوافقه ويقود الباحث إلى الوصول إلى نتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث فأبي موضوع لابد فيه على الباحث تطبيق منهج يستجيب لطبيعة الموضوع ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوقف المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث ، وبذلك لاحظنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الإرتباطي التحليلي .

والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات التربوية والنفسية هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها تتعدى الوصف إلى

التفسير ، وذلك في حدود قدرة الباحث على التفسير والاستدلال وبالإضافة إلى المنهج الوصفي قد تم استخدام المنهج الإحصائي في هذه الدراسة الذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية ، أو كما قيل بان الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام . (محمد داودي، محمد بوفاتح، 2007، ص81)

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الوقائع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً ، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة . (عبيدات ، نوقان وآخرون ، 2003 ، 191)

فرغم الإنتقادات التي وجهها بعض الباحثون للمنهج الوصفي إلا أنها لا تقلل من أهمية استخدامه في مجالات استخدامه في مجالات مختلفة لدراسة الظواهر الإنسانية ، لأن عملية الوصف هي الخطوة الأولى في طريق العلم : (عمار بوحوش، 2001، ص145-146)

- 1 . يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالي .
- 2 . يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها كتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج .
- 3 . يقدم تفسيراً للظواهر والعوامل التي تؤثر فيها ، مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها .
- 4 . يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها .
- 5 . يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم الإنسانية .

فمفهوم البحوث الوصفية يرتبط بتوضيح واقع الحوادث والأشياء ، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي ، بل يتناولها بالتحليل والتفسير لغرض اجترار الاستنتاجات المفيدة لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو استحداث معرفة

جديدة به ، فهو يهدف إلى فهم الحاضر ببيانات وحقائق واستنتاجات واقعية لتوجيه المستقبل . (محمد زيدان حمدان، 1989، ص 66)

2- حدود الدراسة :

إرتكزت الدراسة على معرفة علاقة أنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون - أين تمت الدراسة في حدود معينة هي كالتالي :

أ - **حدود بشرية** : اقتصر نطاق الدراسة من حيث الأشخاص على فئات الإدارة من موظفين إداريين في مختلف المناصب الإدارية بالجامعات محل الدراسة (كتّاب مديرة و السكرتارية ، الملحق الإداري ، متصرفين، أعوان المكاتب وأعوان الإدارة ، فئة الإدماج المهني وذوي الشهادات ، أعوان الإعلام الآلي) .

ب - **حدود مكانية** : أجريت الدراسة في بعض الجامعات الجزائرية وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، جامعة عمار ثليجي الأغواط ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، جامعة غرداية نظرا لتوفر بيئة عمل متقاربة ، وإمكانية جمع البيانات في أقل وقت وبأقل جهد ممكن .

ج - **حدود زمانية** : أجرت الدراسة الميدانية خلال الموسمين 2011/2012/2013 في الفترة من بداية شهر مارس 2011 إلى غاية شهر أبريل 2013 .

3 - مجتمع الدراسة و عينة البحث:

أجري البحث الميداني في بعض المؤسسات الجامعية والتي تمكنا من الوصول إليها نظرا لتواجدها بالقرب من مكان عمل الباحث ، كما تم إحصاء مجتمع الدراسة في الصفحة الموالية :

الجدول رقم (02) مجتمع الدراسة وعينة البحث .

| عينة البحث | النسبة المئوية | عدد أفراد المجتمع | الجامعة |
|------------|----------------|-------------------|--------------------------|
| 118 | % 32.77 | 750 | جامعة قاصدي مرياح ورقلة |
| 84 | % 23.43 | 536 | جامعة عمار ثليجي الأغواط |
| 58 | % 16.18 | 370 | جامعة زيان عاشور الجلفة |
| 50 | % 13.90 | 318 | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 50 | % 13.72 | 314 | جامعة غرداية |
| 360 | % 100 | 2288 | المجموع |

اعتمد الباحث على أخذ عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين مجتمع البحث حسب بعض الجامعات وهي جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، جامعة عمار ثليجي الأغواط ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، جامعة غرداية .

ولاختيار عينة طبقية يتطلب تقسيم المجتمع على طبقات كل طبقة تشترك في صفة أو خاصية معينة مرتبطة بالمتغيرات المدروسة ، ثم نحدد نسبة كل طبقة في الإختيار وبعدها نبدأ عملية سحب عدد من الأفراد يتناسب حجمهم مع المجموع العام لكل طبقة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة . (محمد داودي، محمد بوفاتح، 2007، ص68)

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية لصعوبة إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع البحث، وذلك ابتداء من أقل مستوى وظيفي إلى أعلى مستوى وظيفي ليكون أمام أفراد مجتمع البحث فرص متساوية ومستقلة تساعد الباحث على تعميم نتائج البحث، حيث تم توزيع الاستبانات بالتناسب مع عدد موظفي كل جامعة ، وبشكل حجم العينة ما نسبته حوالي 15% من حجم مجتمع البحث، وعليه فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (360) فرد .

الجدول رقم (03) يبين توزيع استبيانات الدراسة على مجتمع الدراسة.

| الإستبيانات الصالحة للدراسة | | الإستبيانات المسترجعة | | الإستبيانات الموزعة | المؤسسة الجامعية |
|-----------------------------|-------|-----------------------|-------|---------------------|-------------------------|
| % | العدد | % | العدد | | |
| 32,77 | 118 | 30,03 | 136 | 180 | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 23,34 | 84 | 24,50 | 111 | 134 | جامعة عمار ثلجي الأغواط |
| 16,11 | 58 | 20,30 | 92 | 100 | جامعة زيان عاشور الجلفة |
| 13,89 | 50 | 14,13 | 64 | 80 | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 13,89 | 50 | 11,04 | 50 | 80 | جامعة غرداية |
| 100 | 360 | 100 | 453 | 574 | المجموع |

لقد تم توزيع 574 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 25 % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة ، استرجع منها 453 استبيان، بنسبة 78,91 % منها 360 إستبيان صالح للدراسة و للتحليل بنسبة 79,47 % .

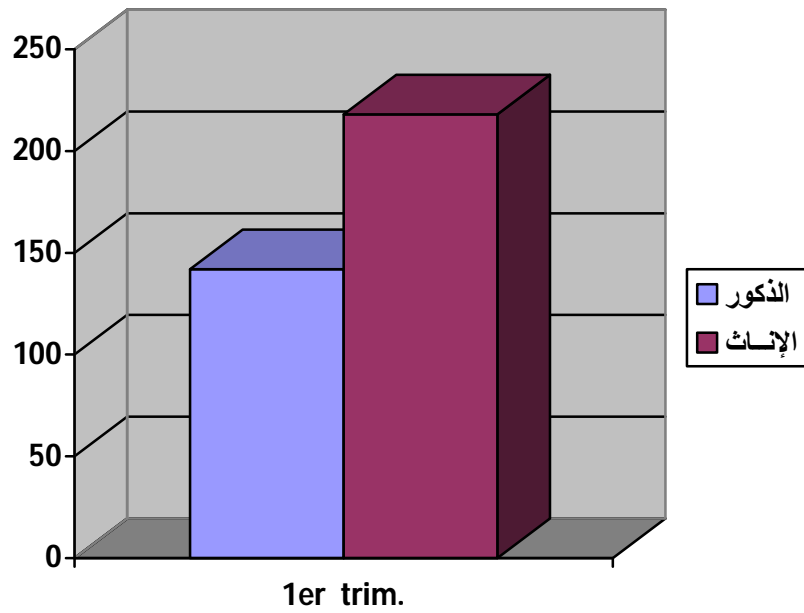
الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإستبيانات الصالحة للدراسة والتحليل كانت بنسب متفاوتة من مجموع الإستبيانات المسترجعة من مختلف الجامعات ، حيث بلغت نسبة الإستبيانات الصالحة للدراسة من جامعة ورقلة 32,77 % وبنسبة 23,34 % لجامعة الأغواط ، أما جامعة الجلفة فكانت نسبة الإستبيانات الصالحة للدراسة 16,11 % ، كذلك كانت النسبة لجامعة بسكرة وجامعة غرداية 13,89 % لكل منهما .

ومنه يمكن القول أن إستجابة أفراد العينة للدراسة والإجابة على الإستبيانات كانت عالية في بعض الجامعات وضعيفة في جامعات أخرى رغم وجود العينة وتواجدها في الإدارة الجامعية إلا أنها كانت غير كافية في بعض الجامعات ، وهذا نظرا لحساسية الموضوع وارتباطه بخصائص وسمات شخصية تميز الموظف الإداري عن بعض الوظائف الأخرى .

3 - خصائص عينة الدراسة : تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس والسن ونوع الوظيفة والمستوى التعليمي ومدة العمل والرتبة الوظيفية .

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 39.4 | 142 | ذكور |
| 60.6 | 218 | إناث |
| 100 | 360 | المجموع |

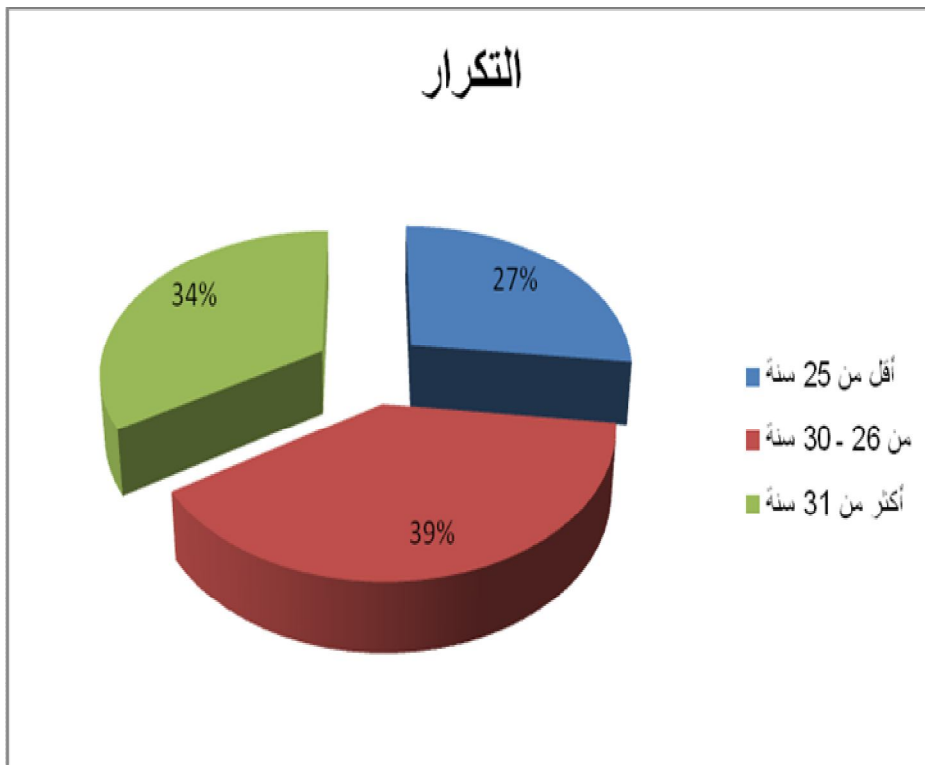


الشكل رقم (07) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من خلال الجدول (04) أن غالبية عينة الدراسة من جنس الإناث حيث بلغت نسبتهم 60.6 % وبلغت نسبة الذكور 39.4 %

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|----------------|
| 26.9 | 97 | أقل من 25 سنة |
| 39.2 | 141 | من 26 . 30 سنة |
| 33.9 | 122 | أكثر من 31 سنة |
| 100 | 360 | المجموع |

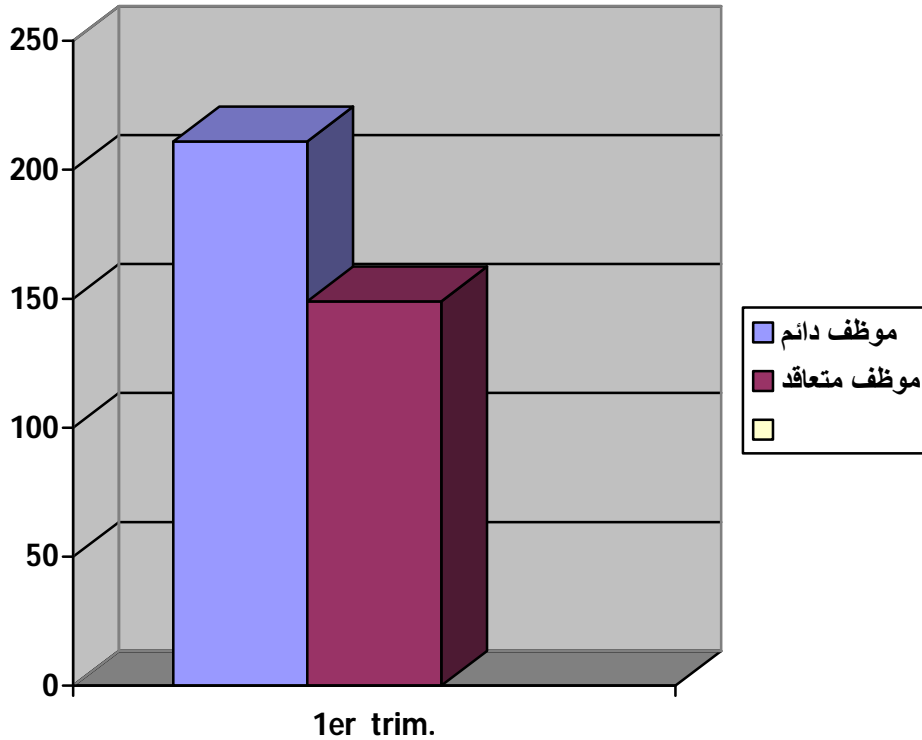


الشكل رقم (08) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب السن

من خلال الجدول (05) يتبين لنا أن عينة الدراسة ممثلة في فئة عمرية تتراوح بين 26 و30 سنة بنسبة 39.2 % ، أما فئة السن أقل من 25 سنة فبلغت نسبتهم 26.9 % ، ونسبة 33.9 % لعينة العمر أكثر من 31 سنة .

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

| النسبة % | التكرار | نوع الوظيفة |
|----------|---------|-------------|
| 58.6 | 211 | دائم |
| 41.4 | 149 | متعاقد |
| 100 | 360 | المجموع |

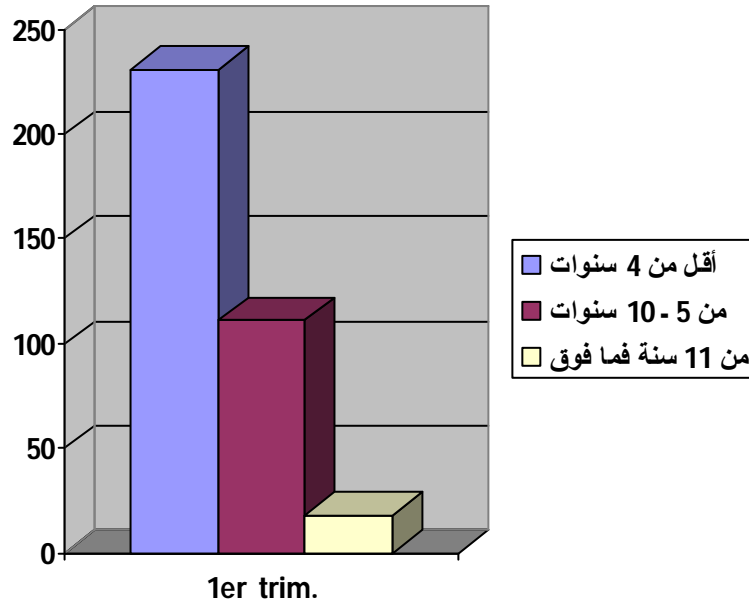


الشكل رقم (09) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

يمثل الجدول (06) خصائص عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة من حيث هي دائمة أو بصفة التعاقد ، فكان أغلب الموظفين دائمين بنسبة 58.6 % ، وبلغت نسبة الموظفين المتعاقدين 41.4 % .

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل

| النسبة % | التكرار | مدة العمل |
|----------|---------|--------------------|
| 64.2 | 231 | من سنة إلى 4 سنوات |
| 30.8 | 111 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 5.0 | 18 | من 11 سنة فما فوق |
| 100 | 360 | المجموع |

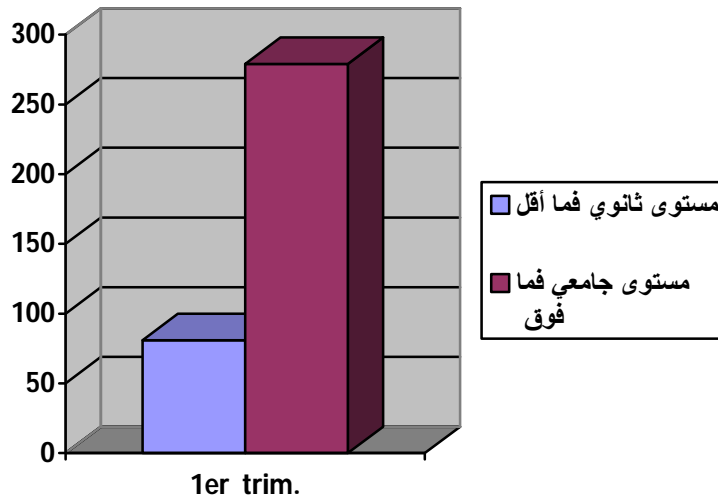


الشكل رقم (10) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب مدة العمل

يبين لنا الجدول (07) مميزات عينة الدراسة من حيث أقدميتها في العمل حيث بلغت نسبة الموظفين حديثي التوظيف بأقل من 4 سنوات 64.2 % وهي النسبة الأعلى من نسبة الموظفين ذوي أقدمية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بـ 30.8 % ونسبة 5 % لمن هم فوق 11 سنة عمل بالإدارة الجامعية .

جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 22.5 | 81 | ثانوي فما أقل |
| 77.5 | 279 | جامعي فما فوق |
| 100 | 360 | المجموع |



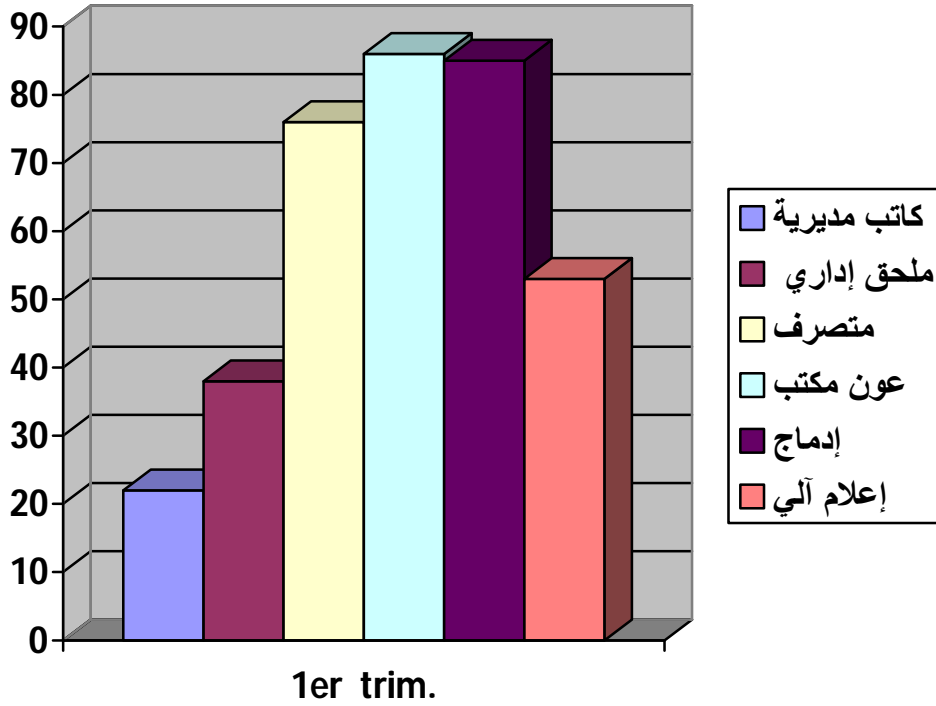
الشكل رقم (11) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال قراءة الجدول (08) أن غالبية الموظفين الإداريين بالجامعة من المستوى التعليمي الجامعي والدراسات العليا حيث بلغت النسبة 77.5 % ، أما نسبة أصحاب المستوى التعليمي من الثانوي فما أقل فبلغت 22.5 % وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى .

جدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

| النسبة % | التكرار | الرتبة الوظيفية |
|----------|---------|-------------------------------|
| 6.1 | 22 | كاتب مديرية . سيكريتارية |
| 10.6 | 38 | ملحق إداري . ملحق إداري رئيسي |
| 21.1 | 76 | متصرف . متصرف رئيسي |
| 23.9 | 86 | عون مكتب . عون إدارة |

| | | |
|------|-----|---------------------------------|
| 23.6 | 85 | إدماج مهني . إدماج ذوي الشهادات |
| 14.7 | 53 | عون إعلام آلي . عون حجز |
| 100 | 360 | المجموع |



الشكل رقم (12) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية من خلال الجدول (09) يتضح أن العينة بنسب متقاربة من حيث الرتب الوظيفية ، بلغت 23.9% لأعوان المكتب و أعوان الإدارة ، ونسبة 23.6% ، و 21.1% لفئة الموظفين برتبة متصرف إداري ، أما النسب المتبقية للرتب الوظيفية الأخرى فتراوحت بين 6.1% و 14.7% .

5 - أدوات الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول إيجاد أدوات توصله إلى الحقائق المرجوة ، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع الدراسة ، لذلك تم اعتمادنا على

الإستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة ، من إعداد الباحث بناء على مقاييس سابقة ودراسات في موضوع القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي .

1 . إستبيان أنماط القيادة :

تم بناء الإستبيان وتطويره بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بأنماط القيادة والدراسات السابقة والتركيز على ما يتعلق منها بنموذج الشبكة الإدارية والإستعانة بمقياس أنماط القيادة لراتب السعود ومعن أمين الشمالية (2010) وإستبيان محمد بن احمد جبرة (2006) مع دراسة محمود الفياض (1995) ، حيث تشكل في صورته النهائية من 30 سؤال موزعة على خمس أبعاد أساسية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون .

الجدول رقم (10) يوضح أبعاد وبنود إستبيان أنماط القيادة

| العدد | البنود | الُبعُد | الإستبيان |
|-------|--------------------------------|---------------|---------------|
| 6 | 19 . 13 . 10 . 9 . 4 . 2 | قيادة سلبية | أنماط القيادة |
| 6 | 30 . 22 . 15 . 11 . 6 . 3 | قيادة متسلطة | |
| 6 | 24 . 18 . 17 . 14 . 8 . 1 | قيادة معتدلة | |
| 6 | 23 . 21 . 20 . 16 . 7 . 5 | قيادة إنسانية | |
| 6 | . 28 . 27 . 26 . 25 . 12 29 | قيادة فعّالة | |
| 30 | المجموع | | |

الملاحظ من الجدول أن الإستبيان ليس به أسئلة سلبية كثيرة ماعدا السؤال التاسع في بُعد القيادة السلبية وهو يهدف إلى قياس البُعد السلبي فلا تعكس درجته في تقدير الدرجات .

2 . إستبيان الإبداع الإداري :

إعتمد الباحث في إعدادة لاستبيان الإبداع الإداري بصورته النهائية وبهذه الأبعاد بعد الإستعانة باختبار هوبز للشخصية المبتكرة (محمد الصيرفي،2006،ص7-13)،كما تم الرجوع إلى مقياس (Ettlie&Okeefe,1882) واستبيان لأيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة (2009) في دراستهما للتمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين بالجامعة الأردنية ، أين تم تكييف بعض العبارات منه على المرؤوسين ليتكون الإستبيان في صورته النهائية من 28 سؤال موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية وهي:البُعد 1 القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار البُعد 2: عدُ تقبل التغيير البُعد 3: عدُ تشجيع الإبداع كالتالي :

جدول رقم (11) يوضح أبعاد وعدد بنود إستبيان الإبداع الإداري

| العدد | البنود | بُعد | الإستبيان |
|-------|--------------|-------------------------------------|-----------------|
| 8 | من 31 إلى 38 | القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار | الإبداع الإداري |
| 11 | من 39 إلى 49 | عدُ تقبل التغيير | |
| 9 | من 50 إلى 58 | عدُ تشجيع الإبداع | |
| 28 | المجموع | | |

بالرجوع إلى الإستبيان نلاحظ أن السؤال رقم 56 في بُعد تشجيع الإبداع له اتجاه سلبي وتعطى له الدرجة العكسية في تقدير الدرجات .

4 . إستبيان التطوير التنظيمي : يتكون الإستبيان من مجموعة من العبارات عددها 30

والتي تقيس التطوير التنظيمي في الجامعة من خلال مجموعة من الأبعاد التي اختيرت بناء على بعض الدراسات السابقة وأدبيات البحث النظري للتطوير التنظيمي منها دراسة ريم رمضان(2005) ودراسة نواف آل سعود (2003) ودراسة الأصبحي (2007) واختيار بعض الأبعاد التي تخدم البحث منها لإعداد الإستبيان في صورته

النهائية وهي الأبعد البشري و الأبعد التنظيمي والتقني إضافة إلى بعد الأسس التي يستند عليها التطوير و بعد الصعوبات كما هو موضح في الجدول .

جدول رقم (12) يوضح أبعاد وبنود إستبيان التطوير التنظيمي

| العدد | البنود | الأعد | الإستبيان |
|-------|--------------|--------------------------------|------------------|
| 5 | من 59 إلى 63 | الأعد البشري للتطوير | التطوير التنظيمي |
| 4 | من 64 إلى 67 | الأعد التنظيمي والتقني | |
| 8 | من 68 إلى 75 | الأسس التي يستند عليها التطوير | |
| 13 | من 76 إلى 88 | صعوبات التطوير | |
| 30 | | المجموع | |

ويتم التصحيح بإعطاء الأوزان التالية :

العبارات الموجبة : لا أوافق تماما 1 ، لا أوافق 2 ، غير متأكد 3 ، أوافق 4 ، أوافق تماما 5

العبارات السالبة : لا أوافق تماما 5 ، لا أوافق 4 ، غير متأكد 3 ، أوافق 2 ، أوافق تماما 1.

6 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في إجراء البحوث الميدانية قصد التعرف على عينة الدراسة ومعرفة خصائصها بالإضافة إلى قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة من أجل التأكد من صلاحيتها واستخدامها في الدراسة الأساسية ، كم تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي :

- تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات ، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة .

- معرفة خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ، كما تمكن الباحث من التحقق من صلاحية أداة القياس وصدقها وثباتها ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة

(محمد عبد الحليم منسي، 2003،ص267)

بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (60) موظف إداري من مختلف الرتب الوظيفية بالجامعة قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها وثباتها وصدقها وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية للأداة .

4-1 الصدق: يعتبر الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه

(مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص146).

4-1-1 صدق استبيان الأنماط القيادية :

أ- **الصدق الظاهري :** قام الباحث بعرض أداة القياس في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وذلك بهدف تقييم أدوات الدراسة من حيث قياسها لمتغيرات الدراسة والصياغة اللغوية للبنود ومدى انتماء العبارات لأبعاد كل أداة وعدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها ، فكانت آراؤهم مشتركة حول انتماء بعض البنود وتعديل صياغة بنود أخرى ، مع ضرورة إضافة بعض البنود في بعض الأبعاد ، كما كان هناك اتفاق حول إلغاء بعض البنود لعدم قياسها لهدف الدراسة ،حيث تم حساب نسبة الإتفاق حول البنود **بمعادلة لاوشي** موضحة كالتالي حسب عدد المحكمين .

$$\frac{N - n}{2} = \frac{N}{2}$$

حيث أن:

n هي عدد المحكمين الذين اعتبروا أن العبارة تقيس.

ن العدد الكلي للمحكمين.

* إذا كان ص م $0.5 \leq$ فإن العبارة تقيس.

تحويل النتائج إلى نسب مئوية فبلغت نسبة إتفاق المحكمين على صدق مقياس الأداة والجدول التالي يوضح نسبة الإتفاق في كل عبارة من عبارات الأداة :
الجدول (13) يوضح نسبة الإتفاق في عبارات استبيان أنماط القيادة

| نسبة الإتفاق | العبارة | البعد |
|--------------|---|--------------|
| % 100 | ليس لديهم أسلوب فاعل في التحفيز . | قيادة سلبية |
| % 100 | يحاولون تأجيل القرارات كل ما أمكن . | |
| % 100 | يعتبرون أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل . | |
| % 100 | يسمح للعاملين بالخروج أثناء العمل . | |
| % 100 | يتساهلون مع حالات الغياب المتكررة . | |
| % 71 | يتناسون اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل . | |
| % 100 | يستخدمون صلاحياتهم في تذليل الصعوبات والعقوبات . | قيادة متسلطة |
| % 100 | يكتفون فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا . | |
| % 100 | يستخدمون جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن مواقفهم | |
| % 100 | يعتبرون معارضة أفكارهم نوع من العصيان . | |
| % 71 | يقتصرون على تطبيق الأنظمة واللوائح المتعارف عليها . | |
| % 100 | قليلو التفاعل مع آراء ومقترحات العمال | |
| % 100 | يصدرون التعليمات بشكل ودي . | |
| % 100 | يتخذون القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية . | |
| % 100 | يوزعون الواجبات والمسؤوليات بالتساوي . | |

| | | |
|-------|---|-------------------|
| % 100 | يسعون لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات . | قيادة معتدلة |
| % 100 | يطرحون وجهات نظرهم بشكل قابل للتفاوض . | |
| % 100 | يعتبرون وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب والعقاب . | |
| % 71 | يشاركونكم في الأنشطة الرياضية والترفيهية | القيادة الإنسانية |
| % 100 | يلجئون لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء . | |
| % 71 | ينصتون لمشكلاتكم و يدافعون عنكم أمام الرؤساء . | |
| % 100 | يكثر من المدح والثناء على أعمالكم | |
| % 100 | يتبعون أسلوب الإقناع والتعاون لإنجاز الأعمال | |
| % 100 | يسألون عن العمال للإستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية . | |
| % 100 | يسمحون بمناقشة مقترحات العمل . | |
| % 100 | يوضحون مبررات القيام بالأعمال والواجبات . | |
| % 100 | يهتمون باستثمار الوقت . | |
| % 100 | يستخدمون الحل الوسط لمعالجة المشكلات | |
| % 100 | ينظرون إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية | |
| % 100 | يساعدون على تنمية القدرات الذاتية | |

تقدر نسبة الإتفاق بـ 0.95 أي أن نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بلغ 95 % .

الجدول (14) يوضح نسبة الإتفاق في عبارات إستبيان الإبداع الإداري :

| نسبة الإتفاق | البنود | البعد |
|--------------|---|-------|
| % 100 | أستطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا | |
| % 100 | أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها | |
| % 100 | أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل . | |

| | | |
|-------|--|-------------------------------------|
| % 100 | أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل . | القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار |
| % 100 | أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة | |
| % 100 | أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة | |
| % 71 | أحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل | |
| % 71 | أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي | |
| % 100 | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر | تقبل التغيير |
| % 71 | أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل | |
| % 100 | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة | |
| % 100 | أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل . | |
| % 100 | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع العاملين . | |
| % 71 | أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة . | |
| % 100 | أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة . | |
| % 100 | أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية . | |
| % 100 | تشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين | |
| % 100 | يعملون على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم | |
| % 100 | تقوم الإدارة بنقد الأفكار الجديدة | |
| % 100 | تشجع المقترحات المقدمة من الآخرين . | |
| % 71 | أقدم بتقييمات مكتوبة لما أقترح من أفكار في وحدتي للإدارة . | |
| % 71 | لا تحدد الإدارة القواعد والتنظيمات المثبطة لروح المبادرة والإبداع | |
| % 100 | تعزز الجوانب الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة | |
| % 100 | تمنح فرصة الإلتحاق بالدورات التدريبية للعاملين | |

تقدر نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بـ 92 % .

الجدول (15) يوضح نسبة الإتفاق في عبارات إستبيان التطوير التنظيمي :

| نسبة الإتفاق | البند | البعد |
|-----------------|---|------------------------------|
| % 42 | . يحرص المسؤولون على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين في الجامعة بصورة منتظمة . | البعد البشري |
| % 71 | . يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في الجامعة على اختيار البرامج التكوينية المتخصصة | |
| % 100 | . يوجد لدينا خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرص التنمية والتطوير للعاملين بالجامعة . | |
| % 100 | . هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤولين على تنمية الموارد البشرية لأوضاع العاملين | |
| % 100 | . هناك تنسيق بين الجامعة وبين كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة | |
| % 100 | . تتم عملية متابعة وتقييم أداء العاملين في الجامعة بصورة منتظمة . | |
| % 100 | . تحرص الجامعة على تطوير وتحديث هيكلها وأدواتها التنظيمية كلما تطلب الأمر . | البعد التنظيمي والتقني |
| % 100 | . يتم على الدوام تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل في الجامعة | |
| % 100 | . هناك جهود متواصلة للاهتمام بالعمليات ولإجراءات العمل في الجامعة . | |
| % 100 | . يوجد هناك اهتمام بالتقنيات والتجهيزات في الجامعة . | |
| % 42 | . تهتم الجامعة بنظام المعلومات الذي يتم من خلاله تجميع وحفظ المعلومات التي تساعد على أدائه لمهامه . | |
| % 71 | . تهتم الجامعة بعمل الجهود اللازمة للاهتمام بالوقت . | |
| % 100 | . يتم العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة بشكل مستمر | |
| % 100 | . تهدف جهود المؤسسة إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات | |

| | | |
|-------|--|--|
| 71 % | . تساعد جهود المؤسسة على تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات | الأسس التي يستند إليها التطوير التنظيمي |
| 100 % | . يساعد التنظيم على تبسيط إجراءات العمل . | |
| 100 % | . يستند البحث عن التطوير التنظيمي بمؤسستكم على معلومات دقيقة . | |
| 100 % | . تحرس القيادة العليا في الجامعة على مشاركة الإدارات المختلفة قبل إقرار التطوير التنظيمي | |
| 100 % | . يحرص القائمون على التطوير في الجامعة على مشاركة العاملين في مراحل التطوير المختلفة . | |
| 100 % | . تحدد الإدارة المختصة في الجامعة واجبات كافة المشتركين في عملية التطوير التنظيمي . | |
| 100 % | . عدم توفر المعلومات بالقدر الكافي . | الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي الجامعي |
| 71 % | . عدم توفر المعلومة في الوقت المناسب . | |
| 100 % | . عدم تعاون الموظفين مع جهود التطوير التنظيمي . | |
| 100 % | . الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل التخمين والبداهة والحكم الشخصي . | |
| 100 % | . عدم تطوير التنظيم ككل بما يتلاءم ومتغيرات بيئة العمل . | |
| 100 % | . انتشار العادات الاجتماعية السلبية (المجاملات وعدم الانضباط والمحسوبية) . | |
| 100 % | . عدم توفر الموارد المالية اللازمة للتطوير . | |
| 100 % | . عدم الاستعانة بخبراء التطوير التنظيمي . | |
| 100 % | . عدم التوافق بين إمكانيات العاملين ومتطلبات مراكزهم الوظيفية بعد التطوير . | |
| 100 % | . سوء العلاقة وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين . | |
| 100 % | . كثرة الصراعات بين العاملين . | |

من خلال النسبة المعبر عنها عن السؤالين الأول والحادي عشر 0.42 ، وعليه تم حذفهما ليبقى الإستبيان يحوي 30 سؤال وعليه تقدر نسبة الإتفاق بـ 0.95 أي أن نسبة إتفاق المحكمين على الأداة بلغ 95 % .

ب- حساب الصدق التمييزي : تعتبر احد الطرق الإحصائية في قياس الصدق بطريقة المقارنة الطرفية ، حيث قمنا بتقسيم درجات العينة إلى طرفين بعد ترتيبها وأخذ نسبة 33 % من الدرجات في كل مجموعة ، الطرف الأول يمثل القيم الدنيا من الدرجات والطرف الثاني يمثل القيم العليا من الدرجات للعينة الإستطلاعية ، ثم حساب الفرق "ت" بين القيم العليا والقيم الدنيا وتوصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول .

الجدول رقم(16) يوضح نتائج الصدق التمييزي لأدوات الدراسة :

| إستبيان أنماط القيادة | | | | | | | |
|--------------------------|-------|-----------------|-------------------|------------|------------|-------------|---------------|
| المجموعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت المحسوبة | ت المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
| مجموعة القيم الدنيا | 20 | 91.10 | 6.01 | 11.97 | 2.42 | 38 | 0.01 دالة |
| مجموعة القيم العليا | 20 | 110.85 | 4.27 | | | | |
| إستبيان الإبداع الإداري | | | | | | | |
| المجموعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت المحسوبة | ت المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
| مجموعة القيم الدنيا | 20 | 68.00 | 4.94 | 10.95 | 2.42 | 38 | 0.01 دالة |
| مجموعة القيم العليا | 20 | 85.15 | 4.95 | | | | |
| إستبيان التطوير التنظيمي | | | | | | | |

| المجموعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت المحسوبة | ت المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---------------------|-------|-----------------|-------------------|------------|------------|-------------|---------------|
| مجموعة القيم الدنيا | 20 | 90.00 | 3.87 | 9.18 | 2.42 | 38 | 0.01 دالة |
| مجموعة القيم العليا | 20 | 113.75 | 10.89 | | | | |

يتضح من خلال الجدول (19) أن قيمة "ت" المحسوبة 11.97 أكبر من قيمة "ت" المجدولة 2.42 عند درجة الحرية 38 ومستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة دالة إحصايا على وجود فرق في المتوسطات بين درجات الأفراد في القيم الدنيا والعليا في استبيان أنماط القيادة أي أن الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة ، وبالتالي فهو صادق ويمكن استخدامه في القياس .

كما أن قيمة "ت" المحسوبة 10.95 أكبر من قيمة "ت" المجدولة 2.42 عند درجة الحرية 38 ومستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة دالة إحصايا على وجود فرق في المتوسطات بين درجات الأفراد في القيم الدنيا والعليا في إستبيان الإبداع الإداري ، ومنه يمكن القول أن الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين مختلف الفئات الأفراد ، وبالتالي فهو صادق .

أما عن استبيان التطوير التنظيمي فبلغت قيمة "ت" المحسوبة 9.18 وهي أكبر من قيمة "ت" المجدولة 2.42 عند درجة الحرية 38 ومستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة دالة إحصايا على وجود فرق في المتوسطات بين درجات الأفراد في القيم الدنيا والعليا ، ومنه يمكن القول أن الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين الفئات ، وبالتالي فهو صادق ويمكن استخدامه للدراسة .

4-2 الثبات : هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة وكلما كان الاختبار ثابتا كان صادقا وليس العكس ، يُعتمد في حساب الثبات على درجة الارتباط بين بنود الإستبيان ، و على مدى تحصلنا على نفس النتائج من الأداة حتى في حالة إعادة إختبارها بعد مدة زمنية معينة .

أ- حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي α كرونباخ : والذي يستخدم في حالة تطبيق الإختبار مرة واحدة من أجل حساب معامل التجانس الذي يتمتع به الإختبار .

جدول (17) يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام الإتساق الداخلي :

| استبيان أنماط القيادة | | |
|--------------------------|------------|-----------------------|
| حجم العينة | عدد البنود | قيمة α كرونباخ |
| 60 | 30 | 0.65 |
| إستبيان الإبداع الإداري | | |
| حجم العينة | عدد البنود | قيمة α كرونباخ |
| 60 | 28 | 0.71 |
| إستبيان التطوير التنظيمي | | |
| حجم العينة | عدد البنود | قيمة α كرونباخ |
| 60 | 30 | 0.73 |

تدل النتائج المبينة في الجدول (07) أن ثبات إستبيان أنماط القيادة عالي (0.65) ، كما أن ثبات إستبيان الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي هو (0.71) و (0.73) على الترتيب ، وهي نسب عالية تدل على ثبات أداة الدراسة وقابليتها للتطبيق .

ب- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية : وهي من أكثر الطرق استخداما لحساب الثبات ، يستخدم في حالة تطبيق الأداة مرة واحدة على المبحوثين ، ثم يحسب معامل الارتباط بين الدرجات النهائية للأفراد على النصف الأول من الإختبار (عادة المفردات الفردية) والنصف الثاني من الإختبار (المفردات الزوجية) ، ثم تعدل قيمة الارتباط وتصح بمعامل سبيرمان براون في حالة تساوي التباينين ، أو معامل جوتمان في حالة تساوي أو عدم تساوي التباينين .

جدول (18) يوضح نتائج الثبات للأدوات باستخدام طريقة التجزئة النصفية :

| مستوى الدلالة | ر المجدولة | مؤشرات إحصائية محسوبة | | عدد البنود | الإستبيان |
|------------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|------------------|
| 0.01 دالة | 0.32 | ر قبل التعديل | ر بعد التعديل | 30 | أنماط القيادة |
| | | 0.56 | 0.71 | | |
| 0.01 دالة | 0.32 | ر قبل التعديل | ر بعد التعديل | 28 | الإبداع الإداري |
| | | 0.57 | 0.73 | | |
| 0.01 دالة | 0.32 | ر قبل التعديل | ر بعد التعديل | 30 | التطوير التنظيمي |
| | | 0.70 | 0.82 | | |

نلاحظ من الجدول (21) أن درجات الارتباط عالية بين البنود في استبيانات الدراسة (0.71) تدل على الثبات ولمكانية الإعتماد عليها في القياس .

الصدق الذاتي : يطلق عليه أيضا مؤشر الثبات ، وهو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء الصدفة ، ومن ثم فإن الدرجات الحقيقية هي الميزان أو المحك الذي ينسب إليه الإختبار ، وبما أن ثبات الإختبار يعتمد على ارتباط

الدرجات الحقيقية للاختبار بنفسها إذا أعيد الاختبار على نفس المجموعة لهذا كانت الصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي فهو يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار .

فكانت معاملات الصدق الذاتي لأداة الدراسة كالتالي :

0.84 لاستبيان أنماط القيادة ، 0.85 لاستبيان الإبداع الإداري ، 0.90 لاستبيان التطوير

التنظيمي

وهذا يدل على الحد الأقصى المتوقع للصدق وليس القيمة الحقيقية للصدق .

7 . خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

تم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

أ - التعرف على أنماط القيادة السائدة لرؤساء الإدارات الجامعية من وجهة نظر موظفي الإدارة الجامعية بمختلف رتبهم الوظيفية .

ب - التعرف على عناصر الإبداع الإداري لرؤساء الإدارات الجامعية من وجهة نظر موظفي الإدارة الجامعية .

ج - التعرف على دور أنماط القيادة السائدة لرؤساء الإدارات الجامعية وعلاقتها بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة

د - التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الإدارة في ضل متغيرات الدراسة.

الخطوة الثانية : تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: حيث تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة بما يلي:

- قياس أنماط القيادة السائدة لرؤساء الإدارات الجامعية من وجهة نظر موظفي الإدارة الجامعية وهي:

- قياس عناصر الإبداع الإداري لرؤساء الإدارات الجامعية من وجهة نظر موظفي الإدارة الجامعية بالمؤسسات الجامعية .

- قياس مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية من وجهة نظر موظفي الإدارة الجامعية

الخطوة الثالثة : صياغة فقرات أداة الدراسة : لصياغة فقرات أدوات الدراسة تم العمل بالإجراءات التالية :

- مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل بُعد من أبعاد أنماط القيادة السائدة ، وكذلك كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري ومستوى التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية .

- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أنماط القيادة السائدة ، وكذلك عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، وكذلك التي أعدت للتعرف على دور أنماط القيادة السائدة لرؤساء الإدارات الجامعية وعلاقتها بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية.

- مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

- تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

أ - أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
ب - تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.

ج - تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق الإجابة الخماسية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة) في إستبائي أنماط القيادة والتطوير التنظيمي ، أما إستبيان الإبداع الإداري فكانت بدائل الإجابة رباعية ب (دائما ، غالبا ، أحيانا ، أبدا).

د - تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية .حيث اشتمل مقياس أنماط القيادة السائدة لرؤساء الإدارات الجامعية على 30 فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسة تمثل أنماط القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ، واشتمل مقياس الإبداع الإداري على

28 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية ، أما إستبيان التطوير التنظيمي فتكون من 30 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد من اقتراح الباحث

الخطوة الرابعة : عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بُعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من هيئة التدريس بجامعة ورقلة وأساتذة بالجامعة الأردنية (الملحق رقم 02)

وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات وال فقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات تكون مناسبة .

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وتعديل صياغة بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية .

8- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها وذلك بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الطبعة 17 .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج والتعرف على عينة و أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكمترية وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

الفصل السادس :

معرض وتحليل و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1 - معرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

2 - تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

3 - نتائج الدراسة

تمهيد :

بعد ضبط الدراسة منهجيا واختيار العينة وأدوات الدراسة المناسبة والتأكد من صلاحيتها للدراسة مع اختيار الأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة المطروحة ، نحاول في هذا الفصل التذكير بالفرضيات مع تحليل وتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد اختبارها إحصائيا حيث تم طرح الفرضيات بالشكل التالي :

1. النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية وفق أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين هو النمط المعتدل .
2. مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين مستوى منخفض .
3. إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالجامعة سلبية .
4. تختلف الأنماط القيادية بالمؤسسات الجامعية باختلاف الخصائص الشخصية للموظفين الإداريين (الجنس- السن- نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي- الرتبة الوظيفية) .
5. يختلف الإبداع الإداري باختلاف الخصائص الشخصية للموظفين الإداريين (الجنس- السن- نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي- الرتبة الوظيفية).
6. تختلف إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف (الجنس- السن- نوع الوظيفة - مدة العمل- المستوى التعليمي- الرتبة الوظيفية)
7. توجد علاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية

1 - عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

1-1 . عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من أجل اختبار الفرض الثاني والذي ينص على ما يلي :

✓ نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية وفق أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين هو النمط المعتدل .

تم حساب المتوسط الحسابي لكل نمط قيادي، والنمط الغالب هو النمط الذي لديه أعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة ، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول (1-19) يوضح المتوسطات الحسابية لاختبار الفرضية الأولى :

| النمط القيادي | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|--------|-----------------|-------------------|
| النمط السلبي | 360 | 16.39 | 3.26 |
| النمط التسلطي | 360 | 19.64 | 3.73 |
| النمط المعتدل | 360 | 21.02 | 4.15 |
| النمط الإنساني | 360 | 20.67 | 4.62 |
| النمط الفعال | 360 | 21.89 | 3.51 |

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة تشير إلى أن أعلى متوسط بلغ 21.89 و انحراف معياري قدره 3.51 هو لصالح النمط الفعّال ، ثم النمط المعتدل بمتوسط حسابي قدره 21.02 وانحراف 4.13، يليه النمط الإنساني بمتوسط حسابي بلغ 20.67 ودرجة انحرافه 4.62، والنمط التسلطي بمتوسط قدره 19.64 وانحراف 3.73 ، أما النمط السلبي فهو النمط القيادي الغير ظاهر بالمؤسسات الجامعية بمتوسط حسابي 16.39 وانحراف معياري قدره 3.26.

وللتأكد من وجود الفرق بين المتوسطات الحسابية للأنماط الخمسة قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي ، وذلك لتحديد أن النمط القيادي السائد يختلف عن الأنماط الأخرى وإثبات دلالة الفرق ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (19-2) يوضح نتائج تحليل التباين بين مجموعات الأنماط القيادية لاختبار الفرضية الأولى :

| التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 5697.33 | 4 | 1424.33 | 86.05 | 0.01 |
| خارج المجموعات | 29575.86 | 1787 | 16.55 | | |
| المجموع | 35273.19 | 1791 | | | |

يتبين من خلال الجدول أن قيمة ف (86.05) دالة عند 0.01 ، أي أن هناك تباين بين المجموعات (الأنماط الخمسة) وأن هناك اختلاف دال إحصائياً بين متوسطاتها الحسابية. ومنه يمكن تأكيد أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال .

2-1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية : تم طرح هذه الفرضية كالتالي :

✓ نتوقع أن يكون مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية منخفض من وجهة نظر الموظفين الإداريين .

للإجابة على هذه الفرضية تم اختبارها إحصائياً بتحديد فئات (المستوى المنخفض والمستوى المتوسط و المرتفع) ، مع حساب التكرارات والنسبة المئوية لكل فئة .

الجدول رقم (20-1) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لنتائج اختبار الفرضية الثانية :

| مستوى الإبداع الإداري | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| مستوى منخفض | 05 | 1.39% | 83.97 | 8.00 |
| مستوى متوسط | 278 | 77.22% | | |
| مستوى مرتفع | 77 | 21.39% | | |
| المجموع | 360 | 100% | | |

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات الإبداع الإداري قدر بـ 83.97 وانحراف معياري 8.00 ، كما أن النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة ومستوى إبداع إداري منخفض قدرت بـ 1.39 % مقارنة بالنسب الأخرى، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يتميزون بمستوى إبداعي متوسط بتكرار 278 موظفا إداريا ونسبة مئوية 77.22 % .

أما نسبة المستوى المرتفع بلغت 21.39 % بتكرار بلغ 77 موظفا إداريا مما يدل على أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط ولتأكيد نتائج الفرق بين المستويات الثلاثة للإبداع الإداري قمنا بحساب اختبار (كا²) لحسن المطابقة والنتائج مبينة في الجدول التالي :

الجدول (20-2) يوضح نتائج اختبار حسن المطابقة للتأكد من نتائج الفرضية الثانية :

| مستوى الإبداع الإداري | التكرار | قيمة كا ² | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---------|----------------------|---------------|
| مستوى منخفض | 05 | 173.13 | 0.01 دالة |
| مستوى متوسط | 278 | | |
| مستوى مرتفع | 77 | | |

تبين نتائج الجدول (20-2) أن قيمة (كا²) دالة عند 0,01 أي هناك اختلاف بين المستويات الثلاثة، ووجود مستوى فوق المتوسط للإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين .

1- 3. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة : تم طرح الفرضية كالتالي :

✓ إتجاهات الموظفين الإداريين نحو عملية التطوير التنظيمي بالجامعة سلبية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام الوسط الفرضي لتحديد فئة الإتجاهات السلبية وفئة الإتجاهات الإيجابية ، مع حساب التكرارات والنسبة المئوية لكل فئة .

الجدول (1-21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاختبار الفرضية الثالثة :

| الإتجاهات نحو التطوير التنظيمي | الوسط الفرضي | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------|--------------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| سلبية | 90 | 83 | 23.1 % | 99.40 | 13.31 |
| إيجابية | | 277 | 76.9 % | | |
| المجموع | | 360 | 100 % | | |

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي بلغ 99.40 وانحراف قدره 13.31 ، أما عن اتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية بلغ تكرار الإتجاه الإيجابي 277 موظف من مجموع موظفي عينة الدراسة بنسبة مئوية قدرت 76.9 % ، واتجاه سلبي بلغ تكرار أفراده 83 من الموظفين الإداريين من أصل العينة بنسبة مئوية 23.1 % ، مما يدل على أن للموظفين الإداريين إتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ، وللتأكد من دلالة الفرق إحصائياً بين الإتجاهين نحو التطوير التنظيمي تم حساب الفرق "ت" لعينة واحدة .

جدول (2-21) يوضح نتائج الفرق بين الإتجاهين نحو التطوير التنظيمي بالجامعة .

| عدد الأفراد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-------------|---------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| 360 | 99.40 | 13.31 | 13.39 | 359 | 0.01 |

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة "ت" 13.39 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد وجود فرق بين الموظفين الإداريين في اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي مما يدل على أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي إيجابية .

4-1 . عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة : صيغت الفرضية على النحو التالي :

تختلف الأنماط القيادية بالمؤسسات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية) .
تتعدد أنماط القيادة حسب نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ، وعليه للإجابة على الفرضية يجب تحديد الفرق حسب المتغيرات الوظيفية لكل نمط قيادي .

الجدول (22) يوضح نتائج الفرق بين متوسطات الجنسين في أنماط القيادة :

| النمط القيادي | الجنس | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|
| النمط السلبي | ذكور | 142 | 16.66 | 3.48 | 1.24 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | إناث | 218 | 16.22 | 3.11 | | | | |
| النمط التسلطي | ذكور | 142 | 19.53 | 3.49 | 0.43 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | إناث | 218 | 19.71 | 3.89 | | | | |
| النمط المعتدل | ذكور | 142 | 21.08 | 4.37 | 0.20 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | إناث | 218 | 20.99 | 4.00 | | | | |
| النمط الإنساني | ذكور | 142 | 20.50 | 4.73 | 0.57 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | إناث | 218 | 20.78 | 4.56 | | | | |
| النمط الفعّال | ذكور | 142 | 21.88 | 3.53 | 0.06 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | إناث | 218 | 21.90 | 3.50 | | | | |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية للنمط السلبي تقريبا متساوية بين الذكور والإناث ، حيث تراوحت القيمة بين 16.22 و 16.66 ، كما أن قيمة الانحراف المعياري قدرت ب 3.48 لدرجات عينة الذكور و 3.11 لدرجات عينة الإناث ، مما دل على عدم وجود اختلاف بين درجات الذكور والإناث في النمط السلبي وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 1.24 وهي قيمة أقل من "ت" المجدولة 1.96 وغير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

أي لا يختلف النمط السلبي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس .

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للنمط التسلطي بلغ تقريبا عند الذكور 19.53 والإناث 19.71، وقيمة الإنحراف المعياري قدرت ب 3.49 لدرجات عينة الذكور و 3.89 لدرجات عينة الإناث ، مما دل على عدم وجود فرق بين درجات الذكور والإناث في النمط السلبي وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.43 أقل من "ت" المجدولة 1.96 وهي غير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

أي لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في تقديرهم للنمط التسلطي بالمؤسسات الجامعية .

أما النمط المعتدل فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للذكور قدر ب 21.08 والإناث 20.99، وقيمة الإنحراف المعياري قدرت ب 4.37 لدرجات عينة الذكور و 4.00 لدرجات عينة الإناث ، مما دل على عدم وجود اختلاف بينهما في درجات النمط السلبي وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.20 وهي قيمة أقل من قيمة "ت" المجدولة 1.96 وغير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

ومنه لا يوجد فرق دال إحصائيا بين الجنسين في درجات النمط المعتدل بالجامعة.

كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للنمط الإنساني بلغت بين الذكور والإناث 20.50 و 20.78 على التوالي وهي قيم متساوية تقريبا و قيم الإنحراف المعياري قدرت ب 4.73 لدرجات عينة الذكور و 4.56 لدرجات عينة الإناث ، مما يدل على عدم وجود فرق دال بين درجات الذكور والإناث في النمط السلبي وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.57 وهي غير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

وأخيرا نلاحظ المتوسطات الحسابية للنمط الفعال من خلال الجدول أعلاه لدى عينة الذكور قدرت ب 21.88 والإناث 21.90، وقيمة الإنحراف المعياري بلغت 3.53 لدرجات الذكور و 3.50 لدرجات الإناث ، مما دل على عدم وجود اختلاف بينهما في درجات النمط الفعال وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.06 وهي قيمة أقل من قيمة "ت" المجدولة 1.96 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

ومنه يمكن القول أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير الجنس

جدول رقم (1-23) يوضح تحليل التباين للنمط السلبي حسب متغير السن

| النمط السلبي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|------------------|
| بين المجموعات | 20.11 | 2 | 10.05 | 0.93 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 3823.85 | 357 | 10.71 | | |
| المجموع | 3843.97 | 359 | | | |

يتبين لنا من خلال الجدول أن درجات الموظفين الإداريين تقريبا متقاربة إلى حد كبير في وجهة نظرهم حول النمط القيادي السلبي ، وهذا ما أكدته قيمة تحليل التباين للدرجات حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 10.05 أما داخل مجموعات مختلف السن فبلغ متوسط المربعات 10.71 ومنه قيمة تحليل التباين 0.93 هي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 .

جدول رقم (2-23) يوضح وتحليل التباين للنمط التسلطي حسب متغير السن

| النمط التسلطي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|------------------|
| بين المجموعات | 43.61 | 2 | 21.80 | 1.56 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 4990.58 | 357 | 13.97 | | |
| المجموع | 5034.19 | 359 | | | |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين بلغت 1.56 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 21.80 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 13.97 ، أي أن مختلف أعمار الموظفين الإداريين بمختلف الجامعات يرون أن النمط القيادي السلبي غير سائد كما لاحظنا في الفرضية الثانية ولا يختلف في عدم وجوده من هو في سن 20 سنة أو أقل على من هو في سن 31 سنة أو أكثر . ومنه يمكن القول أن النمط القيادي التسلطي لا يختلف باختلاف السن .

جدول رقم (23-3) يوضح تحليل التباين للنمط المعتدل .حسب متغير السن

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط المعتدل |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.04 | 0.70 | 2 | 1.40 | بين المجموعات |
| | | 17.38 | 357 | 6205.69 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 6207.10 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.04 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 0.70 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 17.38 ، أي أن مختلف الموظفين الإداريين بمختلف أعمارهم يرون أن النمط القيادي المعتدل سائد في الجامعات بنسب متفاوتة في بعض المصالح الإدارية لبعض الجامعات ولا يختلف باختلاف متغير السن .

جدول رقم (23-4) يوضح تحليل التباين للنمط الإنساني حسب متغير السن

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط الإنساني |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.68 | 14.68 | 2 | 29.37 | بين المجموعات |
| | | 21.53 | 357 | 7686.22 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 7715.60 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة تحليل التباين 0.68 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 14.68 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 21.53 ، أي أن مختلف أعمار الموظفين الإداريين بمختلف الجامعات يرون أن النمط القيادي الإنساني موجود في بعض الجامعات بنسب متفاوتة .
ومنه يمكن القول أن النمط القيادي الإنساني لا يختلف باختلاف متغير السن .

جدول رقم (23-5) يوضح تحليل التباين للنمط الفعّال حسب متغير السن

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط الفعّال |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.38 | 7.35 | 2 | 14.71 | بين المجموعات |
| | | 19.05 | 357 | 6790.74 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 6805.45 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.38 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 7.35 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 19.05، أي أن مختلف أعمار الموظفين الإداريين بمختلف الجامعات يرون أن النمط القيادي الفعال موجود في أغلب الجامعات بنسب متفاوتة كما لاحظنا في الفرضية الثانية وهو سائد في أغلب المصالح الإدارية من الجامعات محل الدراسة . ومنه يمكن القول أن النمط القيادي الفعّال لا يختلف باختلاف متغير السن .

الجدول (24) يوضح نتائج الفرق في المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة حسب متغير

نوع الوظيفة

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | " ت " المجدولة | " ت " المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرار | نوع الوظيفة | النمط القيادي |
|------------------|-------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------|---------|-------------|---------------|
| 0.05 غير دالة | 358 | 1.96 | 0.33 | 3.18 | 16.44 | 211 | دائم | النمط |
| | | | | 3.38 | 16.32 | 149 | متعاقد | السلبى |
| 0.05 غير دالة | 358 | 1.96 | 0.10 | 3.84 | 19.65 | 211 | دائم | النمط |
| | | | | 3.59 | 19.61 | 149 | متعاقد | التسلطي |
| 0.05 غير دالة | 358 | 1.96 | 0.98 | 4.39 | 21.20 | 211 | دائم | النمط |
| | | | | 3.77 | 20.77 | 149 | متعاقد | المعتدل |
| 0.05 غير دالة | 358 | 1.96 | 0.36 | 4.70 | 20.74 | 211 | دائم | النمط |
| | | | | 4.52 | 20,57 | 149 | متعاقد | الإنساني |

| | | | | | | | | |
|----------|-----|------|------|------|-------|-----|--------|--------|
| 0.05 | | | | 3.48 | 22.16 | 211 | دائم | النمط |
| غير دالة | 358 | 1.96 | 1.71 | 3.59 | 21.51 | 149 | متعاقد | الفعّل |

يتبين لنا من خلال الجدول (28) أن المتوسطات الحسابية للنمط السلبي تقريبا متساوية بين الدائمين والمتعاقدين في التوظيف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعينة الدائمين 16.44 القيمة بين و البالغ عددهم 211 من أصل عينة الدراسة بانحراف معياري قدره 3.18 لدرجات أفراد العينة ، ومتوسط حسابي بلغ 16.32 وانحراف قدره 3.38 لدرجات عينة المتعاقدين ، مما دل على عدم وجود اختلاف بينهما في النمط السلبي وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.33 وهي قيمة أقل من قيمة "ت" المجدولة 1.96 وغير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

أي لا يختلف النمط السلبي بالمؤسسات الجامعية باختلاف نوع الوظيفة .

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات النمط التسلطي بلغ لدى الدائمين 19.65 والمتعاقدين 19.61، و قيمة الإنحراف المعياري قدرت ب 3.84 لدرجات عينة الدائمين و 3.59 لدرجات عينة المتعاقدين ، مما دل على عدم وجود فرق بين درجات الدائمين والمتعاقدين في النمط السلبي وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.10 أقل من "ت" المجدولة 1.96 وهي غير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

أي لا يوجد فرق بين الدائمين والمتعاقدين في تقديرهم للنمط التسلطي بالمؤسسات الجامعية . أما النمط المعتدل فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للدائمين قدر ب 21.20 والمتعاقدين 20.77، وقيمة الإنحراف المعياري قدرت ب 4.39 لدرجات الدائمين و 3.77 لدرجات عينة المتعاقدين ، مما دل على عدم وجود اختلاف بينهما في درجات النمط المعتدل وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.98 وهي قيمة أقل من قيمة "ت" المجدولة 1.96 وغير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

ومنه لا يوجد فرق دال إحصائيا بين الدائمين والمتعاقدين في درجات النمط المعتدل بالمؤسسات الجامعية .

كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للنمط الإنساني بلغت بين الدائمين والمتعاقدين 20.74 و 20.57 على التوالي وهي قيم متساوية تقريبا و قيم الانحراف المعياري قدرت ب 4.70 لدرجات عينة الدائمين و 4.52 لدرجات عينة المتعاقدين ، مما يدل على عدم وجود فرق دال بين درجات الدائمين والمتعاقدين في النمط الإنساني وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 0.36 وهي غير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

وأخيرا نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للنمط الفعال من خلال الجدول أعلاه لدى عينة الدائمين قدرت ب 22.16 والمتعاقدين 21.51 ، وقيمة الانحراف المعياري بلغت 3.48 لدرجات الدائمين و 3.50 لدرجات المتعاقدين ، مما دل على عدم وجود اختلاف بينهما في درجات النمط الفعال وهذا ما أكدته قيمة "ت" المحسوبة 1.71 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

ومنه يمكن القول أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير نوع الوظيفة للموظفين الإداريين .

جدول رقم (25-1) يوضح تحليل التباين للنمط السلبي حسب متغير مدة العمل.

| النمط السلبي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------|------------------|
| بين المجموعات | 5.66 | 2 | 2.83 | 0.26 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 3826.53 | 357 | 10.71 | | |
| المجموع | 3832.19 | 359 | | | |

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.26 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و متوسط المربعات بين المجموعات 2.83 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 10.71 مما يدل أن مدة العمل لم تؤثر في مواقف الموظفين بمختلف الجامعات ، حيث يرون أن النمط القيادي السلبي غير سائد في أغلب الجامعات وليس له أهمية لدى القيادة الجامعية .

ومنه يمكن القول أن النمط القيادي السلبي لا يختلف باختلاف متغير مدة العمل .

جدول رقم (2-25) يوضح تحليل التباين للنمط التسلطي حسب متغير مدة العمل

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط التسلطي |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.36 | 5.07 | 2 | 10.14 | بين المجموعات |
| | | 14.03 | 357 | 5010.63 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 5020.77 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.36 وهي غير دالة عند متوسط المربعات بين المجموعات 5.07 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 14.03 و مستوى الدلالة 0.05، أي أن مدة العمل لم تؤثر في مواقف الموظفين بمختلف الجامعات يرون أن النمط القيادي التسلطي غير سائد في أغلب الجامعات ولا يختلف باختلاف متغير مدة العمل .

جدول رقم (3-25) يوضح تحليل التباين للنمط المعتدل حسب متغير مدة العمل

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط المعتدل |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.40 | 6.97 | 2 | 13.94 | بين المجموعات |
| | | 17.29 | 357 | 6173.77 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 6187.72 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة (ف) عند مستوى الدلالة 0.05 بلغت 0.40 وهي غير دالة ، كما أن متوسط المربعات بين المجموعات بلغ 6.97 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 17.29، أي أن مدة العمل لم تؤثر في مواقف الموظفين بمختلف الجامعات يرون أن النمط القيادي المعتدل متوفر في بغض الجامعات .
ومنه يمكن القول أن النمط القيادي المعتدل لا يختلف باختلاف متغير مدة العمل .

جدول رقم (25-4) يوضح تحليل التباين للنمط الإنساني حسب متغير مدة العمل

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط الإنساني |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 1.58 | 33.74 | 2 | 67.49 | بين المجموعات |
| | | 21.34 | 357 | 7619.48 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 7686.97 | المجموع |

من خلال الجدول يتضح أن قيمة تحليل التباين بلغت 1.85 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و متوسط المربعات بين المجموعات 33.74 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 21.34 ، أي أن النمط الإنساني شر في بعض المصالح الإدارية لدى القيادات الجامعية .

ومنه يمكن القول أن النمط القيادي السلبي لا يختلف باختلاف متغير مدة العمل .

جدول رقم (25-5) يوضح تحليل التباين للنمط الفعّال حسب متغير مدة العمل

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط الفعّال |
|------------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.18 | 2.26 | 2 | 4.52 | بين المجموعات |
| | | 12.40 | 357 | 4427.46 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 4431.98 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.26 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و متوسط المربعات بين المجموعات 2.26 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 12.40 ، أي أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية لا يختلف في تواجده من أهم أقل خبرة أو نوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات .

ومنه يمكن القول أن النمط القيادي الفعّال لا يختلف باختلاف متغير مدة العمل .

الجدول (26) يوضح نتائج الفرق في المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة حسب المستوى

التعليمي

| النمط القيادي | المستوى التعليمي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " | " ت " | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------|------------------|---------|-----------------|-------------------|-------|-------|-------------|---------------|
| النمط السلبي | ثانوي فما أقل | 81 | 17.17 | 3.52 | 2.44 | 1.96 | 358 | 0.05 دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 16.17 | 3.15 | | | | |
| النمط التسلطي | ثانوي فما أقل | 81 | 19.72 | 3.71 | 0.23 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 19.61 | 3.75 | | | | |
| النمط المعتدل | ثانوي فما أقل | 81 | 21.12 | 4.56 | 0.23 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 21.00 | 4.03 | | | | |
| النمط الإنساني | ثانوي فما أقل | 81 | 20.49 | 4.78 | 0.40 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 20.72 | 4.58 | | | | |
| النمط الفعّال | ثانوي فما أقل | 81 | 22.27 | 3.43 | 1.09 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 21.78 | 3.53 | | | | |

يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي فما فوق حيث قدر عددهم بـ 279 موظفاً ، أما ذوي المستوى الثانوي فما أقل بلغ 81 موظفاً ، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على بعد النمط القيادي السلبي 16.17 و 17.17 بانحراف معياري قدره 3.15 و 3.52 على التوالي .

بعد حساب قيمة الفرق بين المتوسطات نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت 2.44 وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولة 1.96 ، دالة إحصائياً عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 ، ومنه يمكن القول أن هناك اختلاف بين حاملي الشهادات العليا وذوي المستوى التعليمي أقل من الجامعي في وجهة نظرهم للنمط السلبي بالمؤسسات الجامعية مما يعكس أهمية المستوى التعليمي في تحديد وجهة النظر حول موضوع القيادة .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات ذوي المستوى التعليمي الجامعي على النمط التسلسلي بلغ 19.61 ، أما المستوى الثانوي فبلغ متوسط إجابتهم على بعد النمط القيادي التسلسلي 19.72 بانحراف معياري قدره 3.75 و 3.71 على الترتيب . بعد حساب قيمة الفرق بين المتوسطات نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت 0.23 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولة 1.96 ، غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

ومنه نستنتج أن النمط القيادي التسلسلي لا يختلف باختلاف متغير المستوى التعليمي . نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات ذوي المستوى التعليمي الجامعي على النمط المعتدل بلغ 21.00 ، أما المستوى الثانوي فبلغ متوسط إجابتهم على بعد النمط القيادي المعتدل 21.12 بانحراف معياري قدره 4.03 و 4.56 على الترتيب . نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت 0.23 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولة 1.96 ، غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 .

ومنه نستنتج أن النمط القيادي المعتدل لا يختلف باختلاف متغير المستوى التعليمي . كما نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات ذوي المستوى التعليمي الثانوي على النمط الإنساني بلغ 20.49 ، أما المستوى الجامعي فما فوق فبلغ متوسط إجابتهم على بعد النمط القيادي المعتدل 20.72 بانحراف معياري قدره 4.78 و 4.58 على الترتيب . بعد حساب قيمة الفرق بين المتوسطات نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت 0.40 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولة 1.96 ، غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أن النمط القيادي المعتدل لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات ذوي المستوى التعليمي الثانوي على النمط الفعال بلغ 22.27 ، أما المستوى الجامعي فما فوق فبلغ متوسط إجابتهم على بعد النمط القيادي الفعال 21.78 بانحراف معياري قدره 3.43 و 3.53 على الترتيب .

بعد حساب قيمة الفرق بين المتوسطات نلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت 1.09 وهي أصغر من قيمة "ت" المجدولة 1.96 ، غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05. ومنه نستنتج أن النمط القيادي الفعّال لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي

جدول رقم (1-27) يوضح تحليل التباين للنمط السلبي حسب متغير الرتبة الوظيفية

| النمط السلبي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------|------------------|
| بين المجموعات | 86.51 | 5 | 17.30 | 1.63 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 3745.68 | 354 | 10.58 | | |
| المجموع | 3832.19 | 359 | | | |

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة التباين "ف" قدرت بـ 1.63 بمتوسط مربعات بين المجموعات 17.30 وداخل المجموعات 10.58 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت عدم وجود فرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ومنه نستنتج أن النمط السلبي لا يختلف باختلاف متغير الرتبة الوظيفية للموظفين الإداريين بالجامعة.

جدول رقم (2-270) يوضح تحليل التباين للنمط التسلطي حسب متغير الرتبة الوظيفية

| النمط التسلطي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|------|------------------|
| بين المجموعات | 25.29 | 5 | 5.05 | 0.53 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 4995.47 | 354 | 14.11 | | |
| المجموع | 5020.77 | 359 | | | |

يتبين لنا من خلال الجدول عدم وجود التباين والإختلاف بين المجموعات حسب قيمة التباين "ف" التي قدرت بـ 0.53 بمتوسط مربعات بين المجموعات 5.05 وداخل المجموعات 14.11 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت عدم الفرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ويدل على أن الموظفين الإداريين لا يختلفون في وجهة نظرهم عن النمط السلبي بالجامعة.

جدول رقم (27-3) يوضح تحليل التباين للنمط المعتدل حسب متغير الرتبة الوظيفية

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط المعتدل |
|---------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.01 دالة | 3.09 | 51.80 | 5 | 259.04 | بين المجموعات |
| | | 16.74 | 354 | 5928.67 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 6187.72 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود تباين واختلاف بين المجموعات حسب قيمة التباين "ف" التي قدرت بـ 3.09 بمتوسط مربعات بين المجموعات 51.80 وداخل المجموعات 16.74 عند مستوى الدلالة 0.01 مما يثبت الفرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ويدل على أن الموظفين الإداريين باختلاف رتبهم يختلفون في وجهة نظرهم نحو النمط المعتدل ومدى تطبيقه من جامعة إلى أخرى .

جدول رقم (27-4) يوضح تحليل التباين للنمط الإنساني حسب متغير الرتبة الوظيفية

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط الإنساني |
|---------------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.01 دالة | 2.91 | 60.73 | 5 | 303.68 | بين المجموعات |
| | | 20.85 | 354 | 7383.29 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 7686.97 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه عدم تباين واختلاف بين المجموعات حسب قيمة التباين "ف" التي قدرت بـ 2.91 بمتوسط مربعات بين المجموعات 60.73 وداخل المجموعات 20.85 عند مستوى الدلالة 0.01 مما يثبت الفرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ويدل على أن الموظفين الإداريين يختلفون في وجهة نظرهم عن النمط الإنساني ومدى تواجده بالجامعات محل الدراسة .

جدول رقم (27-5) يوضح تحليل التباين للنمط الفعّال حسب متغير الرتبة الوظيفية :

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النمط الفعّال |
|------------------|------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.39 | 4.97 | 5 | 24.85 | بين المجموعات |
| | | 12.45 | 354 | 4407.13 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 4431.98 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفئات الموظفين الإداريين حسب الرتبة الوظيفية متقاربة جدا حول النمط الفعّال فلم تختلف بين فئة كتاب المديرية أو الملحقين الإداريين أو متصرفين و أعوان الإدارة والمكاتب ، أعوان الإدماج المهني وحاملي الشهادات أو أعوان الإعلام الآلي وأعوان الحجز، مما يوضح عدم وجود التباين والإختلاف بين المجموعات حسب قيمة التباين "ف" التي قدرت ب 0.39 بمتوسط مربعات بين المجموعات 4.95 وداخل المجموعات 12.45 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت عدم الفرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ويدل على أن الموظفين الإداريين لا يختلفون في وجهة نظرهم عن النمط الفعّال السائد بالجامعة.

بعد قراءتنا للجدول (22) يمكن القول أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير الجنس للموظفين الإداريين .

ومن الجدول (23 وأجزائه) أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير السن للموظفين الإداريين، أما الجدول(24) فنستنتج أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير نوع الوظيفة ، والجدول(25 وأجزائه) يبين أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير مدة العمل للموظفين الإداريين .

أما الجدول(26) فيوضح عدم اختلاف الأنماط القيادية بالمؤسسات الجامعية باختلاف المستوى التعليمي ، ما عدا النمط السلبي الذي يوجد فيه فرق دال إحصائيا يعزى إلى المستوى التعليمي للموظفين الإداريين .

وأخيرا يبيّن الجدول (27 وأجزائه) أن النمط القيادي السلبي والتسلطي والنمط الفعال لا يختلفان باختلاف متغير الرتبة الوظيفية ، بينما النمط المعتدل والإنساني يختلفان باختلاف الرتبة الوظيفية للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية .

1 - 5 . عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة : تم طرحها بالصيغة التالية :

✓ يختلف الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات للموظفين الإداريين (الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية) .

وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبارها حسب كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول (28) يوضح الفرق في الإبداع الإداري حسب متغير الجنس

| المتغير | الجنس | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|
| الإبداع الإداري | ذكور | 142 | 84.29 | 7.75 | 0.60 | 2.58 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | إناث | 218 | 83.77 | 8.17 | | | | |

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور في درجة الإبداع الإداري بلغ 84.29 و 83.77 لعينة الإناث بانحراف معياري قدره 7.75 لدرجات الذكور و 8.17 لدرجات عينة الذكور ، ومن خلال نتيجة الفرق الإحصائية نجد أن قيمة " ت " 0.60 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 358 ، أي أن الموظفين الإداريين لا تختلف درجات إبداعهم الإداري باختلاف الجنس .

ومنه يمكن القول أن الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية لا يختلف باختلاف الجنس .

الجدول رقم (29) يوضح نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب متغير السن

| الإبداع الإداري | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|-------------|----------------|---|---------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------------|------|-------|-----|----------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 1.47 | 94.53 | 2 | 189.06 | بين المجموعات |
| | | 63.94 | 357 | 22828.75 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 23017,82 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة تحليل التباين بلغت 1.47 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 94.53 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 63.64، أي أن مختلف أعمار الموظفين الإداريين بمختلف الجامعات لهم مستوى إبداعي متقارب في أغلب الجامعات ، ومنه يمكن القول أن مستوى الإبداع الإداري لا يختلف باختلاف متغير السن .

جدول (30) يوضح نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب متغير نوع الوظيفة

| المتغير | نوع الوظيفة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|
| الإبداع الإداري | دائم | 211 | 84.15 | 7.71 | 0.18 | 2.58 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | متعاقد | 149 | 83.73 | 8.42 | | | | |

يتبين لنا من خلال الجدول أن المتوسطين الحسابيين لدرجات الموظفين الإداريين حول الإبداع الإداري قدرت بـ 84.15 وانحراف معياري قدره 7.71 للدائمين و 83.73 وانحراف بلغ 8.42 للمتعاقدين ، أين حصلنا على قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطات قدرت بـ 0.18 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 358 . ومنه نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين لا يختلف باختلاف متغير نوع الوظيفة .

الجدول (31) يوضح نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب متغير مدة العمل .

| الإبداع الإداري | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|-------------|----------------|---|---------------|
|-----------------|----------------|-------------|----------------|---|---------------|

| | | | | | |
|------------------|------|-------|-----|----------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 0.21 | 13.68 | 2 | 27.37 | بين المجموعات |
| | | 64.39 | 357 | 22990.44 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 23017.82 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.21 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بمتوسط مربعات بين المجموعات 13.68 ومتوسط مربعات داخل المجموعات 64.39، أي أن الإبداع الإداري عند الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية لا يختلف باختلاف مدة العمل .

الجدول (32) يوضح نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب المستوى التعليمي.

| المتغير | المستوى التعليمي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------|------------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|
| الإبداع الإداري | ثانوي فما أقل | 81 | 83.93 | 8.63 | 0.05 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 83.98 | 7.83 | | | | |

يتبين من خلال الجدول أن المتوسطين الحسابيين متساويين لفئتي المستوى التعليمي ، كما أن قيمة "ت" المحسوبة 0.05 أقل من "ت" المجدولة 1.96 عند درجة الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 ، مما يؤكد عدم وجود فرق دال إحصائياً بين الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي أو الجامعي في درجة الإبداع الإداري .

الجدول رقم (33) يوضح نتائج الفرق في متوسطات الإبداع الإداري حسب الرتبة الوظيفية

| الإبداع الإداري | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|-------------|----------------|---|---------------|
|-----------------|----------------|-------------|----------------|---|---------------|

| | | | | | |
|------------------|------|-------|-----|----------|----------------|
| 0.05 غير دالة | 1.12 | 71.89 | 5 | 359.46 | بين المجموعات |
| | | 64.00 | 354 | 22658.35 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 23017.82 | المجموع |

عند قراءة الجدول إحصائياً نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفئات الموظفين الإداريين حسب الرتبة الوظيفية متقاربة جداً في مستوى الإبداع الإداري فلم تختلف بين فئة كتاب المديرية أو الملحقيين الإداريين أو متصرفين و أعوان الإدارة والمكاتب ، أعوان الإدماج المهني وحاملي الشهادات أو أعوان الإعلام الآلي وأعوان الحجز، مما يوضح عدم وجود التباين والإختلاف بين المجموعات حسب قيمة التباين "ف" التي قدرت ب 1.12 بمتوسط مربعات بين المجموعات 71.89 وداخل المجموعات 64.00 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت عدم وجود الفرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ويدل على أن الموظفين الإداريين لا يختلفون في مستوى الإبداع الإداري بالجامعة.

6-1 . عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة :

✓ تختلف إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف بعض المتغيرات (الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية) .

والجدول (34) يوضح نتائج الفرق بين متوسطي الجنسين في اتجاهاتهم نحو التطوير

التنظيمي

| المتغير | الجنس | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|------------------|-------|---------|-----------------|----------|----------------|----------------|-------------|---------------|
| التطوير التنظيمي | ذكور | 142 | 98.59 | 15.26 | 0.92 | 1.96 | 358 | 0.05 |
| | إناث | 218 | 99.92 | 11.88 | | | | غير دالة |

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور في اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي بلغ 98.59 و لعينة الإناث بانحراف معياري قدره 15.26 لدرجات الذكور

و11.88 لدرجات عينة الإناث، ومن خلال نتيجة الفرق الإحصائية نجد أن قيمة "ت" 0.92 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 358 .

ومنه يمكن القول أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية لا تختلف باختلاف الجنس .

الجدول رقم (35) يوضح نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير

التنظيمي حسب متغير السن

| التطوير التنظيمي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|-------------|----------------|------|------------------|
| بين المجموعات | 226.49 | 2 | 113.24 | 0.63 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 63397.90 | 357 | 117.58 | | |
| المجموع | 63624.40 | 359 | | | |

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.63 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغ متوسط المربعات بين المجموعات 113.24 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 117.58، أي أن مختلف أعمار الموظفين الإداريين بمختلف الجامعات اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي اتجاهات إيجابية، ومنه يمكن القول أن اتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي لا تختلف باختلاف متغير السن .

الجدول (36) يوضح نتائج الفرق في اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي

حسب متغير نوع الوظيفة .

| المتغير | نوع الوظيفة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|
| التطوير التنظيمي | دائم | 211 | 99.51 | 13.46 | 0.70 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | متعاقد | 149 | 99.24 | 13.14 | | | | |

يتبين لنا من خلال الجدول أن المتوسطين الحسابيين لدرجات الموظفين الإداريين حول اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي قدرت بـ 99.51 وانحراف معياري قدره 13.46 للدائمين و99.24 وانحراف بلغ 13.14 للمتعاقدين ، أين حصلنا على قيمة "ت" لدلالة الفرق بين

المتوسطات قدرت بـ 0.70 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 358 ، ومنه نستنتج أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالجامعة لا تختلف باختلاف متغير نوع الوظيفة .

الجدول (37) يوضح نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير

التنظيمي حسب متغير مدة العمل :

| التطوير التنظيمي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|-------------|----------------|------|------------------|
| بين المجموعات | 359.46 | 2 | 133.64 | 0.75 | 0.05 غير دالة |
| داخل المجموعات | 22658.35 | 357 | 177.47 | | |
| المجموع | 23017.82 | 359 | | | |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين بلغت 0.75 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و متوسط المربعات بين المجموعات 133.64 أما داخل المجموعات فبلغ متوسط المربعات 177.47، أي أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية لا تختلف بين الموظفين الإداريين باختلاف مدة العمل .

الجدول (38) يوضح نتائج الفرق في اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي

حسب متغير المستوى التعليمي :

| المتغير | المستوى التعليمي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | " ت " المحسوبة | " ت " المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|------------------|------------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|
| التطوير التنظيمي | ثانوي فما أقل | 81 | 98.58 | 15.18 | 0.62 | 1.96 | 358 | 0.05 غير دالة |
| | جامعي فما فوق | 279 | 99.63 | 12.73 | | | | |

يتبين من خلال الجدول أن المتوسطين الحسابيين بلغا 98.58 و 99.63 لفئتي المستوى التعليمي ، كما أن قيمة "ت" المحسوبة 0.62 أقل من "ت" المجدولة 1.96 عند درجة

الحرية 358 ومستوى الدلالة 0.05 ، مما يؤكد عدم وجود فرق دال إحصائياً بين الموظفين ذوى المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي في اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي .

جدول (39) يوضح نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير

التنظيمي حسب متغير الرتبة الوظيفية :

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | التطوير التنظيمي |
|------------------|------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| 0.05 غير دالة | 0.36 | 64.55 | 5 | 322.77 | بين المجموعات |
| | | 178.81 | 354 | 63301.62 | داخل المجموعات |
| | | | 359 | 63624.40 | المجموع |

عند قراءة الجدول إحصائياً نلاحظ عدم وجود اختلاف بين المجموعات حسب قيمة التباين "ف" التي قدرت بـ 0.36 بمتوسط مربعات بين المجموعات 64.55 وداخل المجموعات 178.81 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت عدم وجود الفرق بين متوسطات فئات الرتبة الوظيفية ويدل على أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي للجامعة لا تختلف باختلاف الرتبة الوظيفية .

1 - 7 - عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة : تم طرح الفرضية كالتالي :

✓ توجد علاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية . ولاختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، كما تم التأكد من وجود العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة والإبداع الإداري باستخدام معامل الارتباط البسيط ، وكانت النتائج مبينة في مصفوفة الارتباط :

جدول رقم (40) يوضح مصفوفة الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة :

Corrélations

| | | النمط القيادي السلبى | النمط القيادي المتسلط | النمط القيادي المعتدل | النمط القيادي الإنساني | النمط القيادي الفعال | مستوى الإبداع الإدارى | مستوى التطوير التنظيمى | أنماط القيادة |
|------------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| النمط القيادي السلبى | Co Sig. N | 1 ,192** 360 | ,192** ,000 360 | -,077 ,145 360 | -,017 ,750 360 | -,148** ,005 360 | ,102 ,054 360 | -,137** ,009 360 | ,303** ,000 360 |
| النمط القيادي المتسلط | Cor Sig. N | ,192** ,000 360 | 1 ,381** 360 | -,381** ,000 360 | -,321** ,000 360 | -,371** ,000 360 | -,019 ,724 360 | -,017 ,750 360 | ,000 ,998 360 |
| النمط القيادي المعتدل | Cor Sig. N | -,077 ,145 360 | -,381** ,000 360 | 1 ,710** 360 | ,710** ,000 360 | ,540** ,000 360 | ,276** ,000 360 | ,216** ,000 360 | ,756** ,000 360 |
| النمط القيادي الإنساني | Cor Sig. N | -,017 ,750 360 | -,321** ,000 360 | ,710** ,000 360 | 1 ,548** 360 | ,548** ,000 360 | ,328** ,000 360 | ,230** ,000 360 | ,814** ,000 360 |
| النمط القيادي الفعال | Cor Sig. N | -,148** ,005 360 | -,371** ,000 360 | ,540** ,000 360 | ,548** ,000 360 | 1 ,259** 360 | ,259** ,000 360 | ,172** ,001 360 | ,634** ,000 360 |
| مستوى الإبداع الإدارى | Cor Sig. N | ,102 ,054 360 | -,019 ,724 360 | ,276** ,000 360 | ,328** ,000 360 | ,259** ,000 360 | 1 ,149** 360 | ,149** ,005 360 | ,379** ,000 360 |
| التطوير التنظيمى | Cor Sig. N | -,137** ,009 360 | -,017 ,750 360 | ,216** ,000 360 | ,230** ,000 360 | ,172** ,001 360 | ,149** ,005 360 | 1 ,203** 360 | ,203** ,000 360 |
| أنماط القيادة مجتمعة | Cor Sig. N | ,303** ,000 360 | ,000 ,998 360 | ,756** ,000 360 | ,814** ,000 360 | ,634** ,000 360 | ,379** ,000 360 | ,203** ,000 360 | 1 360 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يتبين من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين نمط القيادة السلبى ومستوى الإبداع الإدارى حيث بلغت 0.10 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أما علاقته مع التطوير التنظيمى فكانت علاقة ضعيفة سلبية بلغت -0.13 وهي قيمة دالة عند 0.01 .

النمط القيادي المتسلط ليس له علاقة بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي أين بلغت درجة ارتباطه (-0.019) و (-0.017) على التوالي وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما نلاحظ من خلال الجدول أن النمط القيادي المعتدل له علاقة ارتباطية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي كانت على التوالي 0.27 و 0.21 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01. أما النمط القيادي الإنساني فله علاقة بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بلغت 0.32 مع الإبداع و0.23 مع التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01 يتبين من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بين النمط القيادي الفعال والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.01 بلغت 0.25 و 0.17 على التوالي كما نلاحظ أن العلاقة بين أنماط القيادة (الخمسة) والإبداع الإداري هي علاقة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغت درجة الارتباط 0.37 ، والعلاقة دالة بين أنماط القيادة والتطوير التنظيمي حيث بلغت 0.20 وهي دالة عند 0.01 ، ودلالة العلاقة الارتباطية بين الإبداع والتطوير أين بلغت القيمة 0.14 وهي دالة عند 0.01

ومنه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، إلا أن النمط القيادي التسلطي ليس له علاقة ارتباطية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى بوجود علاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية .

2 - تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة :

2- 1 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

يرى الباحث أن النمط القيادي للمدير والمسؤولين والمشرفين الإداريين له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي بالجامعة ، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن

القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للجامعة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية .

وهذا ما جاءت به نتائج دراسة محمد بن أحمد بن محمد جبرة (2006) حيث توصل في دراسته إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم نمط القيادة المعتدلة، ويليه نمط القيادة الاجتماعية (النادي) ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة وأخيرا نمط القيادة المنقلبة.

إن تحول الإدارة الجامعية إلى إدارة العمل الإبداعي يعتمد على توفير كثير من العوامل بدءا بالقرار السياسي ، إنتهاءا بتطوير السلوك الفردي مما يلائم هذا التوجه مروراً بإعادة التنظيم والتدريب وإدخال التقنية الحديثة والدعم المالي وخلق مناخ اجتماعي يساهم على تحقيق الإستجابة اللازمة من المجتمع أفراداً ومؤسسات ، ولكي يأتي دور القيادة الإدارية الجامعية في هذه العملية ، لابد أن تعمل على التغيير والتطوير لتوعية العاملين والتزامهم بالتحول النوعي لإدارة العمل الإبداعي لأن الأفراد المبدعين يساعدون المؤسسة التي يعملون بها للوصول إلى التجديد في العمل الإبداعي من خلال تشجيع الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء وعدم إسكات الآراء المخالفة. (جاسم ولي العبيدي وآخرون، 2010، ص50-51)

ويقول خالد عبد السلام أنه لا يمكن أن يستقيم التكوين الجامعي بالجزائر دون أن يكون للإدارة سلطتها التنظيمية والتوجيهية، التحفيزية والتسييرية لإجراءات العمل الإداري والبيداغوجي والبحث العلمي وفقا للتشريعات التنظيمية الرسمية و طبقا لثقافة الخدمة العمومية ورجال الدولة، حتى تكون كذلك عليها نقتراح مجموع الاستراتيجيات التي نعتقد أنها نفع أكثر أداء الجامعة الجزائرية وهي اعتماد منطق القانون وليس العاطفة في فرض الانضباط وجودة الأداء على الإداريين والأساتذة والطلبة: في إدارة وتسيير كل القضايا البيداغوجية والعلمية و في فرض الانضباط والعمل وفق التوقيت الرسمي لكل الموظفين،

وتجنب التحايل والتجاوز للنصوص القانونية وقرارات المجالس واللجان العلمية الإدارية والبيداغوجية تعاطفا مع حالات ووضعيات من منظور اجتماعي أو علائقي أو عاطفي يؤسس لثقافة التسبب واللامبالاة في كل شيء كما هو واقع جامعتنا اليوم. حيث الزمن المهدر أكثر من الزمن المستغل في التكوين والبحث والعمل. (خالد عبد السلام ، 2013)

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

في الجامعات الجزائرية لا نجد تشريعات و لا قوانين خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجامعات، وحتى يتسنى لنا الكلام عن الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية فإنه يتعين علينا تحديد العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من منظور الجودة الشاملة والتي تخص المحور الإداري:

*إدارة حازمة و ملتزمة بروية و رسالة الجامعة.

*منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل و الشفافية و العدالة و تكافؤ الفرص.

*قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.

*السعي نحو الإبداع و التميز.

*الأولوية في الخدمة للطلبة و العمل على تحقيق رغباتهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة.

*تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات و النشاطات التي تقدمها الجامعة و حوسبتها.

*اعتماد سياسة الإعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد و إجراء التعيينات على أساس الخبرة و الكفاءة.

*تشجيع و تحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم. (مراد ناصر، 2006)

كما تأكدت النتائج من خلال مقارنتها مع دراسة خديجة تركستاني (1982) والتي حاولت من خلالها التعرف على الأنماط القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الإدارية لدى مديرات مدارس البنات الثانوية بمكة المكرمة من واقع التنظيم الإداري للوسائل التعليمية، وقد خلصت إلى أنّ جميع الأنماط الخمسة للشبكة الإدارية متوفرة بنسب متفاوتة وأن المدراء جمعاً بين أكثر من نمط، إلا أن النمط 5-5 الأكثر شيوعاً.

وفي دراسة ماجد عبد المهدي محمد مساعدة (2011) التي هدفت إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء الأردنية والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية في جامعة الزرقاء حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو النمط المقنع، ونسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض، ولا يوجد بشكل عام فروق جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، كما لا توجد فروق جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية.

وتتعارض نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المصري (2007) بعنوان النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملين في الجامعة حيث توصل الباحث إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء تخصصي كلية الآداب.

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2002: ص170)

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة خاصة بالقيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العيان، 2004: ص308)

2- 2 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

لقد كشفت الدراسات والبحوث التي تناولت الفاعلية التعليمية عن أهمية رضا العاملين في الإدارة الجامعية عن العمل في كفاءة العمل، فالحاجات هي التي تشكل دافعية الإنسان وتحرك سلوكه من أجل الحصول على الإشباع وتعد الدافعية أحد المحددات الأساسية للانجاز في كل المجالات، ونظراً لان العنصر البشري يعد حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة فان إشباع حاجاته لا يؤدي إلى زيادة إنتاجية وتحسين مستوى أدائه فحسب، بل يؤدي أيضا الى رفع معنوياته، كما دلت دراسات عديدة على أن شعور الموظفين بالرضا لا تنعكس آثاره على العمل وبنيته فحسب بل تتعداه إلى خارج العمل، وأن شعور العاملين تجاه أعمالهم يؤثر في مشاعرهم الأساسية تجاه أنفسهم وتقديرهم لذاتهم .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة باسم علي حوامدة ومحمد عبود حراشة 2006 بعنوان مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع . (علي حوامدة ومحمد عبود حراشة ، 2006 ، 493)

كذلك نلاحظ من خلال دراسة نجوى بنت سالمين بن مرضاح (2006) بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في الجامعة ، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند

الموظفات في عينة الدراسة ، حيث توصلت إلى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفات في الجامعة لأن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا .
 لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع . (الغمري، 1983).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية ، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية . (حريم،1997).

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه ، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

كما أشارت دراسة جواد 2000 إلى أن المنظمات المختلفة إذا أرادت أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم وأنشطتهم الإدارية فإن عليها أن

توجه جانباً من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد العاملين أنفسهم أحراراً في تقديم أعمالهم الإبداعية ، وأوضحت بعض الدراسات أن بيئة العمل التي تشجع أو تعيق الإبداع هي ثلاث مناخات تلعب دوراً هاماً في الإبداع وهي المناخ التنظيمي ، المناخ النفسي ومناخ جماعة العمل ، فالمناخ التنظيمي يشكل صورة ومظهراً موضوعياً للجامعة يمكن قياسه عن طريق الملاحظة ، والمناخ النفسي سمة للمستوى الفردي أي أنه ذاتي وغير موضوعي ومن غير المناسب الرجوع إليه على أنه يشكل خاصية للجامعة . وكذلك مناخ جماعة العمل يشكل صوراً فرعية لخصائص وسمات جماعة العمل داخل الجامعة . (جاسم ولي العبيدي وآخرون، 2010 ،ص79-80)

ويرجع السبب في ذلك إلى وجود نظام المعلومات الإدارية إلا أن وجوده بالجامعة لا يعني نجاحه فهناك الكثير من نظم المعلومات التي تستغرق من الوقت لإنجازها أكثر مما هو مجدول لها أو تتفق من المال ضعف ما هو محدد ، ففشل أو نجاح النظام يتوقف على العديد من العوامل أهمها الإبداع . (سلطان ، 2000 ، ص411)

وتؤكد دراسة سليمان فلاح المعاينة (2006) بعنوان أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي بتلك الجامعات وقد أظهرت الدراسة أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات بيئة العمل ومتغيرات الإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، وأن هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والحوافز والمكافئات وظروف العمل) في تنوع المعارف والقدرات ، كما أن هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي ، والمركزية ، والتدريب والمشاركة والحوافز والمكافئات وظروف العمل) في تنوع الكفاءات و تنوع الخبرات ..

كما يتحدد نجاح نظام المعلومات الادارية بها ، وهي مقومات نجاح تطبيق نظام المعلومات الادارية ، والتي كلما توفرت وبنسبة عالية كلما زادت فرصة نجاح المنظمة من الحصول على نتائج تطبيق نظام المعلومات الادارية . (السامرائي ، الزعبي ، 2004 ، ص59)

ويؤكد ماسلو على الدوافع ودورها في النشاط الإبداعي الكلي ، وبشكل خاص يوجه معظم الاهتمام إلى دافع تحقيق الذات ، باعتبار أن حاجة تحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء وكل ما يريده ، أي الاستخدام الأمثل لكل ما لدى المرء من قدرات ومواهب وإمكانات ، فهو يعني رغبة المرء في تحسين ذاته ، ويعني أيضا أن يكون المرء قادرا على جعل ما هو ممكن لديه فعليا ومتحققا ، بمعنى الوصول إلى ذروة إمكانات الفرد فالمحقق لذاته هو الشخص الذي يصل إلى الحالة التي يود أن يكون عليها فعلا .

لقد غيرت حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتج والتطورات المتسارعة في التقانات الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات من أسس المنافسة وقواعدها وازداد الإدراك بان الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات لنجاحاتها ولتحقيق ذلك توجهت الدراسات الى الاهتمام بالموارد البشرية وتصنيفها الى رأس مال بشري وفكري وصولاً الى طرق جديدة لاكتشاف مكامن المعرفة ووسائل اكتسابها ، فضلاً عن إتاحة المعلومات لهم وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم عن طريق المشاركة الجادة في عمليات صنع القرارات واتخاذها . (سعد الملوك ، 2002 ، ص 3)

أما (Rlyach,2004,180) فيشير الى مفهوم الابداع بأنه القابلية على تولي مبادرات جديدة تذهب الى ما وراء الاستراتيجيات الحالية وضمن هذا التوجه تؤكد أن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون وهم ليس الذين يتمكنوا من إيجاد تصاميم جديدة للخدمات المقدمة لكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم ويمكن دعم الابداع بواسطة تكنولوجيا المعلومات ، حيث يكون المنتج الإبداعي في حقيقة الأمر نظاما للمعلومات في بعض المنظمات ، اذ يكون لدى المنظمة نظام معلومات

إستراتيجية أو إدارية خاص لاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة وقياس أعمال الآخرين ومتطلبات السوق. (Cortese,2001,p158)

2- 3 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

يرى الباحث - بعد إجراء دراسته - أن للجامعة استراتيجية لتطبيق التطوير التنظيمي من من مختلف النواحي ، فمن الناحية البشرية تعمل الجامعة على عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بصورة منتظمة كما توجد خطط وبرامج معدة بإتقان من اجل إتاحة فرص التنمية لرفع كفاءة الأداء للموظفين ، أي أن هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤولين على تنمية الموارد البشرية لأوضاع الموظفين وحاجاتهم و هناك بالتنسيق بين الجامعة و كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة حيث يعمل المسؤولون على اختيار البرامج التكوينية المتخصصة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة .

أما من الناحية التنظيمية والتقنية فيتم على الدوام تطوير اللوائح والتشريعات للعمل بالجامعة وهناك جهود متواصلة للاهتمام بالعمليات وإجراءات العمل في الجامعة ، واهتمام دائم بالتقنيات والتجهيزات إعتقادا على أسس رئيسية لتطوير الجامعة كالعامل على تطوير الهياكل التنظيمية والإدارات بشكل مستمر أين تهدف جهود الجامعة إلى تحقيق التناوب بين الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين كما تساعد جهود الجامعات على تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات للموظفين .

ويستند البحث عن التجديد بالجامعة على معلومات دقيقة وحديثة حيث تحرص الإدارة العليا في الجامعة على مسايرة التطورات التقنية الجديدة والتحديات كما يحرص القائمون على تحديث منشآت الجامعة وهيكلها للتنظيم من أجل رفع كفاءة الموظفين والبحث عن صعوبات التطوير التي يمكن أن تتمثل في عدم توفر المعلومات بالقدر الكافي والاعتماد على الأساليب التقليدية مثل التخمين والبداهة والحكم الشخصي إضافة إلى غياب الأهداف

الواضحة ببعض الكليات مع محاولة القضاء على انتشار العادات الاجتماعية السلبية (كالمجاملات وعدم الانضباط والمحسوبية) .

بعد توصلنا إلى هذه النتائج نرى أن للاتصالات الإدارية أهمية في رفع مستوى التطوير حيث تظهر أهمية الاتصالات الإدارية و دورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة وبوجه خاص المدخل السلوكي في الإدارة الذي يرى أن الإدارة ليست هياكل وأقسام إدارية بحتة كما يوحي المدخل البنائي والهيكلية . فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا العلاقات و الاتصالات التي تجري في محيط العمل الإداري . (محمد قاسم القريوتي 1989،ص113)

ويشير محمد الدعيس(2013) في مقدمة رسالته الى ما تحظى به المؤسسات الجامعية من اهتمام الافراد والمجتمعات والدولة، لكونها متغير بارز في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية، وهي من ادوات التغيير في المجتمعات، باعتبارها تتعامل مع القوة البشرية المتمثلة في فئة الشباب بعمر (18) سنة فما فوق، التي يقع على عاتقها مهمات مباشرة داخل المجتمع بمجرد انقضاء السنوات الدراسية والتي تتراوح بين السنتين الى السبع سنوات، وهوما يعني ان التصميم الجيد لهذه المؤسسات اكااديمياً وادارياً سيكون له انعكاس مباشر على ادائها وبالتالي على عملية التغيير، وان أية خطوة في التغيير الذي تتبناه هذه المؤسسات لابد أنها ستحظى بالنجاح نظراً لمسئولياتها المباشرة تجاه تطوير القوة البشرية وتطوير الفكر المجتمعي والحفاظ على ثقافة وتنمية موارده وتطوير امكانياته.

عند مقارنة لنتائج الدراسة نجد أنها جاءت موافقة لنتائج دراسة نواف آل سعود 2003 بعنوان إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والتي هدفت إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينتي الرياض وجدة وإتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وأهم العوامل المؤثرة على التطوير، ومدى اختلاف إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية ، توصلت الدراسة إلى نتائج

أهمها أن هناك اتجاهات إيجابية نحو التطوير بشكل عام، إلا أن الطبيعة الأمنية قد تعوقه أحياناً.

نلاحظ من خلال دراسة إبراهيم الغمري (1985) التي تهدف إلى إعداد نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية و ذلك بدراسة أسباب ضعف كل من المدخل التدريبي والمدخل الاستشاري اللذين استخدمتهما الدول النامية في التطوير الإداري لمنظماتها الإدارية بالإضافة إلى تطوير المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، أين توصل في دراسته إلى أن التغيرات السريعة المستمرة في البيئة الإدارية هي الدافع الرئيسي وراء حتمية التطوير التنظيمي في أي منظمة ترغب في البقاء والاستمرار ، كما يجب التأكد من وجود شعور حقيقي داخل المنظمة وحاجة ذاتية بوحدات التغيير باعتبارها المرحلة الأولى من مراحل عملية التطوير التنظيمي ، كما أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية وجود هدف واضح للتطوير التنظيمي نابع من حاجة المنظمة لمواجهة متغيرات البيئة التي تعمل بها بالإضافة إلى ضرورة توافر وحدات خاصة بالتطوير التنظيمي لكل منظمة لأنها تمثل مصدر التطوير المرغوب فيه .

كما أظهرت دراسة الأصبحي (2007) في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة للقادة الإداريين والأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة ، إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات جاءت مرتبة كما يلي : إدارة المعرفة ، إدارة الإبداع ، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة إعادة الهندسة التنظيمية ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة التكيف الثقافي ، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة ، نظام إدارة التعلم ، وأن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً في ستة مجالات وعملت الدراسة على بناء أنموذج مقترح وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الأدب النظري ذي العلاقة ، ومن خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة ، أظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة .

وفي الأخير يمكن القول أن النتائج أظهرت أن الجامعة الجزائرية (عينة الدراسة) تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة التي أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات، وبشكل عام فإن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة كان لها أثر كبير على تحسن الأداء الوظيفي للجامعة .

2 - 4 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال ما سبق يرى الباحث أن النمط القيادي الفعال يساعد على تنمية القدرات الذاتية للموظفين الإداريين و ينظر إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية ، كما يسمح بمناقشة مقترحات العمل و يوضح مبررات القيام بالأعمال والواجبات يستخدم الحل الوسط لمعالجة المشكلات ويهتم باستثمار الوقت واستغلاله أكثر .

هذا ما يتفق مع دراسة الشلالة (1993) حول الأنماط القيادية في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في عمان، الأردن على 90 مديرا ومديرة و360 معلما ومعلمة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المديرين والمعلمين للنمط الإداري تعزى إلى جنس المديرين والمعلمين . (راتب السعود ومعن أمين الشمايلة 2010 ، ص176-177)

هذا ما أكدته دراسة ماجد عبد المهدي محمد مساعدة 2011 بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء الأردنية التي سعت إلى اختبار فرضية تتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الثقة 0.05 بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ، أين توصل الباحث إلى عدم وجود فروق جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية .

أما دلالة الفرق والتباين بين الموظفين الإداريين في وجهة نظرهم عن وجود النمط القيادي المعتدل والإنساني رغم اختلاف مراكزهم الوظيفية بالجامعة فيرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد فمثلا مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة ، كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية .

فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية ، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدراتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة ، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية ن وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة . (كنعان، 2002، ص348)

أما النظرية التفاعلية فلا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية لتحديد خصائص القيادة الإدارية ، ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة ، ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة ، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه ، وهناك من يرى ان القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين ، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف . (كنعان ، 2002 ، ص368.369)

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد ، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون

في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. (عياصرة، وحجازين، 2006: ص45)

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص299)

2 - 5 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

يتضح من خلال عرض وتحليل الجداول الآتية (31) (32) (33) (34) (35) (36) أن الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية لا يختلف باختلاف الجنس أو السن أو مدة العمل أو نوع الوظيفة أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية .

نرى من خلال دراستنا هذه ببعض الجامعات - عينة الدراسة - أن هناك مميزات للإداري المبدع حيث يستطيع الموظف الإداري بالجامعة اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً ويحاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها ويتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل ويستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة ويميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة كما يحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل و يسجل كل الأفكار التي تخطر بباله .

كما يتبنى الموظف الإداري أسلوب تحديد الزمن لإنجاز المهام و يقيم نقاط الضعف في طريقته لإنجاز العمل و يعيد النظر في بعض الأفكار والحلول السابقة و يتمسك بموقفه

حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر ، و يناقش صراحةً الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها له أثناء العمل . يتطلع لمزاولة مهام عمل أخرى غير متخصصة ، كما يرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة والمخاطرة . .

وهو بدوره يشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين و يقدر الأفكار الإبداعية لديهم ويعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم ، ويشجع المقترحات المقدمة من الآخرين ، كما يتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار للإدارة ، ولا يلتزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة والإبداع .

إن الإبداع والعمل الإبداعي عملية فكرية مرنة ، تبتعد عن الأنماط التقليدية ، تتضمن الإنتاج الجديد غير المؤلف بالنسبة لمن أنتجه أو بالنسبة لبيئته ، ويكون ذا قيمة علمية يحاول الفرد فيها تحقيق ذاته دون كف أو خوف من الآخرين ، ويتضمن الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة .

وهذا يمكن تفسيره من خلال أن العمل الإبداعي على مستوى الجماعة يعتبر نتيجة ما تقدمه أو تتوصل إليه الجماعة من إبداع وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها ، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس ، وأن الحل الإبداعي للجامعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة . (جاسم ولي العبيدي وآخرون، 2010، ص63)

كما يتضح لنا أن للبيئة الخارجية دور كبير في البناء الفكري و الثقافي و الاجتماعي و الأخلاقي و الحضاري والتربوي للفرد ، إذ يعد هذا عنصراً مهماً في المنظمة يعمل على تحقيق أهدافها ، حيث تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به التي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي و الأبعاد المنظمي ،ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة إذ أن المنظمات من خلال توافر مناخ تنظيمي مناسب لها يؤدي إلى زيادة الناتج القومي و الدخل القومي ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا ويدفع إلى

الأداء والإبداع في العمل ، والعمل الإبداعي لا يقتصر على الأفراد من أعمار معينة دون غيرها وإنما يوجد الإبداع والعمل الإبداعي لدى الأفراد من فئات عمرية مختلفة وفي كافة المجتمعات الإنسانية أما من وجهة نظر الباحث لنظريات الإبداع والعمل الإبداعي تتجلى في أن الإبداع نشاط إنساني ينظر إليه وفق مبدأ الفروق الفردية ويشمل الأعمار المتباينة والمجتمعات كافة ، ويحدث العمل الإبداعي في سياق اجتماعي ملائم ويمكن تعلمه وتعليمه ويزداد عن طريق البرامج الدراسية و التدريبية والنشاطات الإبداعية ، فضلا عن أن هناك تفاوت بين الأفراد المبدعين في كم ونوع إنتاجاتهم الإبداعية . (جاسم ولي العبيدي وآخرون، 2010 ص45-46) .

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن يوجهه الوجهة المناسبة . ونظرا لأهمية الإبداع في المنظمات لنقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية العاملين بها سواء على مستوى المديرين أو العاملين فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين فيها عن طريق تطوير وتعزيز انتماهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها وذلك عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتنقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمهم فيها . (حريم ، 1997 ، ص480)

فقد أشار litwin&stringer إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دورا مهما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية .

(litwin&string&1963 p1)

ومع مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسة التي قام أبو فارس 1999 بعنوان الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ، ودور المؤسسات العامة في الإبداع الإداري حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية و المعنوية و المتغيرات المستقلة (القطاع و المستوى الإداري ،المؤهل العلمي ،الجنس،العمر ،طبيعة

الوظيفية على من الإبداع) التي أظهرت أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين بالمؤسسات العامة الأردنية بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع وبينت نتائج الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية على تشجيع الموظفين على الإبداع ، وأظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لمتغيرات القطاع والمستوى الإداري والمؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة .

(باسم علي حوامة و محمد عبود حراشة ، 2006 ص504،505)

كما يرى جاسم ولي العبيدي أنه على العاملين في الإدارة وفي مختلف مواقعهم الوظيفية أن يحاولوا جاهدين المساهمة في العمل الإبداعي لأن هذا العمل جزء من حياتهم ، وهذا يتطلب من القيادة الإدارية في الجامعة أن تجعل العمل الإبداعي تقليدا على مستوى الجامعة بشكل عام وعلى مستوى الأفراد العاملين بشكل خاص ، وأن تبني العمل الإبداعي للقائد ضرورة لبقاء الجامعة واستمراريتها لما يقدمه هذا التبني من قدرة على المنافسة مع الجامعات الأخرى فضلا عن قدرتها على التكيف مع التغير والتطوير على العمل الإبداعي .

(جاسم ولي العبيدي وآخرون، 2010 ،ص51)

كما يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، 2004، ص308).

بينما على العكس الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فبطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين ، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين

في الأداء، بل يظل وَقْبُ اقتراب نهاية الدوام حتى يَخُصَّ من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً . (القيوتي، 1993: ص221)

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. (المغربي، 1995: ص305) ، فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002: ص170)

ونرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل الجامعة، وذلك من أجل التواصل البناء داخل الجامعة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الدوائر والعمادات والكليات المختلفة، وأيضاً خارج الجامعة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل الجامعة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

2 - 6 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة :

من خلال الجدول (37)، (38) (39) (40) (41) (42) يتبين لنا أن إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية لا تختلف باختلاف الجنس ، السن نوع الوظيفة ، مدة العمل ، المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية .

ويعزى السبب في رأينا إلى أن الإداريين والموظفين بمختلف الإدارات والجامعات يسعون إلى كسب رضا وثقة الإدارة العليا والمسؤولين خاصة المسؤول المباشر ، ليثبت أحييته بالمنصب ويبرز ولاءه للجامعة ، وعلى عكس ما توقع الباحث فقد كانت اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالجامعة إيجابية وليست سلبية مما يوحي بأن كلا الجنسين لهما أهداف مشتركة ونظرة إيجابية نحو أهمية استقرار وتطوير الجامعة .

ومن جهة ثانية إذا رجعنا إلى جداول خصائص العينة نجد أن الفئة العمرية الممثلة للجامعة تتراوح بين 26 و30 سنة وهي فئة شبابية على احتكاك دائم بفئة قريبة منها جدا وهي فئة الأكثر من 31 سنة مما يعكس التوجه السليم والإستراتيجية الصائبة للجامعة في دمج الفئات في مصالح مشتركة أو بوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتعليمه ، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المسؤول بعض الأعمال بالتدرج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة مما يجعله مشاركا في وظائف أساسية لتطوير الجامعة .

أما عن مميزات العمل الإداري بالجامعة فهو يعطي فرصة للتقدم والتعلم لفئتي الدائمين و المؤقتين معا دون تمييز ، لأن الفئة الغالبة في الدراسة كانت من الدائمين ، ولا يسمح للجديد(المؤقت) أو الذي مدة عمله قصيرة بالعمل دون إستشارة رئيسه المباشر أو الفرد الدائم بالعمل ، كما يمكن الإستفادة من التطوير التنظيمي من زاوية الموارد البشرية لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة من قياديين وإداريين وفنيين ومستخدمين وموظفين دائمين وغير دائمين ويكون مجال الإهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم . (عبد الباري درة ، ب س ، ص 50)

ويظل أسلوب تدوير العمل Job Rotation أيضا نافعا ومفيدا، فمن خلاله يكلف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف ولفترات مؤقتة قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة، ليكون على اطلاع بالوظائف المحيطة به فيحسن التعامل مع موظفيها ويعرف مسؤولياتها وما يقع ضمنها من أعمال، كما تمكنه من إتقانها لينوب عن الأفراد الذين يتغيبون عند الطوارئ فيمارس أكثر من مهمة إضافة إلى أنها توسع مداركه وتزيد من مهاراته وخبرته .

إن استخدام أي من هذه الأساليب يتوقف على نوع الوظيفة وعلى مؤهلات الأفراد ونمط توزيع الأعمال وهيكله الوظائف وتصميمها Job Design ولا يمكن المفاضلة بينها إلا في إطار المنظمة والظروف المحيطة بها كل انفراد غير أن المبدأ المهم الذي يظل نافذا هو الموازنة بين الأفراد وعملهم .

ويعزى السبب في عدم وجود فرق في اتجاهات الموظفين الإداريين بالجامعة يعزى إلى المستوى التعليمي إلى سعي الجامعة للوصول إلى مصاف المنظمات المتعلمة من خلال توظيف حاملي الشهادات مؤخرًا كاستراتيجية لتطوير الجامعة ، وهو ما يوحد نظرهم إلى طبيعة العمل الإداري من جهة ومعرفة أفاق الجامعة والبحث عن أهم وأنجع طرق العمل ، وتنوع الشهادات (الكفاءات) يعطي الموظف الثقة ويزيد من دافعيته للعمل والتكيف بسهولة مع متغيرات بيئة العمل .

كما لا ننسى الدور الذي تلعبه الجامعة في توفير الإمكانيات المادية والتقنية للتدريب والتعلم اللازمين ، والحوافز والتشجيع الدائمين يوحد الرؤى والاتجاهات نحو أهداف الجامعة . ولعل أسلوب توسيع العمل من أنجع أساليب التطوير، وذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنويع وإزالة الضجر أو الملل الذي قد ينجم من أداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة، فمن غير اللائق مثلا أن تعين مدرسا مساعدا أو خريجا جامعا للقيام بمهمة جمع الدرجات التي يعطيها الأساتذة في دفاتر الامتحانات، فجمع الدرجات ليست وظيفة مغرية أو مشجعة لمتفوق في الدراسة الجامعية ، ولجعلها أكثر ملائمة لآبد من إضافة مهام أخرى لها . (عامر الكبيسي، 2006م، ص53)

كما أن الإدارة بالأهداف تقوم على مبدأ إدخال وتشجيع إدارة الفريق القائمة على الفهم المشترك، والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية للمنظمة وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل والتعاون على حل المشاكل المشتركة، ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء وتطويره ، ومن استراتيجيات الجامعة لتطبيق التطوير التنظيمي من الناحية البشرية العمل على متابعة وتقييم أداء الموظفين في الجامعة بصورة منتظمة كما توجد خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرص التنمية لرفع كفاءة الأداء للموظفين بالجامعة ،مع تطبيق نظام التعلم الجماعي أمام العاملين بمختلف الرتب الوظيفية دون تمييز ، وبناء فرق عمل (في شكل لجان تنظيمية وعلمية بالكليات والإدارات المختلفة) وذلك بهدف إعداد مسؤولين قادرين على الإستمرار والتقدم وتحمل المسؤولية وتفويض السلطةإلخ .

إضافة إلى المشاركة في أعمال اللجان ولو عن طريق عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع ، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وأخيرا الوثائق والنشرات التي توزع في شكل تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات تخص التنظيم ككل ، أي أن هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤولين على تنمية الموارد البشرية لأوضاع الموظفين وحاجاتهم باختلاف رتبهم الوظيفية ساهمت في رغبتهم لمعرفة كل ما يحيط بهم ويحقق الهدفين معا (أهداف الموظف والجامعة) .

أما من الناحية التنظيمية والتقنية فيتم على الدوام تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل بالجامعة ، هناك جهود متواصلة للاهتمام بالعمليات وإجراءات العمل في الجامعة يوجد هناك اهتمام بالتقنيات والتجهيزات في الجامعة و التنسيق بين الجامعة و كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة حيث يعمل المسؤولون على اختيار البرامج التكوينية المتخصصة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة .

أما الأسس التي يستند عليها التطوير بالجامعة كالعامل على تطوير الهياكل التنظيمية والإدارات بشكل مستمر أين تهدف جهود الجامعة إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين كما تساعد جهود الجامعات على تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات للموظفين بتطبيق الشبكة الإدارية من خلال سياسة واستراتيجية تغيير ودوران المناصب القيادية والمسؤوليات (رؤساء أقسام ، عمداء ، ...) من حين إلى آخر ، أو كل 3 سنوات لبعض الوظائف، أو إعادة تجديد الثقة في بعض الأنماط القيادية ما هو إلا دليل على إيجاد أسلوب أو نمط إداري يتماشى مع التجديد والتطوير، إلا أن البحث عن التجديد بالجامعة يستند على معلومات دقيقة وحديثة حيث تحرص الإدارة العليا في الجامعة على مسايرة التطورات التقنية الجديدة والتحديات كما يحرص القائمون على تحديث منشآت الجامعة وهياكلها للتنظيم من أجل رفع كفاءة الموظفين .

2 - 7 - تفسير ومناقشة الفرضية السابعة :

أظهرت النتائج المتوصل إليها بأن الجامعة تستخدم أسلوب القيادة الأمثل الذي يساعد على تقدمها والرقي بها، كما أن هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين، والمستويات الإدارية العليا بالجامعة تشجع العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، وعلى حل مشكلات العمل بأنفسهم، وبنيت هذه القيادة جو من الثقة والتعاون مع العاملين، كما وفرت الإدارة الدعم اللازم للعاملين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم وشجعتهم على حل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم وتصحيح أخطائهم، أظهرت النتائج أن الجامعة تستخدم نظام اتصال فعال يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحدات ودوائر الجامعة، كما يوفر نظام الاتصال بالجامعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأن الجامعة تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بوجود مناخ تنظيمي له أثر كبير في تبني العمل الإبداعي بتوفير عناصر أبعاد المناخ التنظيمي، وإذا توافرت هذه العناصر والأبعاد أصبح المناخ التنظيمي محفزا ومشجعا على العمل الإبداعي، وفي هذا السياق يشير بعض الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي المستبد يخنق الأفكار الإبداعية، بينما المناخ المحفز والمشجع على الإبداع يقدم الدعم للعمل الإبداعي من خلال ما يمنح من مرونة واستقلالية في بلورة واختبار الأفكار الإبداعية . والمرونة والاستقلالية تعطي الأفراد المبدعين مجالا واسعا من العمل والقدرة على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وتتضمن إمكانية تخطي الهرم الإداري والاجراءات الإدارية ومن ثم تجاوز الروتين الإداري . (جاسم ولي العبيدي وآخرون، 2010، ص82)

كما تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث يمكن القول أن المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفأة ، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية ، لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع ، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق

ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل.

و توجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع و زيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي:

- تدعيم و تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و آرائهم .
 - وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام افكار العمال الإداريين .

- الإعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة .

- مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية ، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية .

- تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي إنعكس إيجابا على أنشطة الإبداع و التطوير .

(بورنان إبراهيم، 2009، ص 80)

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد بن أحمد بن محمد جبرة (2006) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية حيث وجد علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة .

فالقيادة الإستبدادية أو التسلطية تحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد وترسم خطط المؤسسة ، إلا أنها تدفع بالموظفين إلى الطاعة العمياء دون مناقشة أو إبداء رأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الإبداع والإبتكار ، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة فتتخفف الروح المعنوية وينتشر الخوف في نفوس المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد .

إلا أن القائد الناجح هو الذي يعتمد على خليط من الأنماط بين الإقناع والإرغام والديمقراطية و يجمع بينها حيث يشعر مرؤوسيه بأن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها ، ويجعلهم يشاركون في

اقترح الحلول و اتخاذ القرارات المناسبة . (محمد شفيق، 2009، ص51-55)

أما دراسة محمود الفيّاض (1995) بعنوان الإبداع الإداري ومدى تأثيره بالنمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية مستخدماً نموذج الشبكة الإدارية في بحثه فتتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي دلّت على أنّ النمط (9/9) يرتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري ، كما أنّ النمط (1/1) عامل هام للإبداع الإداري، وقد أوصى في بحثه بأن يتم تقييم المديرين على جانبين هما الجانب المادي للأداء والجانب الإنساني في التعامل مع الرؤساء.

ومن جهة أخرى تتعارض نتائج دراسة الباحث مع دراسة لـ دانا فؤاد احمد أبدة (2007) في بعض النتائج المتعلقة بعلاقة أنماط القيادة بالتطوير التنظيمي ، حيث أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة المستبد والتطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الحكومية الأردنية وهذا ما لا يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية .

كما توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي و التطوير التنظيمي من حيث تطوير التشريعات، تبسيط الإجراءات لدى المديرين في الوزارات الحكومية. وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الليبرالي(الحر) والتطوير التنظيمي خاصة تطوير الهيكل التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الحكومية .

أما دراسة وفيق حلمي الآغا (2010) التي هدفت إلى البحث عن دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطي ، بيروقراطي ، حر) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات ، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي ، وقد تم التوصل إلى أنّ النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط البيروقراطي ثم النمط القيادي الحر ، وأن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم .

وفي نفس السياق جاءت دراسة (Politis,2003) بعنوان تأثير متغيرات القيادة الإدارية على متغيرات بيئة العمل والتي هدفت إلى البحث عن تأثير متغيرات القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية ووضع الأهداف والتدعيم والتوقع والإستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الإشراف والإستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية ، وضغوط العمل) من خلال المسح لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة - هذه العوامل متوفرة في الجامعة الجزائرية- لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل ، كما دلت النتائج على أن عناصر بيئة العمل هي التي تعيق الإبداع خاصة منها العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط مع القيادة ، هذه النتائج تؤكد علاقة القيادة بالإبداع وتقترح ضرورة إيجاد استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم والعمل بحرية واستقلالية أكثر وتحفيز ذاتي مما يدعم الإبداع .

أما عن علاقة الإبداع الإداري بالتطوير التنظيمي فجاءت متفقة مع نتائج دراسة سويشل (Sweeshel, 2007) في اسبانيا التي هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية ، وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمناها أكثر من نماذج الجودة الشاملة ، والتي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر ، وأن الجامعات التي تتبنى سياسة التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتتبنى ثقافة إبداعية ناجحة .

نتائج الدراسة : بعد إجراء الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة بوجود علاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية إلا أن النمط القيادي التسلسلي ليس له علاقة ارتباطية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي
- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال .
- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط .
- أن اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية إيجابية
- ومنه يمكن القول أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير الجنس للموظفين الإداريين .
- أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير السن للموظفين الإداريين .
- أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير نوع الوظيفة للموظفين الإداريين .
- أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير مدة العمل للموظفين الإداريين .
- أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف المستوى التعليمي ، ما عدا النمط السلسلي الذي يوجد فيه فرق دال إحصائيا يعزى إلى المستوى التعليمي للموظفين الإداريين .

- النمط القيادي السلبي والتسلطي والنمط الفعال لا يختلفان باختلاف متغير الرتبة الوظيفية ، بينما النمط المعتدل والإنساني يختلفان باختلاف الرتبة الوظيفية للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية .
- أن الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية لا يختلف باختلاف الجنس أو السن أو مدة العمل أو نوع الوظيفة أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية .
- لا تختلف اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس - السن - نوع الوظيفة - مدة العمل - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية .

- توصيات الدراسة:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرج بها الباحث من مناقشة تلك النتائج، يمكن طرح عدداً من التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في الجامعات الجزائرية ، وذلك من خلال :
- أولاً : الاهتمام بتطوير الإدارة الجامعية وفق منظور علمي وشامل لكافة المكونات الرئيسية لعملية التطوير من خلال :

- 1- إنشاء مراكز للدراسات التطويرية يهتم بإعداد الدراسات والأبحاث العلمية الخاصة بتطوير الجامعات .
- 2 - توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها .
- 3 - دراسة وتطوير البيئة الداخلية للجامعات كأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والبيئة الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية .
- 4 - الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أحد الموارد المهمة في الإدارة الجامعية .
- 5 - على القيادة اعتماد مبدأ إتاحة الفرص وتفجير الطاقات الكامنة لمروسيهم مما يشعرهم بالاهتمام والانتماء ويراعي إبداعهم في العمل .

ثانيا :الاهتمام بتطوير الجوانب الإدارية في الجامعات من خلال آليات محددة وتقنيات متجددة عبر الخطوات التالية:

- 1 - تبسيط إجراءات العمل بهدف تقليل عدد المراحل التي تسير فيها المعاملة، من خلال تحديد أهداف كل مرحلة، والوقت اللازم لإنجازها ما يؤدي إلى منع الازدواجية، وتحقيق السرعة في إنجاز العمل.
- 2 - تفعيل البحوث العملية في الجامعات التي تركز على جمع المعلومات وتحليلها ووضع الاقتراحات وتنفيذها، مع المتابعة المستمرة لعملية التطبيق.
- 3 - تفعيل عملية التنسيق بين الأجهزة الإدارية للجامعات وبين الوحدات الإدارية داخل الجامعات ، وذلك عبر عقد اجتماعات دورية وإجراءات تنسيقيه منظمة.
- 4 - العمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في الجامعة ، من خلال تهيئة القيادات الإدارية لاستخدامه، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين .
- 5 - زيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعات .
- 6 - من المقومات الأساسية للقيادة تحقيق اتصال مستمر وفعال على عدة قنوات مع الجميع دون استثناء .

ثالثا : الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية وتشجيعها من خلال :

- 1 - تطوير وتفعيل نظام الحوافز المعنوية كشهادات التقدير وخطابات الشكر، واعتبارها من ضمن المحاور الرئيسة في عملية تقويم أداء الموظف السنوي.
- 2 - تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في صنع القرارات ؛ حيث تعتبر مشاركتهم من العوامل الرئيسة في نجاح الخطط التطويرية .
- 3 - توعية الموظفين بأهمية القيادة الفعّالة ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كالتطوير التنظيمي للجامعة .
- 4 - دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الجزائرية ، لتعزيز القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية الإيجابية، وتلافي القيم والاتجاهات السلبية .

- 5 -تبني مجموعة من القيم الإيجابية، والعمل على نشرها وتحفيز الموظفين على تطبيقها،كتشجيع الإبداع والاهتمام بالعمل الجماعي ، والالتزام داخل الجامعة .
- 6 -الحد من الظواهر السلبية كالمجاملات بين الموظفين، والمحاباة الواسطة في إنجاز المعاملات، عن طريق وضع معايير واضحة وخطوات محددة لكيفية سير إجراءات العمل، مع تكثيف برامج التوعية في هذا المجال.
- 7 - الإهتمام بالإبداع فهو سمة التطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي .
- رابعاً : التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية :**
- 1 - إجراء دراسة استطلاعية عن أهم معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية .
- 2 - القيام بدراسة تقييمية على وحدات التطوير الإداري في المؤسسات الجامعية .
- 3 - إجراء دراسة استطلاعية عن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية وسبل تطويرها.
- 4 - القيام بدراسة ميدانية عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية، وكيفية تطويرها في المؤسسات الجامعية الجزائرية .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

باللغة العربية:

1. إبراهيم درويش (1980) : الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة ، دار النهضة العربية بيروت . لبنان .
2. ابراهيم سلطان،(2000): نظام المعلومات الإدارية،مدخل النظم،الدار الجامعية- القاهرة.
3. إبراهيم محمد محمد (1997) : المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة ، مكتبة عيسى شمس .
4. ابن منظور جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم (1994): لسان العرب ، دار صادر، مجلد 10 ، ط3 ، بيروت ، لبنان.
5. أبو الفضل،عبد الشافي محمد أبو العنين(1996)، القيادة الإدارية في الإسلام ، ط1 المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة .
6. أبو جودة محفوظ أحمد (2004) : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط1 دار وائل للنشر التوزيع ، عمان - الأردن .
7. أحمد إبراهيم (1999): نحو تطوير الإدارة المدرسية ، ط3 ، مكتبة المعارف الحديثة القاهرة .
8. أحمد صقر عاشور (1989): إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت .
9. أحمد ماهر (2002) :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
10. أحمد ماهر(2007) : تطوير المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .

11. ألكسندرو روشكا (1989)، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر: الإبداع العام والخاص سلسلة عالم المعرفة ، الكويت .
12. أميمة الدهان (2002) : نظريات منظمات الأعمال ، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
13. ايمان فضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي ،(2004) نظم المعلومات الإدارية ، ط1 . دار صفا للنشر والتوزيع -عمان .
14. بشير العلاق (1998) : أسس الادارة الحديثة / نظريات ومفاهيم ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
15. بلال خلف السكارنة(2009) :التطوير التنظيمي الاداري، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
16. بلال خلف السكارنة (2011) : الإبداع الإداري ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
17. جمال الدين محمد المرسي(2003) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر .
18. جمال خير الله (2009) : الإبداع الإداري ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن .
19. جواد شوقي ناجي (2000) : السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
20. جودة ، محفوظ أحمد (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
21. جودة بن جابر، (2004) :علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر ، عمان
22. حامد عبد السلام زهران(1984): علم النفس الاجتماعي ، ط5، عالم الكتب للنشر.

23. حسين حريم (1997): **السلوك التنظيمي** ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الأردن.
24. حسين حريم (2003) : **إدارة المنظمات - منظور كلي** - دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن
25. حسين حريم (2004): **السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ، دار ومكتبة حامد ، عمان الأردن .
26. حسين عبد الفتاح دياب (1995) : **طريقك في الإدارة الفعالة** ، ب ط ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر ، القاهرة .
27. حسين عبد الفتاح(1999) : **الإدارة الفعالة** ، مطبعة النيل ، القاهرة.
28. حسين ناجي عارف (2001): **السلوك التنظيمي** ، ط1 ، دار يافا العلمية عمان الأردن.
29. حمود خضير كاظم (2002) : **السلوك التنظيمي** ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
30. حمود خضير كاظم و الشماع خليل محمد حسن (2000): **نظرية المنظمة** ط1 دار المسيرة ، عمان الأردن .
31. حمود خيضر كاظم (2000): **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر عمان .
32. درويش عبد الكريم وتكلا ليلي(1995) ، **أصول الإدارة العامة** ، القاهرة ، مكتبة لأنجلو المصرية .
33. راوية حسن (2001) : **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
34. رشوان، حسين (2002) : **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .

35. رفعت عبد الحليم الفاعوري(2005): إدارة الإبداع التنظيمي , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الأردن .
36. زكرياء مطلق الدوري (2005): الإدارة الإستراتيجية (مدخل إلى القرن 21) ، ط4 دار اليازوري العلمية ، عمان - الأردن .
37. زيد منير عبودي(2006) : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، ط1 ، دار الشروق ، عمان - الأردن .
38. سالم سعيد القحطاني (2001): القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض
39. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل(2010): التطوير التنظيمي ط 1 ، دار الفكر للنشر، عمان .
40. سامر جلدة (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر ، عمان .
41. سعد عبد الله الكلابي (2000) : نحو نموذج شامل في القيادة ،دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض ، مطابع جامعة الملك سعود .
42. سعد غالب يس (2009): نظم المعلومات الإدارية ، ط1 ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن .
43. سعود بن محمد النمر وآخرون(2006): الإدارة العامة. الأسس والوظائف ، ط6 ، مكتبة الشقري. الرياض .
44. سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي (2006): ادارة الابداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الاردن.
45. سهيلة عباس (2004) : القيادة الإبتكارية والأداء المتميز ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.

46. سيد محمد جاد الرب (2009) : استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، ب ط العشري للنشر، عمان.
47. شوقي طريف (1992) : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الغريب .
48. صالح العامري وآخرون (2007) : الإدارة والأعمال ، ط 1 ، دار وائل، عمان .
49. صلاح الدين عبد الباقي (2003) : السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر) دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
50. ظاهر محمود كلادة (2002) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ط3، دار
51. عامر الكبيسي (2006) : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق .
52. عبد الباري ابراهيم درة (ب س): تكنولوجيا الأداء البشري - الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة .
53. عبد الرحمن البريدي (1999): الإبداع يخلق الأزمات ، ط 1 ، بيت الأفكار الدولية الرياض .
54. عبد السلام أبو قحف (2001): محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت .
55. عبد الغفار حنفي (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر الإسكندرية .
56. عبد الفتاح محمد دويدار (2003): أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، الأزاريطة - مصر .
57. عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب ، ط 2005.
58. عبد المعطي محمد عسّاف (1999): السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، مركز غسان للتصميم ، عمان - الأردن .

59. عبدا لله الطجم (2003): التطوير التنظيمي ، ط3 ، دار حافظ للنشر والتوزيع جدة.
60. عبدالله الطجم و مطلق السواط (2000) : السلوك التنظيمي، ط3 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة
61. عبيدات ، ذوقان وآخرون ، البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
62. علاء عبد الرزاق السالمي ، (1999) ، نظم المعلومات والذكاء الإصطناعي ، ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
63. علاء محمد سيد قنديل (2010) : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط1 ، دار الفكر للنشر ، عمان .
64. علاقي مدني عبد القادر(1998) : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية دار جدة .
65. عليوة السيد وآخرون (2005) : إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين القاهرة ، مصر .
66. عمار بوحوش . محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001 .
67. عمر وصفي عقيلي(2000) : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان .
68. عياصرة علي أحمد عبد الرحمن وحجازين هشام عدنان موسى(2006) : "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
69. فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .

70. فتحي عبد الرحمان جروان (2002): الإبداع (مفهومه -معاييره - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحلہ- العملية الإبداعية) ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان- الأردن
71. فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ب ط ، القاهرة 1990م.
72. قيس المؤمن ، حسين حريم ،أريشان وليد وجودة محفوظ(1997): التنمية الإدارية دار زهران، عمان
73. كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدميلى (2009) : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان .
74. كنعان نواف(2002) : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان
75. كوك بيتر (2008)، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع ، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر .
76. لطيف محمد علي ، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية ، دار اليازوري ، الأردن ، ط1 ، 2011
77. ماهر محمد صالح حسن (2004): القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم) دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن .
78. محمد الصيرفي (2006) : القيادة الإدارية والإبداعية ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية .
79. محمد الطيبي(2001) : تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
80. محمد بوفاتح ، محمد داودي (2007): منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية ، دار المكتبة الأوراسية ، ط1 ، الجزائر .

81. محمد جاسم ولي العبيدي،عربيي محمد الشيباني وألاء محمد جاسم العبيدي(2010):
الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع ، ط1، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع
عمان-الأردن .
82. محمد حسنين العجمي (2010) : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية
البشرية ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن .
83. محمد زيدان حمدان (1989): البحث العلمي كنظام ، دار التربية الحديثة ، عمان
84. محمد سعيد أوكيل (2011):الإبتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز
التنافسية ، ط1 ، العبيكان للنشر ، الرياض .
85. محمد سمير أحمد(2009):الإدارة الإلكترونية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان - الأردن
86. محمد شفيق (2009) : القيادة . تطبيقات العلوم السلوية في مجال القيادة . ط 2
نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
87. محمد عبد الحليم منسي(2003) : مناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ،
الاسكندرية.
88. محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): الإدارة الرائدة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر
والتوزيع عمان - الأردن .
89. محمد عبد الفتاح الصيرفي (2007): التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي
الاسكندرية .
90. محمد عبد الفتاح ياغي (1996) ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز
الجغرافي الأدنى بعمان ، الأردن .
91. محمد عبد المقصود (2006) : القيادة الإدارية ، ط1 ، مكتبة المجتمع
العربي،عمان .
92. محمد علي السلمي (1987) : السلوك الإنساني في الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب

93. محمد قاسم القريوتي (1989): السلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط1 ، مكتب دار الشروق عمان ، الأردن .
94. محمد قاسم القريوتي (2000): السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن .
95. محمد قاسم القريوتي(2009) : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5 ، دار وائل للنشر، الأردن.
96. محمود سلمان العميان(2004) : "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان
97. محمود سليمان العميان(2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل، عمان - الأردن .
98. محمود سلمان العميان (2008): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
99. مدحت محمد أبو النصر(2007) : إدارة الموارد البشرية ، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
100. المغربي كامل محمد(1995) : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان
101. المنيف (1993) : الإدارة - المفاهيم ، الأسس والمهام ، ط3 ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
102. موسى اللوزي(2003):التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
103. ميرغني عبد العال حمور (1998): التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
104. ناديا السرور (2002) : مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان .

105. ناصر محمد العديلي (1993) : إدارة السلوك التنظيمي، ط1 مرام للطباعة الإلكترونية ، الرياض .
106. ناصر محمد العديلي (1995) : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث .
107. نجم عبود نجم (2003): ادارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة - ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن.
108. نشوى ماهر كرم الله (2009): كيف تجعل الإبداع عمليا ، ط1 ، العبيكان للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية ، .
109. هاشم زكي محمود(1980) : الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت وكالة المطبوعات .
110. هاني محمود الكايد(2009):علم النفس السلوك القيادي ، ط1، دار الراية للنشر عمان
111. هشام حمدي رضا(2010) : تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1 ، دار الراية للنشر ، عمان .
112. هشام محمد نور جمجوم(2008): سيكولوجية الإدارة، دار الهلال للنشر، ب ط، بيروت.
- باللغة الأجنبية :

1- A model if creativity and innovation in)1988(Amabile, T. Organization and growth , prospect in Arab Countries , IMF, working paper , WP ,p95-125 .

2- Approach to Organization Development. (2 ED). (Englwood

3- Atchison, Thomas J, Hill, Winston W. (1973) Management Inc. Today. New York: Hareourt Branec Jovadivich,

- Beckhard, R. (1989). "Organization Development: Strategies -4
Reading Mass": Addison- Wesley. and Models
Leadership Bennis , Warren , (1961), Revionist Theory of -5
. Harvard BusinessReview
- Blake , Robert and Mouton , Jane : (1987) , The managerial -6
Grid 3(third edition) Houston Texous , Gulf publishing Co .Cliffs,
.New Jersey, Prentice - Hall Inc)
- Development and Management (1971). Burke, W. Warenr -7
Oct) Organization Development. Journal of Applied Science. (Sep /
pp 569 - 619.
-) management the Dryden press .(new york)2001Daft . R. (-8
- . Organization Theory and Design .New York :)2000 (Daft, R -9
west publishing.
- . Central Problems in the management of)1999(Deven, A. -10
innovation management science , 32(5) p512-527 .
- . Influence of community values on innovation,)1990(Flinn,W. -11
Academy of management review, 92(1), p444-467 .
- Floyed, C. Nann and F. W. Neff, (1961). "managing Major -12
Organizations", Ann Arbor, Mic, Foundation for Research Change in
Behavior. on Human
- French, W. and Bell, C. (1979). "Organization Improvement: -13
Science Interventions for Organization Improvement". Behavioral
Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliff. New
- Harvey and Donald R. Brown. (1982). An Experiential -14
- Hunt , JamesG.Larson ,LaryL . (1977) , Leadership : The -15
cutting Edge . Shouth ern Illinois University Ptess , Carbondale .

- Jean luc Carron , Sabine Separi ; Organisation et gestion de l'entreprise , DUNON ,Paris ,2001 . -16
- Keith Davis(1997), human behavior at work ;organization .behavior , ED Mc graw wil book ; new york -17
- Koofz , Harold . (1980) , Management , London , Mc Graw_Hill Inc . -18
- Likert , Rensis . (1961) , New Patterns of Management . New York : Mc Graw_Hill Book Inc . -19
- . Policy uncertainty and technological innovation, Academy of management review, 6(3) ,p439-464 . -20
-) , Public Administration . New York : Roland Press . -21
- Redden . William . (1970) , Managerial Effectiveness . New York . Mc Graw_Hill Book Co . Inc . -22
- Simulating creativity in group procedures .)1990(Shtein, M , New York; Acad press. -23
- Stogdill , R . M . (1964) , Personal Factors Associated With Leadership : A Survey of Literature , Journal of Psychology . -24
- the art of leadership , new york, mc graw will book)1963(Tead ,Ordway -25
- White , L.P . (1962) , Introduction to the Study of Public Administration . 3rd , Macmillan Co , New York , N.Y . -26
- .toward a theory of)1993(Woodman, R, Sawyer, J. and Griffin,R. -27
- Organization creativity , Academy of management review, 18, p293-321

الدوريات والمجلات :

- 1- أسعد، محمد محسن (1992) : قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي :دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية .المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة ، العدد 1 ص 509-548 .
- 2- الأصبحي آلاء أحمد (2007) : "نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
- 3- أكثم الصرايرة (2003) : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 18، العدد 4 ، ص 187-239
- 4-أيوب، نادية (2000) : العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية "مجلة الإدارة العامة، مجلد 40 ، الرياض
- 5-بورنان إبراهيم ،بورنان مصطفى ، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية ، مجلة دراسات ، العدد 12 ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط ، 2009 ، ص 80.
- 6- جلال سعد الملوك عبد الرحمن ، (2002) اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 7- حلواني ابتسام عبد الرحمن (1990): التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 67 معهد الإدارة العامة، الرياض .
- 8-راتب السعود ومعن أمين الشماليه (2010) : الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين ، مجلة جامعة الملك سعود ، م 22 ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية 1 ، ص 167-205 ، الرياض.

- 9- رحيم حسين (فيفري 2005): التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات -مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 10- سالم بن سعيد القحطاني (1996): المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية المجلد 14 ، العدد 2 ، الرياض، ص328-370 .
- 11- ضيف الله بن عبد الله النفيعي (2003): الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد والإدارة المجلد 18 ، العدد 1 ، ص3-37 .
- 12- الطيب، حسن أبشر (1988) : محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"مجلة الإدارة العامة، عدد 59 ، الرياض.
- 13- عبدالفتاح، نبيل و الخابوري احمد (1990): أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمانمعهد الإدارة العامة، مسقط .
- 14- عسّاف عبد المعطي ، (1987) : مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة المجلة الإدارية ، السنة 17 ، العدد 62 ، معهد الإدارة العامة مسقط، ص29-35 .
- 15- علي حوامة ومحمد عبود حراخشة (2006): مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، مجلد 18 ، العدد 2 .
- 16- الغمري، إبراهيم (1985) : التطوير التنظيمي، نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، عدد(48) ، الرياض.
- 17- فهد السلطان (1998): إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض.

- 18- ماجد عبد المهدي محمد مساعدة(2011): الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد 11 - العدد 2 ، ص 1-17 .
- 19- مرار فيصل واللوزي سليمان(1989) : التطوير التنظيمي ، مجلة العلوم الإدارية، عدد 1 ص 79-121 .
- 20- همشري، عمر(1994) : معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن "دراسات، مجلد 21 ، عمان .
- 21- هوارى معراج و خليل عبد الرزاق (2006) : الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري (دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية) مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 06، ص 63-83 .
- 22- وفيق حلمي الأغا (2010): القيادات الإدارية ودورها في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة المجلد 12 ، العدد 2 ، ص 297-346 .

المذكرات :

- 1- ريم رمضان(2004): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي- واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية - رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق.
- 2- صالح علي عواد العمري (2002): إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد الجمهورية العراقية.
- 3- قاسم شاهين بريسم العمري (2009): أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار أطروحة دكتوراه غير منشورة ، فلسفة في الإدارة العامة جامعة البصرة ، العراق .

المواقع الإلكترونية :

1. محمد الدعيس مقال بعنوان :أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل . يوم 2013/09/08 على الساعة 23:45 الموقع :
[www.26sep.net/news week article.php](http://www.26sep.net/news_week_article.php) مجلة 26 سبتمبر اليمن
2. خالد عبد السلام : أزمة الجامعة الجزائرية واستراتيجيات الإدارة في تحقيق جودة التكوين والبحث العلمي .بيوم 2013/02/09 . على الساعة 23:48 الموقع:
www.setif.net/article486.html
3. مراد ناصر : مداخلة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (حالة الجزائر).الموقع: www.labograndmagreb.com.morad%20nacer.pdf
بيوم 2013/02/26 على الساعة 02:35 .

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة . الجزائر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع : طلب تحكيم إستبيان

أستاذي الفاضل :

أضع بين يديك هذا الإستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي تهدف لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى عمال المؤسسات الجامعية . دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون .. وذلك لتحضير شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس التنظيم والعمل ، لذا نرجو من سيادتكم تقييم وتحكيم الأدوات الخاصة بمتغيرات الدراسة من جانب القياس والصياغة اللغوية لكل عبارة وتعديلها إذا استدعى الأمر ذلك ، وهذا بوضع علامة () في الخانة المناسبة ولكم مني سيدي فائق التقدير والإحترام لحسن تعاونكم .

إعداد الباحث : عمومن رمضان

تقديم : في إطار هذه الدراسة إليكم سيدي ما يساعدكم في عملكم :

التعاريف الإجرائية :

الأنماط القيادية هي التصرفات التي يبدونها القادة والمسئولون داخل المؤسسة الجامعية والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة وفق نموذج الشبكة الإدارية .

الشبكة الإدارية : وهي أحد نماذج القيادة الإدارية السلوكية والتي قامت على ضوء أبحاث بلاك وموتون ، قد نظرا إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بعدين وهما الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل ينتج عنهما خمس نماذج قيادية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منهما بدرجات مختلفة .

. نموذج القيادة الضعيفة : نمط الإدارة السلبية لا يهتم بالأفراد أو الإنتاج فهو مجرد مسو رسمي .
. نموذج القيادة المتسلطة (الأوتوقراطية) : نمط الإهتمام بالإنتاج على حساب العمال وعدم تقبل النقد من الآخرين .

. نموذج القيادة المعتدلة : نمط الإدارة المتأرجحة في البحث عن التوازن بين واجبات العمل والأفراد .
. نموذج القيادة الإنسانية والاجتماعية : نمط المهتم بالأفراد من منطلق أن الرضا يحقق الإنتاجية .
. نموذج القيادة الفعّالة : نمط الإدارة الجماعية مبني على المشاركة في التخطيط والتنفيذ .

الإبداع الإداري: هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز **بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار و تقبل التغيير، مع تشجيع الإبداع** ، هذه القدرة الإبداعية هي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم.

أما إجرائيا نحدد تعريف التطوير التنظيمي كما يلي :

التطوير التنظيمي : هو تغيير موجه ومنظم وهادف يقوم به المدير أو المسؤول المباشر لتحقيق التكيف للبيئة الداخلية للمنظمة بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل والبقاء والإستمرار وذلك بمراعاة الجانب البشري و **التنظيمي والتقني واحترام الأسس التي يستند إليها التطوير التنظيمي والبحث عن الصعوبات التي تواجه التطوير .**

بدائل الإجابة :

. **إستبيان الأنماط القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية :** الإجابة وفق البدائل التالية : موافق بشدة . موافق . محايد . معارض . معارض بشدة

. **استبيان الإبداع الإداري :** مدى توفر هذه المهارة لديك والإجابة وفق البدائل التالية : دائما . غالبا . نادرا . أبدا

. **استبيان التطوير التنظيمي :** الإجابة وفق البدائل التالية : موافق بشدة . موافق . محايد . معارض . معارض بشدة

| البديل | غير مناسبة | مناسبة | بدائل الإجابة |
|--------|------------|--------|---------------|
| | | | |

| البديل | غير كاف | كاف | عدد البنود في كل استبيان |
|--------|---------|-----|-----------------------------|
| | | | |

1 . إستبيان الأنماط القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية :

| اقتراح البديل | المحتوى | | الصياغة اللغوية | | العبارة | |
|---------------|---------|------|-----------------|-------|---|-----------------|
| | لا تقيس | تقيس | غير واضحة | واضحة | | |
| | | | | | ليس لديهم أسلوب فاعل في التحفيز . | قيادة سلبية |
| | | | | | يحاولون تأجيل القرارات كل ما أمكن . | |
| | | | | | يعتبرون أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل . | |
| | | | | | يسمح للعاملين بالخروج أثناء العمل . | |
| | | | | | يتساهلون مع حالات الغياب المتكررة . | |
| | | | | | ينتاسون اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل . | |
| | | | | | يستخدمون صلاحياتهم في تذليل الصعوبات والعقوبات . | قيادة متسلطة |
| | | | | | يكتفون فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا . | |
| | | | | | يستخدمون جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن مواقفهم | |
| | | | | | يعتبرون معارضة أفكارهم نوع من العصيان . | |
| | | | | | يقتصرون على تطبيق الأنظمة واللوائح المتعارف عليها . | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----------------------|
| | | | | | قليلو التفاعل مع آراء ومقترحات العمال | |
| | | | | | يصدرن التعليمات بشكل ودي . | قيادة معتدلة |
| | | | | | يتخذون القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية . | |
| | | | | | يوزعون الواجبات والمسؤوليات بالتساوي . | |
| | | | | | يسعون لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات . | |
| | | | | | يطرحون وجهات نظرهم بشكل قابل للتفاوض . | |
| | | | | | يعتبرون وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب والعقاب . | |
| | | | | | يشاركونكم في الأنشطة الرياضية والترفيهية | القيادة الإنسانية |
| | | | | | يلجئون لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء . | |
| | | | | | ينصتون لمشكلاتكم و يدافعون عنكم أمام الرؤساء . | |
| | | | | | يكثرن من المدح والثناء على أعمالكم | |
| | | | | | يتبعن أسلوب الإقناع والتعاون لإنجاز الأعمال | |
| | | | | | يسألون عن العمال للإستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية . | |
| | | | | | يسمحون بمناقشة مقترحات العمل . | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-------------|
| | | | | | يوضحون مبررات القيام بالأعمال والواجبات . | قيادة فعالة |
| | | | | | يهتمون باستثمار الوقت . | |
| | | | | | يستخدمون الحل الوسط لمعالجة المشكلات | |
| | | | | | ينظرون إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية | |
| | | | | | يساعدون على تنمية القدرات الذاتية | |

2 . إستبيان الإبداع الإداري

| اقتراح البديل | المحتوى | | الصياغة اللغوية | | البند |
|--|---------|-----------|-----------------|-----------|--|
| | واضحة | غير واضحة | واضحة | غير واضحة | |
| بعد القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار | | | | | |
| | | | | | أستطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا |
| | | | | | أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها |
| | | | | | أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل . |
| | | | | | أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل . |

| | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة |
| | | | | | أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة |
| | | | | | أحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل |
| | | | | | أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي |
| بعد تقبل التغيير | | | | | |
| | | | | | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر |
| | | | | | أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل |
| | | | | | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة |
| | | | | | أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل . |
| | | | | | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع العاملين . |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | أُتِطَع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة . |
| | | | | | أُرْغِب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة . |
| | | | | | أُمِيل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية . |
| بعد تشجيع الإبداع | | | | | |
| | | | | | تُشَجِّع الأفراد الذين يتعدون عن الروتين |
| | | | | | يُعْمَلون على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم |
| | | | | | تُقَوِّم الإدارة بنقد الأفكار الجديدة |
| | | | | | تُشَجِّع المقترحات المقدمة من الآخرين . |
| | | | | | أُتَقَدِّم بتقييمات مكتوبة لما أُقْتَرِح من أفكار في وحدتي للإدارة . |
| | | | | | لا تُحَدِّد الإدارة القواعد والتنظيمات المثبطة لروح المبادرة والإبداع |
| | | | | | تُعَزِّز الجوانب الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة |

تمنح فرصة الإلتحاق بالدورات التدريبية للعاملين

3. إستبيان التطوير التنظيمي :

| اقترح البديل | المحتوى | | الصياغة اللغوية | | البنود |
|-----------------------|--------------------|-------|--------------------|-------|--|
| | واضحة غير واضحة | واضحة | واضحة غير واضحة | واضحة | |
| البعد البشري : | | | | | |
| | | | | | . يحرص المسؤولون على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين في الجامعة بصورة منتظمة . |
| | | | | | . يحرص المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية في الجامعة على اختيار البرامج التكوينية المتخصصة |
| | | | | | . يوجد لدينا خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرص التنمية والتطوير للعاملين بالجامعة . |
| | | | | | . هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤولين على تنمية الموارد البشرية لأوضاع العاملين |
| | | | | | . هناك تنسيق بين الجامعة وبين كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة . |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | . تتم عملية متابعة وتقييم أداء العاملين في الجامعة بصورة منتظمة . |
| البعد التنظيمي والتقني : | | | | | |
| | | | | | . تحرص الجامعة على تطوير وتحديث هيكلها وأدواتها التنظيمية كلما تطلب الأمر . |
| | | | | | . يتم على الدوام تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل في الجامعة |
| | | | | | . هناك جهود متواصلة للاهتمام بالعمليات ولإجراءات العمل في الجامعة . |
| | | | | | . يوجد هناك اهتمام بالتقنيات والتجهيزات في الجامعة . |
| | | | | | . تهتم الجامعة بنظام المعلومات الذي يتم من خلاله تجميع وحفظ المعلومات التي تساعد على أدائه لمهامه . |
| | | | | | . تهتم الجامعة بعمل الجهود اللازمة للاهتمام بالوقت . |
| بعد الأسس التي يستند إليها التطوير التنظيمي . | | | | | |
| | | | | | . يتم العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة بشكل مستمر |
| | | | | | . تهدف جهود المؤسسة إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات |
| | | | | | . تساعد جهود المؤسسة على تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | . يساعد التنظيم على تبسيط إجراءات العمل . |
| | | | | | . يستند البحث عن التطوير التنظيمي بمؤسستكم على معلومات دقيقة . |
| | | | | | . تحرس القيادة العليا في الجامعة على مشاركة الإدارات المختلفة قبل إقرار التطوير التنظيمي |
| | | | | | . يحرص القائمون على التطوير في الجامعة على مشاركة العاملين في مراحل التطوير المختلفة . |
| | | | | | . تحدد الإدارة المختصة في الجامعة واجبات كافة المشتركين في عملية التطوير التنظيمي . |
| بعد الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي : | | | | | |
| | | | | | . عدم توفر المعلومات بالقدر الكافي . |
| | | | | | . عدم توفر المعلومة في الوقت المناسب . |
| | | | | | . عدم تعاون الموظفين مع جهود التطور التنظيمي . |
| | | | | | . الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل التخمين والبديهة والحكم الشخصي . |
| | | | | | . عدم تطوير التنظيم ككل بما يتلاءم ومتغيرات بيئة العمل . |
| | | | | | . غياب الأهداف الواضحة للجهاز . |

. انتشار العادات الاجتماعية السلبية (المجاملات وعدم الانضباط والمحسوبية) .

. عدم توفر الموارد المالية اللازمة للتطوير .

. عدم الاستعانة بخبراء التطوير التنظيمي .

. عدم التوافق بين إمكانيات العاملين ومتطلبات مراكزهم الوظيفية بعد التطوير .

. سوء العلاقة وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .

. كثرة الصراعات بين العاملين .

الملحق رقم 2

قائمة المحكمين

| المحكم | التخصص | مكان العمل |
|-------------------|--------------------------|--|
| د . مروان الزعبي | علم النفس التنظيم والعمل | كلية الأدب العربي (الجامعة الأردنية) |
| د . عمروني حورية | علم النفس التنظيم والعمل | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) |
| د . محجر يس | علم النفس التنظيم والعمل | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) |
| د . غربي صبرينة | علم النفس التنظيم والعمل | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) |
| د . مزياني الوناس | علم النفس التنظيم والعمل | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) |
| د . بوفاتح محمد | علم النفس التنظيم والعمل | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة عمارثليجي الأغواط) |

الملحق رقم 3

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

أخي الموظف / أختي الموظفة ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

إن الإستبيان الذي بين يديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان

" أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية "

كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس وعلوم التربية تخصص تنظيم وعمل ، علما أن المقصود بأنماط القيادة هو أسلوب المشرف والرئيس المباشر في العمل ، وموضوع الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة يتناول مدى التعبير عن الأفكار والمقترحات وتنفيذها في الإدارة الحديثة سعيا لتحقيق التطوير التنظيمي بأسلوب علمي منظم يستند على تشخيص دقيق للمشكلات والصعوبات التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى إحداث تغييرات لرفع فاعلية و كفاءة أفراد الجامعة بكافة أبعادها والنمو والرقى بالجامعة .

لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة بتأني والإجابة عنها بما يعبر عن رأيكم بكل صراحة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، علما أن جميع المعلومات المتحصّل عليها ستحاط بالسوية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شاكرا ومقدرا تعاونكم

الباحث عمومن رمضان

جامعة الأغواط

البيانات الشخصية :

الجنس :

السن :

نوع الوظيفة : دائم متعاقد

مدة العمل بالجامعة :

المستوى التعليمي/ الشهادة :

الرتبة الوظيفية :

إستبيان النمط القيادي :

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|------------|
| | رئيسك المباشر : | | | | | |
| 1. | يصدر التعليمات بشكل ودي . | | | | | |
| 2. | يحاول تأجيل القرارات كل ما أمكن . | | | | | |
| 3. | يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن مواقفه | | | | | |
| 4. | يسمح للموظفين بالخروج أثناء العمل . | | | | | |
| 5. | يشارك في الأنشطة الرياضية والترفيهية حتى خارج ساعات العمل | | | | | |
| 6. | يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان . | | | | | |
| 7. | يكثر من المدح والثناء على أعمالكم | | | | | |
| 8. | يوزع الواجبات والمسؤوليات بالتساوي . | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 9. ليس لديه أسلوب فاعل مؤثر في التحفيز . |
| | | | | | 10. يتناسى القوانين التنظيمية عند تسيير العمل . |
| | | | | | 11. يقتصر في عمله على تطبيق ما كلف به . |
| | | | | | 12. يساعد على تنمية القدرات الذاتية للموظفين |
| | | | | | 13. يعتبر أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل . |
| | | | | | 14. يتخذ القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية . |
| | | | | | 15. يكتف فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا . |
| | | | | | 16. يسأل عن الموظفين للإستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية |
| | | | | | 17. يطرح وجهات نظره بشكل قابل للتفاوض . |
| | | | | | 18. يعتبر وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب والعقاب . |
| | | | | | 19. يتساهل مع حالات الغياب . |
| | | | | | 20. يلجأ لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء |
| | | | | | 21. ينصت لمشكلاتكم و يدافع عنكم أمام الرؤساء . |
| | | | | | 22. يستخدم صلاحياته في تذليل الصعوبات والعقوبات . |
| | | | | | 23. يتبع أسلوب الإقناع والتعاون لإنجاز الأعمال |
| | | | | | 24. يسعى لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات . |
| | | | | | 25. يسمح بمناقشة مقترحات العمل . |
| | | | | | 26. يوضح مبررات القيام بالأعمال والواجبات . |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 27. يهتم باستثمار الوقت واستغلاله أكثر . |
| | | | | | 28. يستخدم الحل الوسط لمعالجة المشكلات . |
| | | | | | 29. ينظر إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية |
| | | | | | 30. قليل التفاعل مع آراء ومقترحات الموظفين . |

إستبيان الإبداع الإداري :

| مدى توفر هذه المهارة لديك | | | | الرقم | الأسئلة |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|---|
| أبدا | نادرا | غالبا | دائما | | |
| | | | | 31. | أستطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا |
| | | | | 32. | أحاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها |
| | | | | 33. | أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل . |
| | | | | 34. | أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل . |
| | | | | 35. | أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة |
| | | | | 36. | أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة |
| | | | | 37. | أحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل |
| | | | | 38. | أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي |
| | | | | 39. | أتبنى أسلوب تحديد الزمن لإنجاز المهام . |
| | | | | 40. | أقيم نقاط الضعف في طريقي لإنجاز العمل . |
| | | | | 41. | أعيد النظر في بعض الأفكار والحلول السابقة . |
| | | | | 42. | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل | 43. |
| | | | | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة | 44. |
| | | | | أناقش صراحةً الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل . | 45. |
| | | | | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الموظفين | 46. |
| | | | | أتطلع لمزاولة مهام عمل أخرى غير متخصصة . | 47. |
| | | | | أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة والمخاطرة | 48. |
| | | | | أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية . | 49. |
| | | | | أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين | 50. |
| | | | | أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين . | 51. |
| | | | | أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم | 52. |
| | | | | أقوم بنقد الأفكار الجديدة للزملاء . | 53. |
| | | | | أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين . | 54. |
| | | | | أقدم بتقييمات مكتوبة لما أقترح من أفكار للإدارة | 55. |
| | | | | لا ألتزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة والإبداع | 56. |
| | | | | أعزز الجوانب الإيجابية لديّ بالمؤسسة . | 57. |
| | | | | أطلع للالتحاق بالدورات التدريبية للموظفين | 58. |

إستبيان التطوير التنظيمي :

| الرقم | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| | لتطوير الجامعة : | | | | | |
| 59. | تتم عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين في الجامعة بصورة منتظمة . | | | | | |
| 60. | توجد خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرص التنمية لرفع كفاءة الأداء للموظفين بالجامعة . | | | | | |
| 61. | هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤولين على تنمية الموارد البشرية لأوضاع الموظفين وحاجاتهم . | | | | | |
| 62. | هناك تنسيق بين الجامعة و كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة . | | | | | |
| 63. | يعمل المسؤولون على اختيار البرامج التكوينية المتخصصة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة | | | | | |
| 64. | يتم على الدوام تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل في الجامعة | | | | | |
| 65. | هناك جهود متواصلة للاهتمام بالعمليات وإجراءات العمل في الجامعة . | | | | | |
| 66. | يوجد هناك اهتمام بالتقنيات والتجهيزات في الجامعة . | | | | | |
| 67. | تهتم الجامعة بعمل الجهود اللازمة لإدارة وقت الموظفين بفعالية . | | | | | |
| 68. | يتم العمل على تطوير الهياكل التنظيمية والإدارات في الجامعة بشكل مستمر . | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 69. تهدف جهود الجامعة إلى تحقيق التناوب بين الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين . |
| | | | | | 70. تساعد جهود المؤسسة على تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات للموظفين . |
| | | | | | 71. تساعد إعادة التنظيم على تبسيط إجراءات العمل . |
| | | | | | 72. يستند البحث عن التجديد بالجامعة على معلومات دقيقة وحديثة . |
| | | | | | 73. تحرص الإدارة العليا في الجامعة على مسايرة التطورات التقنية الجديدة والتحديات . |
| | | | | | 74. يحرص القائمون على تحديث منشآت الجامعة وهياكلها للتنظيم من أجل رفع كفاءة الموظفين . |
| | | | | | 75. تحدد الإدارة المختصة في الجامعة واجبات و مسؤوليات كافة المشاركين في عملية التخطيط للتغيير . |
| من صعوبات التجديد الإداري والتطوير بالجامعة : | | | | | |
| | | | | | 76. عدم توفر المعلومات بالقدر الكافي |
| | | | | | 77. الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل التخمين والبداهة والحكم الشخصي . |
| | | | | | 78. عدم تعاون الموظفين مع جهود التطوير ومخطط التنظيم |
| | | | | | 79. عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب . |
| | | | | | 80. عدم تطوير التنظيم ككل بما يتلاءم ومتغيرات بيئة العمل |
| | | | | | 81. غياب الأهداف الواضحة للجامعة |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | انتشار العادات الاجتماعية السلبية (المجاملات وعدم الانضباط والمحسوبية) . | .82 |
| | | | | | عدم توفر الموارد المالية اللازمة للتحديث . | .83 |
| | | | | | عدم الاستعانة بخبراء التطوير التنظيمي . | .84 |
| | | | | | عدم التوافق بين إمكانيات الموظفين ومتطلبات مراكزهم الوظيفية بعد التغيير المخطط له . | .85 |
| | | | | | سوء العلاقة وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين . | .86 |
| | | | | | كثرة الصراعات بين الموظفين | .87 |
| | | | | | عدم الإستفادة من فرص التنمية والتكوين المتاحة | .88 |

الملحق رقم 4 : يوضح نتائج إستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة :

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة الخاصة بأنماط القيادة :

| الرقم | إستبيان أنماط القيادة العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|--------------------|----------------------|
| 1 | يصدر التعليمات بشكل ودي . | 2,6667 | 1,12997 |
| 2 | يحاول تأجيل القرارات كل ما أمكن . | 2,4833 | 1,01667 |
| 3 | يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن مواقفه | 3,8167 | 1,35911 |
| 4 | يسمح للموظفين بالخروج أثناء العمل . | 2,6833 | 1,30827 |
| 5 | يشارك في الأنشطة الرياضية والترفيهية حتى خارج ساعات العمل . | 2,7667 | 1,07934 |
| 6 | يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان . | 2,2000 | 1,14685 |
| 7 | يكثر من المدح والثناء على أعمالكم | 2,9500 | 1,15605 |
| 8 | يوزع الواجبات والمسؤوليات بالتساوي . | 3,1333 | 1,04908 |
| 9 | ليس لديه أسلوب فاعل ومؤثر في التحفيز . | 3,4000 | ,92425 |
| 10 | يتناسى القوانين التنظيمية عند تسيير العمل . | 2,7000 | 1,18322 |
| 11 | يقنصر في عمله على تطبيق ما كلف به . | 3,1167 | 1,07501 |
| 12 | يساعد على تنمية القدرات الذاتية للموظفين | 2,7833 | 1,12131 |
| 13 | يعتبر أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل . | 4,0333 | 1,02456 |
| 14 | يتخذ القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية . | 3,8167 | ,81286 |
| 15 | يكتف فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا . | 3,4667 | 1,08091 |
| 16 | يسأل عن الموظفين للإستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية | 3,8000 | ,97076 |

| | | | |
|----|---|--------|---------|
| 17 | يطرح وجهات نظره بشكل قابل للتفاوض . | 3,6500 | ,97120 |
| 18 | يعتبر وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب والعقاب . | 3,2500 | 1,03539 |
| 19 | يتساهل مع حالات الغياب . | 3,4000 | ,96023 |
| 20 | يلجأ لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء | 4,1000 | ,62977 |
| 21 | ينصت لمشكلاتكم و يدافع عنكم أمام الرؤساء . | 3,8167 | 1,01667 |
| 22 | يستخدم صلاحياته في تذليل الصعوبات والعقوبات . | 3,4500 | 1,14129 |
| 23 | يتبع أسلوب الإقناع والتعاون لإنجاز الأعمال | 3,8500 | ,84020 |
| 24 | يسعى لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات . | 3,7333 | 1,14783 |
| 25 | يسمح بمناقشة مقترحات العمل . | 3,8000 | ,83969 |
| 26 | يوضح مبررات القيام بالأعمال والواجبات . | 3,8833 | ,78312 |
| 27 | يهتم باستثمار الوقت واستغلاله أكثر . | 3,9333 | ,82064 |
| 28 | يستخدم الحل الوسط لمعالجة المشكلات . | 3,8833 | ,71525 |
| 29 | ينظر إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية | 3,2833 | ,88474 |
| 30 | قليل التفاعل مع آراء ومقترحات الموظفين . | 3,6333 | 1,04097 |

يتضح من خلال (13) الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداة تراوحت بين (2.20 -4.10) حيث كان أدنى متوسط للعبارة يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان لبُعد القيادة المتسلطة وأعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة يلجأ لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء لبُعد القيادة الإنسانية ، كما أن الانحرافات المعيارية للعبارات بلغت بين (0.62 - 1.35)

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة الخاصة بالإبداع الإداري :

| الرقم | إستبيان الإبداع الإداري العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|--------------------|----------------------|
| 31 | أستطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا | 2,5833 | ,59065 |
| 32 | أحاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها | 3,2833 | ,58488 |
| 33 | أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل . | 2,7667 | ,62073 |
| 34 | أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل . | 2,5333 | ,99943 |
| 35 | أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة | 2,5667 | ,78905 |
| 36 | أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة | 2,9000 | ,75240 |
| 37 | أحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل | 3,1000 | ,85767 |
| 38 | أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي | 2,5833 | ,99646 |
| 39 | أتبنى أسلوب تحديد الزمن لإنجاز المهام . | 3,1500 | ,89868 |
| 40 | أقيم نقاط الضعف في طريقتي لإنجاز العمل . | 3,0500 | ,85222 |
| 41 | أعيد النظر في بعض الأفكار والحلول السابقة . | 2,9333 | ,89947 |
| 42 | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر | 2,5333 | 1,03280 |
| 43 | أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل | 3,0167 | ,67627 |
| 44 | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة | 2,8500 | ,75521 |
| 45 | أناقش صراحةً الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل . | 1,8167 | ,98276 |
| 46 | أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الموظفين | 2,6000 | ,88681 |
| 47 | أطلع لمزاولة مهام عمل أخرى غير متخصصة . | 2,3500 | ,98849 |

| | | | |
|---------|--------|---|----|
| 1,09066 | 2,2167 | أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة والمخاطرة | 48 |
| ,86537 | 1,7833 | أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية . | 49 |
| ,75165 | 3,3333 | أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين | 50 |
| ,75838 | 3,3667 | أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين . | 51 |
| 1,04746 | 2,7667 | أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم | 52 |
| ,86928 | 1,9167 | أقوم بنقد الأفكار الجديدة للزملاء . | 53 |
| ,75240 | 2,9000 | أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين . | 54 |
| ,97192 | 2,0667 | أقدم بتقييمات مكتوبة لما أقترح من أفكار للإدارة | 55 |
| 1,14931 | 2,6333 | لا ألتزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة والإبداع | 56 |
| ,66617 | 3,2167 | أعزز الجوانب الإيجابية لديّ بالمؤسسة . | 57 |
| ,77387 | 3,3333 | أطلع لالتحاق بالدورات التدريبية للموظفين | 58 |

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.36 للعبارة " أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخرين " من بُعد تشجيع الإبداع ، وأدنى متوسط كان للعبارة " أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية " من بُعد تقبل التغيير حيث بلغ 1.78 ، أما الانحرافات المعيارية للبنود فتراوحت بين (0.58 – 1.14) .

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة الخاصة بالتطوير التنظيمي:

| الرقم | إستبيان التطوير التنظيمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|-----------------|-------------------|
| 59 | . تتم عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين في الجامعة بصورة منتظمة . | 3,6167 | 1,29001 |
| 60 | . توجد خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرص التنمية لرفع كفاءة الأداء للموظفين بالجامعة . | 3,4000 | 1,33022 |

| | | | |
|---------|--------|----|---|
| 1,24997 | 3,2167 | 61 | . هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤولين على تنمية الموارد البشرية لأوضاع الموظفين وحاجاتهم . |
| 1,19131 | 3,0667 | 62 | . هناك تنسيق بين الجامعة و كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة . |
| 1,15958 | 3,3333 | 63 | . يعمل المسؤولون على اختيار البرامج التكوينية المتخصصة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة |
| ,99660 | 3,3000 | 64 | . يتم على الدوام تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل في الجامعة |
| 1,04625 | 3,4167 | 65 | . هناك جهود متواصلة للاهتمام بالعمليات وإجراءات العمل في الجامعة . |
| ,83767 | 3,9000 | 66 | . يوجد هناك اهتمام بالتقنيات والتجهيزات في الجامعة . |
| 1,01667 | 3,4833 | 67 | . تهتم الجامعة بعمل الجهود اللازمة لإدارة وقت الموظفين بفعالية . |
| 1,07501 | 3,6167 | 68 | . يتم العمل على تطوير الهياكل التنظيمية والإدارات في الجامعة بشكل مستمر |
| 1,01347 | 3,3000 | 69 | . تهدف جهود الجامعة إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين . |
| 1,04908 | 3,1333 | 70 | . تساعد جهود المؤسسة على تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات للموظفين . |
| 1,00998 | 3,7833 | 71 | . تساعد إعادة التنظيم على تبسيط إجراءات العمل . |
| 1,11030 | 3,5667 | 72 | . يستند البحث عن التجديد بالجامعة على معلومات دقيقة وحديثة . |
| ,96770 | 3,2500 | 73 | . تحرص الإدارة العليا في الجامعة على مسايرة التطورات التقنية الجديدة والتحديات |
| 1,10200 | 3,1500 | 74 | . يحرص القائمون على تحديث منشآت الجامعة وهيكلها للتنظيم من أجل رفع كفاءة الموظفين . |
| ,95432 | 3,2667 | 75 | تحدد الإدارة المختصة في الجامعة واجبات و مسؤوليات كافة المشتركين في عملية التخطيط للتغيير . |
| 1,36657 | 3,2167 | 76 | عدم توفر المعلومات بالقدر الكافي |

| | | | |
|---------|--------|--|----|
| 1,36905 | 3,0833 | . الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل التخمين والبيدهة والحكم الشخصي . | 77 |
| 1,24997 | 3,1167 | . عدم تعاون الموظفين مع جهود التطوير ومخطط التنظيم . | 78 |
| 1,22082 | 3,3667 | . عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب . | 79 |
| 1,15409 | 3,4167 | . عدم تطوير التنظيم ككل بما يتلاءم ومتغيرات بيئة العمل | 80 |
| 1,11690 | 3,2000 | . غياب الأهداف الواضحة للجامعة | 81 |
| 1,40971 | 3,7500 | . انتشار العادات الاجتماعية السلبية (المجاملات وعدم الانضباط والمحسوبية) | 82 |
| 1,27824 | 2,4000 | . عدم توفر الموارد المالية اللازمة للتحديث . | 83 |
| 1,30827 | 3,4833 | . عدم الاستعانة بخبراء التطوير التنظيمي . | 84 |
| 1,25448 | 3,5500 | . عدم التوافق بين إمكانيات الموظفين ومتطلبات مراكزهم الوظيفية بعد التغيير المخطط له . | 85 |
| 1,29525 | 3,5167 | . سوء العلاقة وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرووسين . | 86 |
| 1,22774 | 3,4667 | . كثرة الصراعات بين الموظفين | 87 |
| 1,21246 | 3,5667 | . عدم الإستفادة من فرص التنمية والتكوين المتاحة | 88 |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداة تراوحت بين (3.06 - 3.90) ، بلغ أكبر متوسط 3.90 للعبارة " يوجد هناك اهتمام بالتقنيات والتجهيزات في الجامعة " من البعد التنظيمي والتقني للتطوير ، وأدنى متوسط 3.06 للعبارة " هناك تنسيق بين الجامعة و كافة الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية في الدولة " من البُعد البشري للتطوير التنظيمي .

أما الإنحرافات المعيارية فتراوحت بين (0.83 - 1.40) .

الملحق رقم : 5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

1/ نتائج إستبيان نمط القيادة

1/ حساب الثبات بطريقة α كرومباخ

Reliability

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Cases Valid | 60 | 100,0 |
| Excluded ^a | 0 | ,0 |
| Total | 60 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,654 | 30 |

Reliability Statistics

| | | | |
|----------------------------|--------------------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | ,384 |
| | | N of Items | 15 ^a |
| | Part 2 | Value | ,515 |
| | | N of Items | 15 ^b |
| | Total N of Items | | 30 |
| | Correlation Between Forms | | ,561 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | ,719 |
| | Unequal Length | | ,719 |
| | Guttman Split-Half Coefficient | | ,716 |

2/ حساب الثبات طريقة التجزئة النصفية :

2/ نتائج الصدق :
صدق المقارنة الطرفية :

T-Test

Group Statistics

| VAR00002 | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----|----------|----------------|-----------------|
| VAR00001 1,00 | 20 | 91,1000 | 6,01664 | 1,34536 |
| 2,00 | 20 | 110,8500 | 4,27077 | ,95497 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|----------|-------------------------|---|------|------------------------------|----|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| VAR00001 | Equal variances assumed | 3,163 | ,083 | -11,97 | 38 | ,000 | -19,75000 | 1,64 | -23,08 | -16,41 |

2/ نتائج إستبيان الإبداع الإداري

1- / حساب الثبات بطريقة α كرومباخ :

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 60 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 60 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,711 | 28 |

2/ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

Reliability Statistics

| | | | |
|----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | ,629 |
| | | N of Items | 14 ^a |
| | Part 2 | Value | ,442 |
| | | N of Items | 14 ^b |
| | | Total N of Items | 28 |
| | | Correlation Between Forms | ,577 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | ,732 |
| | Unequal Length | | ,732 |

Guttman Split-Half Coefficient,730

2/ نتائج الصدق :
صدق المقارنة الطرفية :

T-Test

Group Statistics

| VAR0002 | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------|----|---------|----------------|-----------------|
| 1,00 | 20 | 68,0000 | 4,94177 | 1,10501 |
| 2,00 | 20 | 85,1500 | 4,95533 | 1,10804 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|-------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|--------|
| | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper | |
| R 0 1 | Equal variances assumed | ,096 | ,758 | -10,95 | 38 | ,000 | -17,150 | 1,56487 | -20,31 | -13,98 |

3/ استبيان التطوير التنظيمي :
1/ حساب الثبات بطريقة α كرومباخ

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Cases Valid | 60 | 100,0 |
| Excluded ^a | 0 | ,0 |
| Total | 60 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| | |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,736 | 30 |
| | |

2/ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

Reliability Statistics

| | | | |
|----------------------------|--------|--------------------------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | ,600 |
| | | N of Items | 15 ^a |
| | Part 2 | Value | ,475 |
| | | N of Items | 15 ^b |
| | | Total N of Items | 30 |
| | | Correlation Between Forms | ,709 |
| Spearman-Brown Coefficient | | Equal Length | ,830 |
| | | Unequal Length | ,830 |
| | | Guttman Split-Half Coefficient | ,828 |

نتائج الصدق :
صدق المقارنة الطرفية :

Group Statistics

| VAR00002 | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|---------|----------|----------------|-----------------|
| VAR00001 | 1,00 20 | 90,0000 | 3,87977 | ,86754 |
| | 2,00 20 | 113,7500 | 10,89121 | 2,43535 |

Independent Samples Test

| | | | |
|--|---|------------------------------|---|
| | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means | |
| | | | 95% Confidence Interval of the Difference |

| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2- tailed) | Mean Differe nce | Std. Error Differe nce | Lower | Upper |
|------------------|-------------------------------|--------|------|-----------|----|------------------------|------------------------|---------------------------------|--------|--------|
| VAR 0000 1 | Equal variances assumed | 11,529 | ,002 | - 9,18 | 38 | ,000 | -23,75 | 2,58 | -28,98 | -18,51 |

الملحق رقم 6:

نتائج الفرضيات باستخدام SPSS

:

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 142 | 39,4 | 39,4 | 39,4 |
| 2,00 | 218 | 60,6 | 60,6 | 100,0 |
| Total | 360 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 97 | 26,9 | 26,9 | 26,9 |
| 2,00 | 141 | 39,2 | 39,2 | 66,1 |
| 3,00 | 122 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| Total | 360 | 100,0 | 100,0 | |

نوع الوظيفة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 211 | 58,6 | 58,6 | 58,6 |
| 2,00 | 149 | 41,4 | 41,4 | 100,0 |
| Total | 360 | 100,0 | 100,0 | |

مدة العمل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 231 | 64,2 | 64,2 | 64,2 |
| 2,00 | 111 | 30,8 | 30,8 | 95,0 |
| 3,00 | 18 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 360 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 81 | 22,5 | 22,5 | 22,5 |
| 2,00 | 279 | 77,5 | 77,5 | 100,0 |
| Total | 360 | 100,0 | 100,0 | |

الرتبة الوظيفية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 22 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| 2,00 | 38 | 10,6 | 10,6 | 16,7 |
| 3,00 | 76 | 21,1 | 21,1 | 37,8 |
| 4,00 | 86 | 23,9 | 23,9 | 61,7 |
| 5,00 | 85 | 23,6 | 23,6 | 85,3 |

| | | | | |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| 6,00 | 53 | 14,7 | 14,7 | 100,0 |
| Total | 360 | 100,0 | 100,0 | |

اختبار الفرضية الثانية :

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|----------|-----|---------|----------------|---------|---------|
| VAR00002 | 360 | 76,2778 | 9,83176 | 40,00 | 99,00 |
| VAR00003 | 360 | 2,2000 | ,43394 | 1,00 | 3,00 |

Chi-Square Test

VAR00003

| | Observed N | Expected N | Residual |
|-------|---------------|---------------|----------|
| 1,00 | 5 | 120,0 | -115,0 |
| 2,00 | 278 | 120,0 | 158,0 |
| 3,00 | 77 | 120,0 | -43,0 |
| Total | 360 | | |

Test Statistics

| | VAR00000 | VAR00000 |
|-------------|----------------------|----------------------|
| | 2 | 3 |
| Chi-Square | 173,133 ^a | 333,650 ^b |
| df | 43 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,000 |

الفرق في كل نمط قيادي حسب متغير الجنس T-Test

Group Statistics

| | sex | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|------|-----|-------------|-------------------|--------------------|
| negatif | 1,00 | 142 | 16,662 0 | 3,48225 | ,29222 |
| | 2,00 | 218 | 16,224 8 | 3,11529 | ,21099 |
| autorite re | 1,00 | 142 | 19,535 2 | 3,49196 | ,29304 |
| | 2,00 | 218 | 19,711 0 | 3,89895 | ,26407 |
| modere e | 1,00 | 142 | 21,084 5 | 4,37837 | ,36742 |
| | 2,00 | 218 | 20,990 8 | 4,00690 | ,27138 |
| humain | 1,00 | 142 | 20,500 | 4,73369 | ,39724 |

| | | | | | |
|----------|------|-----|--------|---------|--------|
| | 2,00 | 218 | 20,789 | 4,56408 | ,30912 |
| efficace | 1,00 | 142 | 21,880 | 3,53199 | ,29640 |
| | 2,00 | 218 | 21,903 | 3,50968 | ,23771 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| negatif | Equal variances assumed | 2,072 | ,151 | 1,242 | 358 | ,215 | ,43720 | ,35207 | -,25518 | 1,12958 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,213 | 277,355 | ,226 | ,43720 | ,36043 | -,27233 | 1,14674 |
| autorifere | Equal variances assumed | ,815 | ,367 | -,435 | 358 | ,664 | -,17580 | ,40375 | -,96981 | ,61821 |
| | Equal variances not assumed | | | -,446 | 324,107 | ,656 | -,17580 | ,39447 | -,95184 | ,60024 |
| moderee | Equal variances assumed | 1,200 | ,274 | ,209 | 358 | ,835 | ,09368 | ,44831 | -,78797 | ,97533 |
| | Equal variances not assumed | | | ,205 | 282,228 | ,838 | ,09368 | ,45678 | -,80545 | ,99281 |
| humain | Equal variances assumed | ,476 | ,491 | -,579 | 358 | ,563 | -,28899 | ,49947 | -1,27126 | ,69328 |
| | Equal variances not assumed | | | -,574 | 293,528 | ,566 | -,28899 | ,50334 | -1,27961 | ,70163 |
| efficace | Equal variances assumed | ,004 | ,948 | -,062 | 358 | ,951 | -,02339 | ,37943 | -,76958 | ,72281 |
| | Equal variances not assumed | | | -,062 | 300,052 | ,951 | -,02339 | ,37994 | -,77108 | ,72430 |

الفرق في كل نمط قيادي حسب متغير السن

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| negatif | Between Groups | 22,584 | 2 | 11,292 | 1,058 | ,348 |
| | Within Groups | 3809,614 | 357 | 10,671 | | |

| | | | | | | |
|------------|----------------|----------|-----|--------|-------|------|
| | Total | 3832,197 | 359 | | | |
| autoritere | Between Groups | 43,243 | 2 | 21,621 | 1,551 | ,214 |
| | Within Groups | 4977,532 | 357 | 13,943 | | |
| | Total | 5020,775 | 359 | | | |
| moderee | Between Groups | 2,066 | 2 | 1,033 | ,060 | ,942 |
| | Within Groups | 6185,656 | 357 | 17,327 | | |
| | Total | 6187,722 | 359 | | | |
| humain | Between Groups | 30,911 | 2 | 15,455 | ,721 | ,487 |
| | Within Groups | 7656,064 | 357 | 21,446 | | |
| | Total | 7686,975 | 359 | | | |
| efficace | Between Groups | 38,098 | 2 | 19,049 | 1,548 | ,214 |
| | Within Groups | 4393,891 | 357 | 12,308 | | |
| | Total | 4431,989 | 359 | | | |

T-Test

الفرق في كل نمط قيادي حسب نوع الوظيفة

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means | | | | | | | | |
|------------|---|------------------------------|------|-------|---------|-----------------|-----------------|---|---------|---------|
| | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| negatif | Equal variances assumed | ,209 | ,648 | ,333 | 358 | ,739 | ,11664 | ,35005 | -,57178 | ,80505 |
| | Equal variances not assumed | | | ,330 | 306,380 | ,742 | ,11664 | ,35378 | -,57950 | ,81278 |
| autoritere | Equal variances assumed | 1,251 | ,264 | ,103 | 358 | ,918 | ,04132 | ,40073 | -,74677 | ,82940 |
| | Equal variances not assumed | | | ,104 | 331,521 | ,917 | ,04132 | ,39603 | -,73774 | ,82037 |
| moderee | Equal variances assumed | 3,592 | ,059 | ,983 | 358 | ,326 | ,43672 | ,44428 | -,43701 | 1,31044 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,009 | 344,427 | ,314 | ,43672 | ,43288 | -,41470 | 1,28814 |

| | | | | | | | | | | |
|---------|-----------------------------|-------|------|-------|---------|------|---------|--------|----------|---------|
| negatif | Equal variances assumed | 2,450 | ,118 | 2,444 | 358 | ,015 | 1,00080 | ,40954 | ,19539 | 1,80620 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,301 | 119,824 | ,023 | 1,00080 | ,43488 | ,13976 | 1,86183 |
| autorit | Equal variances assumed | ,043 | ,835 | ,237 | 358 | ,813 | ,11191 | ,47262 | -,81756 | 1,04138 |
| ere | Equal variances not assumed | | | ,238 | 131,002 | ,812 | ,11191 | ,47026 | -,81838 | 1,04220 |
| moder | Equal variances assumed | 3,496 | ,062 | ,235 | 358 | ,814 | ,12346 | ,52468 | -,90839 | 1,15530 |
| ee | Equal variances not assumed | | | ,220 | 118,605 | ,826 | ,12346 | ,56169 | -,98878 | 1,23569 |
| humai | Equal variances assumed | ,901 | ,343 | -,400 | 358 | ,690 | -,23377 | ,58472 | -1,38368 | ,91614 |
| n | Equal variances not assumed | | | -,391 | 125,875 | ,697 | -,23377 | ,59826 | -1,41772 | ,95017 |
| efficac | Equal variances assumed | ,041 | ,839 | 1,098 | 358 | ,273 | ,48666 | ,44334 | -,38522 | 1,35853 |
| e | Equal variances not assumed | | | 1,115 | 133,118 | ,267 | ,48666 | ,43642 | -,37655 | 1,34987 |

الفرق في كل نمط قيادي حسب متغير الرتبة الوظيفية

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| negatif | Between Groups | 86,513 | 5 | 17,303 | 1,635 | ,150 |
| | Within Groups | 3745,685 | 354 | 10,581 | | |
| | Total | 3832,197 | 359 | | | |
| autoritere | Between Groups | 25,296 | 5 | 5,059 | ,359 | ,877 |
| | Within Groups | 4995,479 | 354 | 14,112 | | |
| | Total | 5020,775 | 359 | | | |
| moderee | Between Groups | 259,046 | 5 | 51,809 | 3,094 | ,010 |
| | Within Groups | 5928,676 | 354 | 16,748 | | |
| | Total | 6187,722 | 359 | | | |
| humain | Between Groups | 303,683 | 5 | 60,737 | 2,912 | ,014 |
| | Within Groups | 7383,292 | 354 | 20,857 | | |
| | Total | 7686,975 | 359 | | | |
| efficace | Between Groups | 24,854 | 5 | 4,971 | ,399 | ,849 |
| | Within Groups | 4407,135 | 354 | 12,450 | | |
| | Total | 4431,989 | 359 | | | |

الفرق في متغيرات الدراسة حسب الجنس

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|---|----------|---------|
| | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| lider | Equal variances assumed | 2,922 | ,088 | ,039 | 358 | ,969 | ,04271 | 1,09355 | -2,10788 | 2,19330 |
| | Equal variances not assumed | | | ,038 | 275,945 | ,970 | ,04271 | 1,12108 | -2,16426 | 2,24967 |
| creativite | Equal variances assumed | 3,239 | ,073 | ,608 | 358 | ,544 | ,52513 | ,86426 | -1,17454 | 2,22480 |
| | Equal variances not assumed | | | ,614 | 312,595 | ,539 | ,52513 | ,85466 | -1,15649 | 2,20675 |
| develop | Equal variances assumed | 7,421 | ,007 | -,922 | 358 | ,357 | -1,32343 | 1,43593 | -4,14735 | 1,50050 |
| | Equal variances not assumed | | | -,875 | 249,110 | ,382 | -1,32343 | 1,51250 | -4,30234 | 1,65549 |

الفرق في متغيرات الدراسة حسب السن **Oneway**

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| lider | Between Groups | ,157 | 1 | ,157 | ,002 | ,969 |
| | Within Groups | 36813,174 | 358 | 102,830 | | |
| | Total | 36813,331 | 359 | | | |
| creativite | Between Groups | 23,713 | 1 | 23,713 | ,369 | ,544 |
| | Within Groups | 22994,110 | 358 | 64,229 | | |
| | Total | 23017,822 | 359 | | | |
| develop | Between Groups | 150,606 | 1 | 150,606 | ,849 | ,357 |
| | Within Groups | 63473,794 | 358 | 177,301 | | |
| | Total | 63624,400 | 359 | | | |

الفرق في متغيرات الدراسة حسب نوع الوظيفة

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means | | | | | | | | |
|------------|---|------------------------------|------|-------|---------|-----------------|-----------------|---|----------|---------|
| | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| lider | Equal variances assumed | ,911 | ,341 | 1,309 | 358 | ,191 | 1,41738 | 1,08253 | -,71154 | 3,54630 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,320 | 328,071 | ,188 | 1,41738 | 1,07341 | -,69426 | 3,52902 |
| creativite | Equal variances assumed | 3,306 | ,070 | ,490 | 358 | ,625 | ,42012 | ,85775 | -1,26675 | 2,10698 |
| | Equal variances not assumed | | | ,482 | 300,628 | ,630 | ,42012 | ,87101 | -1,29393 | 2,13416 |
| develop | Equal variances assumed | ,141 | ,708 | ,189 | 358 | ,850 | ,27024 | 1,42648 | -2,53509 | 3,07557 |
| | Equal variances not assumed | | | ,190 | 323,396 | ,849 | ,27024 | 1,42062 | -2,52458 | 3,06505 |

الفرق في متغيرات الدراسة حسب مدة العمل

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| lider | Between Groups | 174,626 | 2 | 87,313 | ,851 | ,428 |
| | Within Groups | 36638,705 | 357 | 102,629 | | |
| | Total | 36813,331 | 359 | | | |
| creativite | Between Groups | 27,373 | 2 | 13,687 | ,213 | ,809 |
| | Within Groups | 22990,449 | 357 | 64,399 | | |
| | Total | 23017,822 | 359 | | | |
| develop | Between Groups | 267,294 | 2 | 133,647 | ,753 | ,472 |
| | Within Groups | 63357,106 | 357 | 177,471 | | |
| | Total | 63624,400 | 359 | | | |

الفرق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|---|----------|---------|
| | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| lider | Equal variances assumed | 2,533 | ,112 | 1,166 | 358 | ,245 | 1,48905 | 1,27745 | -1,02321 | 4,00130 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,116 | 122,357 | ,267 | 1,48905 | 1,33474 | -1,15313 | 4,13122 |
| creativite | Equal variances assumed | ,918 | ,339 | -,050 | 358 | ,960 | -,05098 | 1,01204 | -2,04126 | 1,93931 |
| | Equal variances not assumed | | | -,048 | 120,759 | ,962 | -,05098 | 1,06813 | -2,16567 | 2,06372 |
| develo p | Equal variances assumed | 4,442 | ,036 | -,629 | 358 | ,530 | -1,05775 | 1,68166 | -4,36491 | 2,24942 |
| | Equal variances not assumed | | | -,571 | 114,624 | ,569 | -1,05775 | 1,85191 | -4,72614 | 2,61065 |

الفرق في متغيرات الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| lider | Between Groups | 1744,521 | 5 | 348,904 | 3,522 | ,004 |
| | Within Groups | 35068,810 | 354 | 99,064 | | |
| | Total | 36813,331 | 359 | | | |
| creativite | Between Groups | 359,463 | 5 | 71,893 | 1,123 | ,348 |
| | Within Groups | 22658,359 | 354 | 64,007 | | |
| | Total | 23017,822 | 359 | | | |
| develo p | Between Groups | 322,773 | 5 | 64,555 | ,361 | ,875 |
| | Within Groups | 63301,627 | 354 | 178,818 | | |
| | Total | 63624,400 | 359 | | | |

العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

Descriptive Statistics Correlations

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------------|---------|----------------|-----|
| negatif | 16,3972 | 3,26721 | 360 |
| autoritere | 19,6417 | 3,73971 | 360 |

| | | | | | | | | | |
|---------|-----------------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| develop | Pearson | -,137** | -,017 | ,216** | ,230** | ,172** | ,203** | ,149** | 1 |
| | Correlation | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,009 | ,750 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,005 | |
| | N | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |

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