

جامعة ورقلة
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية



علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد"
بالإبداع التنظيمي
لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف: أ.د/ محمد الساسي الشايب

من إعداد الطالبة: شافية بن حفيظ

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ منصور بن زاهي
مقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ محمد الساسي الشايب
مناقشة	جامعة أم البواقي	أستاذة التعليم العالي	أ.د/ فتيحة بن زروال
مناقشة	جامعة ورقلة	أستاذة محاضرة "أ"	د/ فايزة رويم
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د/ محمد بوفاتح
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د/ رمضان عمومن

السنة: 2017/2016

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا أن أحمد الله تعالى الذي أعانني ووفقتني ومنحني الصحة والعافية لإنجاز هذا العمل، ويشرفني ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ القدير والفاضل البروفيسور "محمد الساسي الشايب" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل فقد كان خير معين لي فلم يبخل علي لا بالوقت ولا بالتوجيهات العلمية القيمة.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني وزودني بالتوجيهات والمقترحات خاصة الأستاذ منصور بن زاهي والأستاذة عمروني حورية وكل أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية. كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوى الاستبانة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة لإثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أشكر موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة الذين قدموا لي كافة التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية، كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على فقرات الاستبيان الخاصة بالدراسة والى كل من ساعدني في توزيع وجمع ادوات الدراسة. وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والمثوبة.

والشكر دائم وموصول إلى أمي التي ساعدتني بالتشجيع والدعاء.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

شافية بن حفيظ

إهداء

أهدي هذا العمل لكل أفراد عائلتي
وإلى والدتي بآرك الله في عمرها ووالدي
سي احمد الصغير بن حفيف
رحمه الله.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظرهم بمستوى الإبداع التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من 270 موظفا والذين يشغلون مناصب في إحدى هيئات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتم تطبيق أدوات الدراسة على كل الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة أداتين وهما مقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي، واشتملت الأداة على 12 موقفا تعكس مستوى النضج الوظيفي، وتتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية وهي نمط الإبلاغ، ونمط الإقناع، ونمط المشاركة، ونمط التفويض. وقد قامت الباحثة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف الدراسة وعينتها واعتمد مقياس الإبداع التنظيمي لقياس مستوى الإبداع التنظيمي للموظف والمعد من قبل الباحثة، يتكون المقياس من 38 فقرة ويحدد المقياس بخمسة أبعاد وهي: بعد التخطيط، وبعد التطبيق، وبعد التنظيم، وبعد الرقابة، وبعد التقييم، وكل بعد من الأبعاد السابقة يشمل كل مكونات الإبداع التنظيمي وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، بعد تطبيق أدوات الدراسة وعرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب الإقناع يليه المشارك هما الأسلوبان الأكثر استخداما في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر الموظف، يليها أسلوب التفويض ثم الإبلاغ.
- هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي لدى موظفي جامعة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير النمط القيادي والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينها.

Résumé:

L'objectif de cette étude était de révéler la relation entre les types de leadership dominant parmi les employés de l'Université de Kasdi Merbah Ouargla, selon la théorie de « Hersey et Blanchard » dans leur point de vue du niveau de créativité organisationnelle. L'échantillon de l'étude était composé de 270 employés qui occupaient un poste dans l'un des corps de l'Université de Kasdi Merbah Ouargla. Les outils d'étude ont été appliqués à tous les employés qui répondent aux exigences de l'étude. Pour atteindre les objectifs de l'étude, la chercheuse a adoptée deux outils, l'échelle « Hersey et Blanchard » pour déterminer le type de leadership. L'outil comprenait 12 positions qui reflètent le niveau de maturité fonctionnelle. En conséquence, quatre types de leadership sont définis: le type de rapport, le type de persuasion, le type participatif et le type d'autorisation. La chercheuse a adaptée l'échelle en fonction des objectifs et de l'échantillon de l'étude avec une mesure de la créativité organisationnelle pour mesurer le niveau de créativité organisationnelle de l'employé préparé par la chercheuse, l'échelle se compose de 38 paragraphes et l'échelle est déterminée par cinq Dimensions: Dimension de la planification, dimension de l'application, dimension de la réglementation, dimension de contrôle, dimension de l'évaluation, et chaque dimension de la précédente comprend toutes les composantes de la créativité organisationnelle et c'est : l'originalité, la fluidité, la flexibilité, le risque et la sensibilité aux problèmes, après l'application des outils d'étude et de présentation et l'analyse des résultats a été obtenue avec les résultats suivants:

- Le type de persuasion suivie par le participant est les deux méthodes les plus couramment utilisées à l'Université de Kasdi Merbeh Ouargla du point de vue de l'employé, suivies de la méthode de délégation et de déclaration.
- Il existe un niveau moyen de créativité organisationnelle parmi le personnel de l'Université de Ouargla.

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de créativité organisationnelle selon le type de leadership selon la théorie de «Hersey et Blanchard» du point de vue du personnel de l'Université de Ouargla.
- Il n'y a pas de différences significatives dans le niveau de créativité organisationnelle attribué au type de leadership variable, au sexe et à l'ancienneté dans le travail et au type de fonction et d'interaction entre eux.

فهرس المحتويات

أ	كلمة شكر	01
ب	الإهداء	04
ج	الملخص	05
و	فهرس المحتويات	12
ح	فهرس الجداول	12
ط	فهرس الأشكال	13
01	مقدمة	14
04	الفصل الأول إشكالية الدراسة	15
05	1- إشكالية الدراسة	16
12	2- تساؤلات الدراسة	23
12	3- فرضيات الدراسة	23
12	4- أهداف الدراسة	23
13	5- أهمية الدراسة	23
14	6- حدود الدراسة	23
15	7- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة	23
16	الفصل الثاني أنماط القيادة حسب نظرية "هيريبي ويلانشارد"	23
17	تمهيد	23
17	1- تعريف القيادة	23
21	2- تعريف النمط القيادي	23
23	3- نظريات القيادة	23
62	خلاصة الفصل	23
63	الفصل الثالث لإبداع التنظيمي	23
64	تمهيد	23
64	1- مفهوم الإبداع	23
71	2- مفهوم الإبداع التنظيمي	23

73.....	3- عناصر الإبداع التنظيمي (مكونات)
79.....	4- مراحل العملية الإبداعية
84.....	5- مستويات الإبداع التنظيمي
89.....	6- أساليب الإبداع التنظيمي
95.....	7- نظريات الإبداع
100.....	8- نظريات الإبداع التنظيمي
104.....	9- المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي
110.....	10- معوقات الإبداع التنظيمي
115.....	خلاصة الفصل
116.....	الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
117.....	تمهيد
117.....	1- المنهج المتبع
118.....	2- مجتمع الدراسة وحجم العينة
123.....	3- أدوات الدراسة
139.....	4- الدراسة الاستطلاعية
140.....	5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
141.....	6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
143.....	الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة ومناقشة
144.....	تمهيد
144.....	1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
148.....	2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
153.....	3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
157.....	4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
165.....	خلاصة البحث وأفاق مستقبلية
168.....	المراجع
180.....	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	التعيين	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة على مختلف الهيئات بجامعة قاصدي مرياح ورقلة	119
02	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	121
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	122
04	توزيع أفراد عينة حسب الوظيفة	123
05	قائمة مفتاح تصحيح الأداة	127
06	نتائج الصدق التمييزي لأداة فاعلية القائد و تكيفه	129
07	معاملات الارتباط درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس فاعلية القائد وتكيفه	130
08	نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة فاعلية القائد وتكيفه	131
09	نتائج ثبات ألفا كرومباخ لأداة فاعلية القائد وتكيفه	132
10	فقرات أبعاد أداة الإبداع التنظيمي	133
11	الفقرات الإيجابية والفقرات السلبية	133
12	نتائج الصدق التمييزي لأداة الإبداع التنظيمي	135
13	معاملات ارتباط درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي	136
14	تشبعات بنود مقياس الإبداع التنظيمي	138
15	نتائج ثبات ألفا كرومباخ لأداة الإبداع التنظيمي	139
16	نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة الإبداع التنظيمي	139
17	التكرارات والنسب المئوية للأنماط المعتمدة في الميدان حسب أداة هيرسي وبلانشارد	144
18	الفروق في الأساليب القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد	145
19	قيمة كا ²	145
20	مستويات الإبداع التنظيمي لموظفي جامعة ورقلة	149
21	الفروق في مستويات الإبداع التنظيمي	149
22	تحليل التباين لأربع مجموعات في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي	154
23	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية	158
24	نتائج تطبيق تحليل التباين الرباعي لحساب دلالة الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي	159

فهرس الأشكال

الصفحة	التعيين	رقم الشكل
37	نظرية الشبكة الإدارية	01
45	الأنماط القيادية وفقا للمواقف	02
49	نموذج متكامل للعملية القيادية	03
53	تحليل المواقف في نموذج هيرسي و بلانشارد	04
54	علاقة القائد الإدارية مع مرؤوسيه	05
57	الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعدد للمرؤوسين	06
84	مراحل الإبداع التنظيمي	07
110	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي	08
121	التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الجنس	09
122	التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في العمل	10
123	التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب نوع الوظيفة	11

مقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة، وهذه التغيرات انعكست حتى على التنظيمات حيث ارتفع حجمها وازدادت أهميتها، وما يساعد هذه التنظيمات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو توفر الموارد البشرية الكفأة، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء أكانت تربية أو اقتصادية أو اجتماعية، فأى مؤسسة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة.

فالعصر الذي نعيش فيه يحتاج إلى عقول موهوبة مبدعة قادرة على تكيف ظروفها وحاجاتها مع التغيير الذي يحدث في البيئات المحيطة، حتى تساير التطور وتستطيع تقديم الجديد والفريد في المجالات المختلفة، فقد رنا أننا نعيش في عصر تتفجر فيه العلوم والمعارف بسرعة مذهلة، وما أن تبدع فكرة حتى يهرع التكنولوجيون إلى استغلالها بابتكار جديد، ولهذا أصبح المبدعون الآن هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية وكذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات الحديثة (عطية، 2003، ص02).

لذلك أصبح لزاما على التنظيمات أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل وأن تعمل على تنمية روح الإبداع في العاملين لديها، وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعية كما أصبح محتما عليها استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة (الشقهاء، 2003، ص36). ويعتبر (العساف، 1995) أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفا إستراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهييار (السكرانة، 2011، ص17).

وعلى الرغم من أن وجود عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (بزيع، 2006، ص16).

فالنمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى إبداع العاملين، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع (كريم وخلف، 2010، ص2).

ويرى (كنعان، 1985، ص189) إن القائد الإداري الجيد يؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف معين، ولا بد للجماعة من وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم وعند وجود الشخص القادر على التأثير فيهم فسوف تزداد كفاءته وستحقق الجماعة معها الأهداف المشتركة.

فالقيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات، إذ أن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، وتلعب دورا رئيسيا في نشاطاتها وأدائها من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلا عن أن طبيعة القيادة لها أثر هام في تحديد خصائص بيئة العمل، لذلك يجب تحديد المبادئ العامة والأبعاد التي تحكم ظاهرة القيادة (قرقش، 02 ، ص13).

ونظرا لأهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء وكذا الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه سلوكيات العاملين وتنمي مستوى إبداعهم التنظيمي، جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد علاقة النمط القيادي بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين. وحتى تتحقق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ستة فصول، حيث تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ثم التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة موضوع النمط القيادي، فتم بحث موضوع القيادة من حيث تعريفها ونظرياتها مع التركيز على النظرية المعتمدة في البحث وهي نظرية "هيرسي وبلنشارد".

وتم التعرض في الفصل الثالث لموضوع الإبداع التنظيمي، فتم تعريف الإبداع والإبداع التنظيمي ثم التعرض إلى عناصر ومستويات الإبداع التنظيمي، ومراحل تكونه مع التركيز على المتغيرات التنظيمية

الباعثة على الإبداع التنظيمي وكذا أهم نظريات الإبداع التنظيمي وفي الأخير تم التطرق الى معوقات الإبداع التنظيمي.

وقد تناول الفصل الرابع بالدراسة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من حيث التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة الحالية، وتحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة، ثم التطرق إلى أهداف الدراسة الاستطلاعية وعينتها، وهذا بهدف تجريب أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها ومدى صلاحيتها للتطبيق، وأما الأدوات المعتمدة فهي أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه" لهيرسي وبلانشارد" ومقياس الإبداع التنظيمي والمعد من قبل الباحثة، وختم الفصل الرابع بعرض إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الحالية.

في حين تضمن الفصل الخامس، عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، وختم البحث بملخص عامة ومقترحات.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

- 1- / إشكالية الدراسة.
- 2 / تساؤلات الدراسة.
- 3 / فرضيات الدراسة.
- 4 / أهمية الدراسة.
- 5 / أهداف الدراسة.
- 6 / حدود الدراسة.
- 7 / التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

تواجه المجتمعات المعاصرة تحولات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة التطور السريع والمتزايد في كل لحظة في جميع المجالات، بدون استثناء، لذلك كان على الدول أن تهيئ الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المستجدات ومواجهة المشكلات المترتبة عنها، كما يجب على هذه الدول أن تسعى لمواكبة الركب الحضاري والتطور العلمي بما يسمح لها من تحقيق استقلاليتها وسيادتها وازدهارها. كما أن المنظمات بدورها تواجه العديد من التحديات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، فقد عرفت التنظيمات المعاصرة تطورا كبيرا نتيجة ظهور تكنولوجيا متجددة الإنتاج، بدرجة أصبح من الصعب متابعة هذه التغيرات (غيات، 2010، ص 104).

وتعتبر أهم ركيزة تعتمد عليها الدول للتطور والرقى هي المنظومة الجامعية حيث يضع المجتمع ثقته فيها وذلك من أجل نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، على اعتبار أن الجامعة هي مسرح للنشاطات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والسياسية، إضافة إلى الهدف الذي أنشأت من أجله وهو التعليم، حيث أصبحت الجامعة مؤسسة إنتاجية تساهم في الإنتاج مباشرة عن طريق البحث والاستشارات الفنية، وتحث الجامعة أهمية كونها تشكل عنصرا رئيسيا من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة عليه بشكل خاص وترقى بها، لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها (محمود وحيدر، 2011، ص 300).

وحتى تتمكن الجامعة أن تلعب الدور القيادي البارز في المجتمع، لا بد من الاعتماد على الهيئات التدريسية والعاملين فيها باعتبارهم الحجر الأساس والعنصر الرئيسي في العملية التعليمية، علما أن نجاح وتقدم أي جامعة يعتمد بالدرجة الأولى على ما توفره تلك الجامعة من عناصر ذات كفاءة عالية (لطي، 2008، ص 02)، بل إن قدرات الدول ومستقبلها في عصر العولمة لا يقاس بما لديها من ثروات طبيعية بل بما تملكه من ثروة بشرية وكفاءات وخبرات وعقول مبدعة قادرة على الإبداع والابتكار (مزياني، 2012، ص 06).

فالعصر الذي نعيش فيه يحتاج إلى عقول موهوبة ومبدعة قادرة على تكيف ظروفها وحاجاتها مع التغير الذي يحدث في البيئات المحيطة، حتى تساير التطور وتستطيع تقديم الجديد والفريد في المجالات المختلفة، فقد رنا أننا نعيش في عصر تتفجر فيه العلوم والمعارف بسرعة مذهلة، وما أن تبدع فكرة حتى يهرع التكنولوجياون إلى استغلالها بابتكار جديد ولهذا أصبح المبدعون الآن هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية وكذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات الحديثة.

لذلك أصبح لزاما على التنظيمات أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل وأن تعمل على تنمية روح الإبداع في العاملين لديها، وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعية كما أصبح محتما عليها استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة (الشقحاء، 2003، ص36)، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكات العاملين (عطية، 2003، ص02).

لذلك يرى كثير من كتاب الإدارة والمديرون اليوم، أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع (الشقحاء، 2008، ص 09).

فموضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين، وبخاصة في الدول المتقدمة، فلقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب على تطبيق المنهج الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمنظمات والمجتمع بشكل عام، حيث ركزت الكثير من الأبحاث والدراسات في تلك المجتمعات على إبداع العاملين في المنظمات والهيئات المختلفة وأسباب ومصادر الإبداع لديهم والنتائج المترتبة على التفكير الإبداعي (الشقحاء، 2004، ص10). ومن بين تلك الدراسات ما تؤكدده دراسة (قيرا، 2004، p59) (Gera 2004) بكندا

من أن المؤسسات حتى تحقق النجاح يجب عليها أن تتبنى نظام التكنولوجيا والإعلام بالتزامن مع الإبداع التنظيمي. كما بينت دراسة قام بها فريق عمل في مؤسسة فرنسية حول الإبداع والابتكار التنظيمي، أن الإبداع يغذي الاقتصاد بصفة عامة، حيث يحث على دعم الاستثمارات ويسمح بتطوير التجارة، كما يخلق مناصب مؤهلة وكفأة فهو بذلك يعتبر مصدرا حيويا وقيما لنمو البلد.

(جون و آخرون، 2012، p18، Jean et Autres).

كما أفاد كل من (ميليجيو و روبار، 1990، p46، Milgion et Robert) من خلال دراسة أمبريقية في الولايات المتحدة الأمريكية أن التغيير والإبداع التنظيمي حسن من المردود الاقتصادي في المؤسسات.

وجاء في مقال بعنوان "دور فضاء العمل في خلق الإبداع" أن الإبداع هو اللمسة السحرية التي تصنع نجاح المنظمة وأن القدرات الإبداعية هي محرك النمو والأداء في المؤسسة.

(برون و آخرون، 2013، p01، Brown et autres).

كما ذكر (جيوريس، 2006، P01، Georis) أن الكثير من الدراسات الخاصة بآثار الإبداع التنظيمي على المنظمات يمثل مفتاح النجاح بالنسبة لها، حيث يساهم في خلق أساليب جديدة في العمل مما يؤدي الى تطوير المنظمة.

فالإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات (النمر، 1992، ص62).

ويرى "الهيجان" أنه ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية

واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية حيث يمكن أن تؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية (السبهان، 2010، ص 04).

وحتى يبدع الفرد لمنشأته، يجب أن توفر المنشأة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض التجديد، وحتى تصبح بيئة المنشأة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان مرؤوسيه أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق المرؤوسين على الإبداع (المغربي، 2010، ص 06).

ويرى (برون و آخرون، 2013، P02) أن تهيئة بيئة مناسبة من أهم العوامل التي تسمح بتسريع جني ثمار الإبداع التنظيمي في المؤسسة، فلا يمكن للعاملين أن يمارسوا السلوك الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التقييم والتجديد في أساليب العمل والإنتاج، وبالتالي فإن الأنماط القيادية هي من أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع (دحروج ويوب، 2009، ص 04).

وعلى الرغم من أن وجود عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (بزيج، 2006، ص 16). ويؤكد "برووان وبيترو نجوزو" على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي (بزيج، 2006، ص 18).

وبعد تفحص أدبيات الإبداع التنظيمي والدراسات الميدانية سواء الغربية أو العربية، نجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع التنظيمي، على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة ممكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه وذلك من خلال حثهم وتشجيعهم على حل المشاكل ومواجهتها، كما يمكن للقادة أن يحفزوا مرؤوسيه

على الإبداع من خلال رفع مستوى الدافعية لديهم وذلك من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها.

ومن بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع، دراسة (جبرة، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية.

كما توصلت دراسة (الهيجان، 2011) إلى وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري. كذلك دراسة (محمود وحيدر، 2011) توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

كما قام (زناتي، 1994) بدراسة ميدانية حول أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، وذلك في بعض منظمات الخدمة الحكومية بمصر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة بين السلوك الذي يتبناه القائد عند استهلال أو بدء أعمال جديدة، والقدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين.

كذلك دراسة (العازمي، 2006) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع "هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، توصلت إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

كما جاء في دراسة (أجبور، 2008, P39) (Agbor , 2008, P39) حول دور القيادة الفاعلة في تنمية الإبداع التنظيمي حيث بينت الدراسة دور الإبداع التنظيمي في نجاح العديد من القطاعات، وأن القيادة تقدم استراتيجيات لتشجيع الإبداع التنظيمي كما أنها هي المنبع للإبداع التنظيمي وتهيئ المناخ الذي يجعل المنظمات قادرة على الإنجاز والتميز.

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى إبداع العاملين، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد، يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة لمزيد من بذل الجهد والعطاء والإبداع (كريم وخلف، 2010، ص2).

والقيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة، لا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها، وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فاعلية آتت ثمارها وأكلها.

ويرى (كنعان، 1985، ص189) إن القائد الإداري الجيد يؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف معين، ولا بد للجماعة من وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم وعند وجود الشخص القادر على التأثير فيهم فسوف تزداد كفاءته وستحقق الجماعة معها الأهداف المشتركة.

إن القيادة كانت ولا تزال المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، لذلك فهي من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة وهذا ما دفع الباحثين إلى تطوير نظريات ونماذج للقيادة لتفسير هذه الظاهرة، إلا أن هذه النظريات جاءت في الغالب متناقضة ومتداخلة مع بعضها البعض، وركزت اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج، ثم تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يجب على القائد اختياره لترشيد عملية القيادة في المنظمات المختلفة (الشايب وبن حفيظ، 2016، ص ص14-15).

ومن بين النظريات الحديثة، نظرية "هيرسي وبلانشارد"، اللذان قاما بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعال وذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، فالنمط القيادي حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية (الصليبي، 2008، ص 101).

ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المؤسسة فإنه تبقى أهمية إدراك المرؤوسين لنمط مديرهم القيادي هي حجر الزاوية، فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسون لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك الفرد في العمل وفي جودة العمل الذي يؤديه (السعود وسلطان، 2009، ص250).

فرغم أهمية النمط القيادي الذي يتبعه المدير في المؤسسة وتأثير ذلك على المناخ بصفة عامة وعلى سلوكيات المرؤوسين بصفة خاصة، إلا أن طريقة تأويل الموظف لهذا النمط ومستوى النضج الذي يتمتع به وتأثير ذلك على سلوكياته وانعكاسه على أدائه والتزامه بالعمل هو ما يهمننا بالدرجة الأولى (بن حفيظ، 2013، ص21).

ولأهمية الموضوع والمتمثل في النمط القيادي وعلاقته بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجامعة، وحيث أن المنظمات الجامعية هي إحدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها الى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث، والتطوير المستمر لنظام العمل حتى يتلاءم مع التطورات الحاصلة في جميع المجالات، ولكن الواقع يظهر عكس هذا فالموظف بالجامعة الجزائرية عامة، يعاني مشاكل كثيرة أثرت على أدائه الوظيفي وأعاقت إبراز قدراته الإبداعية، ومن بين تلك المشاكل على سبيل المثال لا الحصر والتي تم جمعها ميدانيا، وذلك بعد توزيع استبيان مفتوح على مجموعة من الموظفين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ومن بين أهم المشاكل والأكثر تكرارا هي عدم تهيئة بيئة مناسبة للعمل وسوء التخطيط وعدم إشراك الإطارات في التخطيط، وتسطير الأهداف وأخذ القرارات بطريقة ارتجالية، كذلك إصدار القرارات الفوقية دون طرحها للنقاش، بالإضافة الى ذلك معاناة الإطارات لا سيما ذوي الخبرة من التهميش والمحاباة، حيث تسند المسؤوليات لغير أهلها، وتسند المهام الإدارية الحساسة مع عدم مراعاة السن والتجربة، كما يوجد خلط في إسناد الوظائف بين الأساتذة والموظفين، بالإضافة إلى ماسبق يوجد خلل في نظام الحوافز والمكافئات الخاصة بالموظفين. إن هذه

المشاكل تعتبر عينة لمجموع المشاكل التي يعاني منها الموظف في جامعة ورقلة وهذا ما دفع الباحث لطرح التساؤلات التالية:

2- تساؤلات الدراسة:

1. ما هو النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة ؟

2. ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بجامعة ورقلة ؟

3. هل توجد علاقة بين النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين ومستوى الإبداع التنظيمي ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف الأسلوب القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينها؟

3- فرضيات الدراسة :

1- نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة هو الإقناع يليه التفويض.

2- هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بجامعة ورقلة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف الأسلوب القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينها؟

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بجامعة ورقلة.

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة بجامعة ورقلة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين.
- معرفة العلاقة بين الأساليب القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين والإبداع التنظيمي.
- معرفة العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي والأسلوب القيادي وكل من متغير السن، والجنس، الأقدمية في العمل، ونوع الوظيفة.
- إعطاء صورة متكاملة عن موضوع الإبداع التنظيمي خاصة وأنه لم يحظ بالاهتمام الكافي رغم المكاسب المترتبة عنه في المنظمات.
- بناء أداة لقياس الإبداع التنظيمي تخص المهام التي يقوم بها موظفي الجامعة.

5- أهمية الدراسة : تتجلى أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي تناوله:

- فالإبداع التنظيمي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين، فقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب على تطبيق المنهج الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمنظمات والمجتمع بشكل عام، فهو من أهم العوامل التي تمكن المنظمات من المحافظة على استمراريته وتطويرها، إن الإبداع التنظيمي يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، والملاحظ أن عملية الإبداع التنظيمي في البلاد العربية كاملة وفي الجزائر خاصة لم ينل حظه من البحث رغم أهميته، وهذا عكس الدول الغربية و المتقدمة.

- كما أن القيادة في أي منظمة باعتبارها قمة الهرم التنظيمي لها دور فعال في توجيه المنظمة ونجاحها حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة دور نمط القيادة المناسب في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمات، ولها القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات

والتحديات المعاصرة، فهي التي تمكن من النهوض بالدور الريادي والجهوي في تهيئة وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع.

- وتعتبر الجامعة أهم ركيزة تعتمد عليها الدولة الجزائرية لتحقيق التنمية والنهضة وتطوير الحياة الثقافية في جميع المجالات، ولكن رغم المجهودات التي تبذل بغرض إصلاحها وترقيتها إلا أنها ما زالت تجد صعوبة في مواجهة التحديات المعاصرة، ولكي تتخطى كل ذلك لا بد من تضافر جهود كل الأطراف بها، سواء قادة أو مرؤوسين وذلك بالتخلي عن المناهج التقليدية في التسيير واتباع المنهج الإبداعي، فاتجاه الجامعة نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي ان يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات الحديثة، بل يجب أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين. لهذا تأمل الباحثة ان تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي للجامعة من خلال ايجاد البيئة المشجعة للإبداع التنظيمي والتي تستطيع إحداث التوازن بين كل العاملين سواء الأساتذة أو الموظفين، حتى تصبح المنظمة الجامعية عبارة عن نسق حقيقي يتفاعل فيه كل الأطراف، كل يؤدي دوره حسب مؤهلاته وقدراته، مما ييسر تحقيق الأهداف المنشودة، وحتى ترقى الجامعة الجزائرية إلى مصاف مثيلاتها من الجامعات العالمية والتي تحظ بصيت عال في مجال البحث العلمي والتحصيل الأكاديمي.

6- حدود الدراسة :

- **حدود الدراسة المكانية:** تتحدد الدراسة الحالية مكانا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- **حدود الدراسة الزمنية:** تتحدد الدراسة الحالية زمانا بالفترة الممتدة بين 2013 حتى 2017.
- **حدود الدراسة البشرية:** تطبق الدراسة على عينة من موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ذوي المناصب الإدارية المحددة في الدراسة الحالية في مختلف الهيئات بجامعة ورقلة.

7- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على عدد من المفاهيم والتي يتم تحديدها إجرائيا من طرف الباحثة كالتالي:

- النمط القيادي:

وهو الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد للتأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما يدركه الموظف، والمعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها على المقياس المكيف من طرف الباحثة بناء على مقياس فاعلية القائد وتكيفه لـ"هيرسي وبلاشارد" و الذي يتحدد من خلال بعد أسلوب الإبلاغ وبعد أسلوب الإقناع وبعد أسلوب التفويض وبعد أسلوب المشاركة.

- الإبداع التنظيمي:

وهو قدرة الموظف على إنتاج أفكار وأساليب جديدة لإنجاز عمله خلال عملية التخطيط والتنظيم والتطبيق والرقابة والتقييم، بهدف حل مشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة والمعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها من خلال مقياس الإبداع التنظيمي المعد من طرف الباحثة.

- الأقدمية في العمل:

تشير الأقدمية إلى عدد السنوات التي قضاها الموظف في المنصب الذي يشغله وتنقسم إلى مستويين وهما (من 1 إلى 04 سنوات) و(من 05 سنوات فما فوق). وقد تم الاعتماد على الوسيط للتقسيم إلى مجموعتين، وذلك باستخدام (spss).

- التعريف الإجرائي لنوع الوظيفة:

يشير نوع الوظيفة إلى المناصب التي يشغلها أفراد العينة في الدراسة الحالية وهذه المناصب هي: الأمين العام، ورئيس مكتب، ومسؤول المكتبة، ومسؤول الفرع، ورئيس مصلحة، والذين يشغلون مناصب في إحدى الهيئات بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفصل الثاني

أنماط القيادة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد"

تمهيد

1- تعريف القيادة

2- تعريف النمط القيادي

3- نظريات القيادة

3-1 - نظرية الوراثة

3-2 - نظرية السمات

3-3 - نظريات سلوك القائد

3-4 - النظريات الموقفية

3-5 - اتجاهات حديثة في القيادة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتطور والتغير السريع في جميع مجالات الحياة، مما يفرض على المنظمات مواكبة هذه التطورات والتكيف معها، ويتم ذلك من خلال تهيئة الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها، مما يمكن هذه المنظمات من تحقيق النمو والفعالية التنظيمية، ولعل أبرز عامل يمكنها من تحقيق ذلك هو وجود قيادة تتمتع بالخبرة الكافية، والتدريب، والكفاءة في تسيير المنظمة، مما يسهل توجيه وإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويسلك القادة منذ القدم أساليب قيادية مختلفة لتسيير هذه المنظمات، ولأهمية ظاهرة القيادة والأساليب القيادية حاول الباحثون دراستها بهدف الوصول إلى أنسبها لتصبح نموذجا لتدريب القادة، وقد نتج عن هذه البحوث والدراسات نظريات مختلفة وأنماط قيادية متعددة، سنحاول في هذا الفصل التعرض لأهمها مع محاولة التركيز على النظرية المتبناة في البحث وهي نظرية "هيرسي وبلانشارد".

1- تعريف القيادة:

لقد تنوعت تعريف القيادة مع اختلاف المحكات، حيث لا نجد تعريفا شاملا وملما، فمفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها وبالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة.

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها (العجمي، 2010، ص210). ورغم كثرة تعريف القيادة وتعددتها إلا أنها هناك عناصر مشتركة تجمع بينها لذلك قام بعض الباحثين بتصنيفها إلى عدد من الفئات:

فقد صنفها (كرتزر وكاهن) حسب ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين، والقيادة كسمة أو طابع شخصي والقيادة كخاصة سلوكية (عشوي، 1992، ص160).

وصنفها (ظريف شوقي، 1993) إلى أربع فئات:

1-1- فئة التعاريف التي تتمركز حول القائد، حيث تتمركز هذه التعاريف حول القائد وتبرز الدور الرئيسي الذي يشغله في توجيه الجماعة وترشيدها وكمثال عن هذه التعاريف تعريف (إكليس Eckles) الذي يحدد القيادة بمقدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها.

1-2- فئة التعاريف التي تعني بعملية التأثير حيث تهتم هذه الفئة بالتأثير الذي يمارسه القائد على الجماعة لحثها على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها ومن هذه التعاريف تعريف (توسي Tosi) الذي يعرف القيادة بأنها قدرة فرد على التأثير في فرد آخر، ليتصرف بالطريقة التي يرغبها.

1-3- فئة التعاريف التي تركز على السلوك القيادي حيث تتطرق هذه الفئة من التعاريف على السلوك الفعلي للقائد وتأثيراته على كافة العمليات داخل الجماعة، ومن هذه التعاريف تعريف (هيمفيل، Hemphil) الذي يرى أن القيادة هي سلوك الفرد حيث يشرع في توجيه أنشطة اجتماعية.

1-4- فئة التعاريف التي تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة حيث ينصب الاهتمام في هذه الفئة من التعاريف على نتائج التفاعل بين عدد من المكونات تحوي كل منها طائفة من المتغيرات ومن هذه التعاريف تعريف (قراي وستارك، Gray et Starke) حيث يعرفانها بأنها عملية تفاعل تتم بين القائد والأتباع بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة (الشايب، 2007، ص49).

إن اختلاف المحكات وتداخل المتغيرات التي تتحكم في تحديد مفهوم القيادة يجعل من الصعب الاعتماد على تصنيف محدد لذلك سندرج مجموعة من التعاريف التي قد تحمل في مضمونها أحد العوامل المشتركة مع التصنيفات السابقة ومنها:

تعريف خميس إسماعيل:

القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة وباستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (الشقهاء، 2003، ص20). فالقيادة هي ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به القائد ليؤثر على المرؤوسين ويدفعهم ويوجههم لتحقيق الأهداف المسطرة.

❖ تعريف عبد الكريم درويش وليلا تكلا:

إن القيادة هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (عطوي، 2001، ص67). يتم من خلال القيادة التأثير على المرؤوسين وتوجيههم بهدف كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم بغرض تحقيق هدف معين فكسب طاعة وتعاون المرؤوسين يعتبر أحد الأهداف الرئيسية التي تهدف لها القيادة.

فالقائد الناجح يستطيع أن يزرع وينمي الحماس في مرؤوسيه، وأن يضيف لمعارفهم ومهاراتهم، وينمي قدراتهم، ومن ثم يزيد ثقافتهم في أنفسهم، فيزيد حماسهم وتعاونهم (مصطفى، 2000، ص262). ويرى (كيني) أن القيادة هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة (حسين، 2006، ص134).

إن القيادة ظاهرة اجتماعية كغيرها من ظواهر المجتمع، تنشأ عن طبيعة الاجتماع والتفاعل البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ونشاطات مختلفة.

❖ كما عرفها أحمد قوراية 2007 :

بأنها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالفاعلية وثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق

الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة وتتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي:

1- وجود جماعة من الأفراد.

2- وجود قائد يتميز بكفاءة وقدرة وفاعلية.

3- وجود هدف جماعي.

4- وجود الثقة والولاء المتبادل (قوراية، 2007، ص35).

يظهر من خلال هذا التعريف أنه لا يمكن لشخص أن يمارس القيادة ما لم يتواجد مجموعة من التابعين يقودهم، يؤثر فيهم ويتأثر بهم وهذا الشخص يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص كالكفاءة والقدرة والفاعلية ومهارة التأثير في سلوكيات التابعين، حتى يستطيع توجيههم ودفعتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

❖ تعريف كريستين وجيدني Christine et Gedney :

إن القيادة عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيه وبرضاهم بصفة دائمة في إطار معين

(كريستين وجيدني، 1999، p 40، Christine et Gedney).

أما هيرسي وبلانشارد (1988) فعرفا القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة في

سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف معين (المخلافي، 2008، ص18).

إن كل من التعريفين السابقين ركزا على أن القيادة عبارة عن تفاعل اجتماعي في موقف معين بين

طرفين احدهما القائد وآخر إما أن يكون فردا أو جماعة ونتيجة هذا التفاعل هو التأثير فيهم بهدف

تحقيق غاية ما، لكن تعريف (كريستين وجيدني، Christine et Gedney) أضفى على عملية التأثير

صفة الديمومة مع التأكيد على رضا التابعين ويكون هذا في إطار معين أي لتحقيق أغراض محددة.

نلاحظ أن كل تعريف من التعاريف السابقة منفردا لا يمثل ظاهرة القيادة لذلك اقترح (ظريف شوقي، 1993) تعريفاً يشمل مجمل العناصر السابقة الذكر، حيث يعرف القيادة بأنها: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة (الشايب، 2007، ص51).

ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك التابعين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ودفعهم ليحققوا الأهداف المشتركة والمنشودة وتتضمن بذلك القيادة عناصر أساسية هي:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين يتوفر لديهم مستوى من النضج وبناء عليه يتحدد الأسلوب القيادي المناسب.
- وجود قائد من هؤلاء الأفراد قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
- وجود موقف يتم فيه تفاعل اجتماعي ينتج عنه تأثير القائد على التابعين ويحدد من خلاله النتيجة النهائية للقيادة.

2- تعريف النمط القيادي:

لقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية وسندرج مجموعة من هذه التعاريف ومنها:

1.2- تعريف هيرسي وبلانشارد:

إن النمط القيادي هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين (قرقش، 2002، ص05).

2.2- تعريف الهواري سيد 1982:

هو عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما (الصغير، 2004، ص23).

3.2- تعريف الحرارشة 2006:

عرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم (الرشيدي، 2010، ص12).

4.2- تعريف شهاب 1998:

على انه مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربية، ثقافية، سياسية، اقتصادية (الرشيدي، 2010، ص13).
كما عرف النمط القيادي بأنه نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو بالحوار أو غير ذلك (مكفس، 2009، ص 22).

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف يشمل العوامل المشتركة بينهم وهو:

النمط القيادي هو نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة ودفعها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

3- نظريات القيادة:

لقد تطورت نظريات القيادة بتطور البحث فيها حيث قدم المفكرون العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة وفعاليتها والعوامل المحددة لها.

ونلاحظ في هذه النظريات بأن كل واحدة منها ركزت على زاوية معينة أو أكثر من زوايا ظاهرة القيادة على أساس أن تلك الزاوية أكثر أهمية من غيرها (قوارية، 2007، ص 242).

وسنحاول عرض لهذه النظريات حسب تطور البحث فيها وكيفية تفسيرها لظاهرة القيادة والعوامل المتصلة بظهورها:

1.3- نظرية الوراثة Heredity Theory:

تقضي هذه النظرية بأن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات موروثية، فالقدرة القيادية ما هي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة لعوامل وراثية معينة، تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس واللون (المغربي، 2010، ص ص 202-203).

وكان "سيرفرانسييس جالتون" من المهتمين بهذه النظرية حيث يقول "أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة" (قوارية، 2007، ص 268).

تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة شيء فطري، حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم وقد عرفت لاحقا بنظرية "الرجل الخارق" (الأغبري، 2000، ص 82).

إن هذه النظرية رغم ما نالته من إعجاب الباحثين الأقدمين ورجال الأعمال فإن النظريات الحديثة أبدت تحفظا شديدا تجاه مبدأ القيادة الموروثة واعتبرتها محدودة الفعالية، وقد وجهت للنظرية الانتقادات التالية:

- لم تتمكن من تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

- فشلت في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح والضروري لدعم شخصيته.

- فشلت النظرية في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

- فشلت في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه واكتفت بوصف ذلك السلوك (المغربي، 2010، ص203).

إن هذه النظرية من أبسط المداخل في دراسة القيادة، ويحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها أكثر الناس في العالم مقارنة بأي نظرية أخرى، فالأفراد الذين لا يشغلون مواقع قيادية، يجدون في هذه النظرية نوعاً من الاقتناع والاعتقاد بأنهم غير مؤهلين بأن يصبحوا قادة لأنهم لم يولدوا مزودين بقدرات قيادية، لكن معظم علماء الاجتماع يرفضون هذا المدخل للقيادة، باعتباره مدخل بسيط وساذج كما أن الأبحاث التي تم التوصل إليها لاحقاً لا تعزز الفكرة التي تقول أن القدرات القيادية موروثة (الصليبي، 2008، ص ص 87-88).

إن هذه النظرية أهملت دور الخبرة والتعلم واكتساب المهارات القيادية من خلال التكوين والتدريب، حيث حصرت ظاهرة القيادة في صفات موروثة، وهذا ما تداركته النظريات المعاصرة في القيادة.

2.3 - نظرية السمات Trait Théories:

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يدعى نظرية "الرجل العظيم" والتي تقوم على أساس أن بعض الأشخاص يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات قيادية (غوسلينق، 2003 Gosling p6).

تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة وتأثرت بدراسة (جالتون، Galton) حيث بنى أصحاب هذه النظرية وتابعوهم أفكارهم وتوجهاتهم على مسلمات تؤكد أن القادة يولدون معهم موهبة القيادة وأنه توجد لديهم صفات تميزهم عن تابعيهم (رباني، 2009، ص140).

لقد أجريت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات قيادية التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، وتتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص، وبالرغم من ذلك فقد وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية وإمكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية والثقة بالنفس (الموسوي، 2004، ص186).

لقد اعتمدت الإدارة هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، باعتباره مدخلاً فعالاً كأى أسلوب آخر للاختيار، رغم وجود اختلاف حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة أو بمعنى آخر ماهي الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة (أبو قحف، 2001، ص99).

ورغم ذلك فقد وجهت انتقادات إلى هذه النظرية من أبرزها:

- أنها لا تأخذ بالحسبان المواقف التي يتفاعل معها القائد، كما أن السمات والخصائص لم تكن بالوفرة التي يمكن أن يبنى عليها معلومات دقيقة.
- إهمالها لدور الأتباع في إنجاز عملية القيادة ومن المعروف أن دورهم كبير في إنجاز أعمال القائد.
- برهنت الدراسات النفسية بأنه يندر التشابه بين سمات أي قائدين، لذلك كان واضحاً أن هناك صعوبات أمام تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفعالة (غباين، 2009، ص148).

بالرغم من الانتشار الواسع لهذه النظرية والاعتماد عليها في اختيار القادة، إلا أنه من الصعب تحديد الصفات القيادية التي تميز القائد الفعال عن غيره، خاصة مع بروز دور التدريب والتكوين في بناء قادة اثبتوا فعاليتهم وتأثيرهم في المرؤوسين ودفعتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

3.3. نظريات سلوك القائد Behavior Théories:

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال وغير الفعال، أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد امتدت هذه النظريات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات وقد ركزت على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية (موسوي، 2004، ص88).

وقد ركزت كثير من الدراسات والأبحاث اهتمامها على التعرف على سلوك القائد والجماعة، وقد أفرزت تلك الدراسات ثلاث اهتمامات:

- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثره بالمرؤوسين.
- التركيز على التابعين ودوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم في نجاح القائد وتعامله معهم.
- التركيز على المهمة (المخلافي، 2008، ص23).

لقد توصلت الدراسات السلوكية إلى عدد من النظريات نورد البعض منها على النحو التالي:

1.3.3. نظرية الأنماط القيادية Leadership Style Theory:

لقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث حول الأنماط القيادية وتطورها، ففي الثلاثينيات من القرن العشرين برزت الدراسة التي قام بها كل من "ليببيت Lippitt" و"وايت White" تحت إشراف "كيرت ليفين Kurt Levin" في جامعة (أيو الأمريكية Iowa) (الأغبري، 2000، ص92).

وهي أول دراسة ميدانية بحثت في موضوع الأنماط القيادية ومعرفة طبيعتها حيث كانت تهدف إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي والعلاقات التي تحكمها في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة (المخلافي، 2008، ص23).

وأجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعة يشرف على كل واحدة منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا وتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي:

المجموعة الأولى (النمط الديمقراطي):

تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

المجموعة الثانية (الاستبدادي المنفرد):

حيث احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

المجموعة الثالثة (الأسلوب المتسيب):

ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يرقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم وعدم المدح أو النقد لأحد (الصليبي، 2008، ص ص90-89).

نتائج التجربة:

• **من حيث الإنتاجية:** أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق المجموعة الثانية في بادئ الأمر، لكن المجموعة الأولى استطاعت اللحاق بها ثم التفوق عليها أما المجموعة الثالثة فكانت أقل إنتاجية.

• **من حيث السلوك:** ظهر بين أفراد المجموعة الثانية أنماط من السلوك العدواني وخاصة في غياب القائد، أما المجموعة الأولى فقد ساد الحب والتآخي بينهم، وكانت الروح المعنوية عالية، والعلاقات الإنسانية ممتازة مما أدى إلى تماسك الجماعة، حيث كان شعورهم شعور (نحن) بينما كان الشعور السائد بين أفراد المجموعة الثانية هو العدوان أما المجموعة الثالثة فكان الشعور فيها (أنا).

• **من حيث تواجد القائد:** عندما غاب القائد لم تتغير إنتاجية المجموعة الأولى في حين انخفض إنتاج المجموعة الثانية أما المجموعة الثالثة فلم يتغير إنتاجها لأنه أصلا قليل، فالقائد ليس له دور حتى وإن كان حاضرا بشخصه (الأغبري، 2000، ص ص 92- 93).

وقد توصلت الدراسات إلى وجود ثلاث أنماط قيادة هي:

• **نمط القائد الأوتوقراطي Autocratic Leadership :**

يطلق هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية، والآراء الحديثة تطلق عليها القيادة التوجيهية Directive Lead (الأغبري، 2000، ص 94).

حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير، ويحتكر المدير السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرار كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الثواب والعقاب ويرى نفسه الأوسع أفقا والأغزر فكرا والأصوب دائما (مصطفى، 2000، ص 279).

وأوضح "هيرسي وبلانشارد Hersy et Blanchard" أن القيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتسلط والعنيد والمتطرف في استبداديته وبين الأوتوقراطي الصالح والخير الذي يحاول أن يستخدم كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، وبينهما الأوتوقراطي المتسلط المناور أو اللبق، وهو الذي يوهم المرؤوسين

بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في حين أن مشاركتهم ليست مشاركة فعلية (المخلافي، 2008، ص24).

وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى التزام بالعمل وزيادة الإنتاج إلا أن له في المقابل آثار سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوف على وجود المدير فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين مدير المؤسسة، وينعكس على روح التعاون بينهم (الأغبري، 2000، ص95).

ويمكن تحديد الآثار المترتبة والمصاحبة لهيمنة النمط الديكتاتوري في النقاط التالية:

- محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم على بعضهم البعض.
- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة متسترة والتسلل على أكتاف الآخرين.
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.
- إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء.
- قتل الاقتراحات البناءة .
- عدم القدرة على معارضة القائد.
- عدم قبول آراء الزملاء.
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق (العجمي، 2010، ص194).

• النمط الديمقراطي Democratic Leadership:

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروؤسيه.

فالنموذج يتركز أكثر مع المجموعة ككل ويتعاظم التفاعل الشخصي بين أعضاء جماعة العمل، وتتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون المدير جزءاً من نسيج فريق العمل ويكون للأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز وصنع القرار (مصطفى، 2000، ص279).

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية هي: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم السلطات. ويرى (العنبي، 1996) أن لتفويض السلطة كأحد مرتكزات النمط الديمقراطي أهمية في العمل الإداري لما يؤدي إليه من سرعة في اتخاذ القرارات وارتقاء بمستوى الأداء، وذلك من خلال توفير القيادة التي تتحمل مهمات أكثر في المستقبل (الغنيوي، 2003، ص53).

ورغم هذه المزايا للقيادة الديمقراطية إلا أن هناك على الجانب الآخر مآخذ على هذا النوع من القيادة، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي لها قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطاته الرسمية، وترى بعض الدراسات أن المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه، فضلاً عن إضعافها لمركزه من خلال إبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته، كما أن المشاركة قد يستخدمها القائد كأداة مناورة للتأثير في مرؤوسيه بهدف إنجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم من خلال تضليل المرؤوسين وإيهامهم أن لهم دوراً إيجابياً في صنع القرار (الغنيوي، 2003، ص54).

• النمط التسيبي أو الحر Laissez – Faire Style:

يعرف هذا النمط أيضاً بنموذج إطلاق العنان Free Lein Leadership Style يتميز هذا النمط بعدم الالتزام، ويتسم بالفوضى، حيث يفهم المؤمنون بهذا النمط أن الديمقراطية تعني إطلاق

العنان للموظف أو المرؤوسين لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون اللجوء إلى مدير المؤسسة (الأغبري، 2000، ص25).

ويسعى القائد في هذا النمط إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم واتخاذ القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تنمية قدرات الموظفين فدور القائد دور سلبي، ودور الفرد العامل دور ايجابي، والقائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة وغير محددة، إيماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس في العمل، وكذا تقييم نتائج عمله وقراراته (المخلافي، 2008، ص26).

إن هذا النمط قد يكون مفيداً عندما يكون المرؤوسين محفزين ومدربين جيداً فيكونوا قادرين على الاعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير، ويدافع أنصار هذا النمط من القادة عن أنفسهم قائلين أنهم يريدوا مساعدة مرؤوسيهم للاعتماد على النفس(عشوي، 2000، ص 279-280).

ولعل أهم الآثار المترتبة والمصاحبة لهيمنة النمط الفوضوي على العاملين تتمثل في ما يلي:

- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماماً.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- إهمال بعض الجوانب الهامة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم عملهم (العجمي، 2010، ص195).

كما أن إتباع هذا النمط في القيادة يؤدي إلى شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه، وتذمر العاملين وتهربهم من تحمل المسؤولية، وعدم اكراتكم لحسن سير العمل (المخلافي، 2008، ص26).

إن كل نمط من الأنماط السابقة في القيادة له مميزاته وسلبياته وهذا ما أكدته نتائج التجربة التي أجريت في جامعة "أيو الأمريكية"، لكن رغم ذلك فإن النمط الديمقراطي هو أحسن هذه الأنماط سواء من حيث الإنتاجية أو من حيث العلاقات الشخصية وتماسك الجماعة، فالقائد الذي يمارس هذا النمط يكون أقرب إلى تابعيه حيث يمددهم بالتعليمات الضرورية ويعطيهم التوجيهات اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ويعمل معهم لتصحيح الأخطاء مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

2.3.3. دراسة جامعة ولاية أوهايو Ohio State University:

تعد دراسات جامعة أوهايو (1945) أكثر دراسات السلوك القيادي شمولاً ودقة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود بعدين أو محورين لتحديد سلوك القائد (المخلافي، 2008، ص 27).

لذلك هناك من يطلق على هذه النظرية بنظرية "البعدين أو العاملين"، حيث أجرى بعض الباحثين في هذه الجامعة عدة دراسات في القيادة إذ قاموا بجمع في قائمة واحدة مئات من تصرفات القادة باستخدام أسلوب الملاحظة والتقدير الذاتي للقادة ومرؤوسيه، ووجد الباحثون أن هذه القائمة المكونة من مئات التصرفات يمكن اختزالها بواسطة أسلوب التحليل العملي إلى فئتين هما: التنظيم والمراعاة، فالبعد الأول وهو التنظيم ونعني به تنظيم تصرفات القائد أو نشاطاته التي تؤدي إلى تحديد العمل وترتيبه وتنظيمه، وقد يتطلب هذا تكليف كل فرد على حدا بواجبات محددة، وإسناد أدوار محددة إلى جماعات العمل، وإنجاز الأعمال في أوقات محددة، واتخاذ القرارات التي لها علاقة بالواجبات، والحفاظ على مستويات معينة من جودة الأداء. أما البعد الثاني فهو بعد المراعاة والذي يشير إلى سلوك يعبر عن الاهتمام بمشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم، وحاجاتهم عن طريق تطوير علاقات طيبة معهم، ومعاملتهم باحترام وإظهار الثقة بهم (ريجيو، 1999، ص 413-414).

وقد انطلقت هذه الدراسة من افتراض أن هذين البعدين مستقلان، فسلوك القائد يمكن أن يكون مرتفعاً على أحد البعدين ومنخفضاً على الآخر أو مرتفعاً ومنخفضاً على كليهما، أي أنه لا يمكن التنبؤ بالدرجة على أحدهما من الدرجة على الأخرى وعليه فقد اهتمت هذه البحوث بدراسة العلاقة بين

البعدين، وتأثير كل من البعدين على أداء المرؤوسين ورضاهم على العمل، كما افترض أن يكون المشرف الذي يحصل على درجة مرتفعة في كل من البعدين سيكون الأفضل لقيادة المنظمة (الشايب، 2008، ص62).

ولتقدير أو قياس سلوك القادة طور الباحثون عدة استبيانات منها:

- استبانة آراء القادة (LOQ) Leader Opinion Questionnaire:

تم تصميم هذه الاستبانة بهدف معرفة السلوك الذي يعتقد المدير أنه صحيح وتتكون الاستبانة من عدة عبارات تمثل كل من السلوك التنظيمي وسلوك المراعاة.

- استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) Leader Behavior Description Question:

وقد تضمنت الصورة الأولى للاستبانة أربعين عبارة، تمثل كل واحدة منها سلوكا يمكن تصنيفه ضمن فئة واحدة (البعد التنظيمي أو البعد المراعاة).

وعلى الرغم من استخدام الأداتين باعتبارهما أدوات بحث إلا أنهما تستخدمان تطبيقيا من اجل معرفة الاحتياجات التدريبية للقادة (ريجيو، 1999، ص415).

وبعد استخدام استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) تم التوصل إلى وجود نمطين للقيادة وهما:

- نمط يهتم بالعاملين Employee Oriented Style: حيث يراعي القائد مشاعر

مرؤوسيه وذلك من خلال علاقة إنسانية قوامها الثقة والاحترام المتبادل.

- نمط يهتم بالعمل Task-Oriented Style: حيث يكون هم المدير الأساسي هو أن يرى

العمل وقد تم انجازه، بغض النظر عن ظروف العمل، ومشاعر العاملين.

وقد كشفت الدراسة أن معدل دوران العمالة اقل درجة، ورضا ومشاعر العاملين أكبر في حالة

القيادة التي تهتم بمشاعر العاملين وظروف عملهم، أما القيادة التي تهتم بالعمل وانجازه أكثر من

اهتمامها بالعاملين، فكان مرتفعا معدل دوران العمالة لديها (الصليبي، 2008، ص90).

إن دراسات جامعة ولاية "اوهايو" أدت إلى دراسات كثيرة بشأن سلوك القائد الفعال، إلا أنها تتسم - مثل النظريات العامة - بالتبسيط الشديد، فهذه الدراسات تقدم نوعين من السلوك القيادي، وربما لا يكون لأي منهما ارتباط بالسلوك القيادي الفعال. وفي الوقت الذي نجد فيه أن هذه النظرية قد أدت إلى القيام ببحوث كثيرة بشأن سلوك القادة، إلا أننا نجد أنها لا تتنبأ بالعلاقة بين سلوك القادة ونتائج محددة في جميع أنواع الأعمال (ريجيو، 1999، ص 415).

3.3.3. دراسات جامعة ميتشيجان للقيادة

:University of Michigan Leader Ship Studies

في الوقت الذي كان فيه الباحثون في جامعة ولاية اوهايو يدرسون سلوك القادة، بدأ عدد من الباحثين في مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميتشيجان عام (1946) مجموعة من الأبحاث وهم "كاتز Katz وماكوبز Macoabs" بالإضافة إلى سلسلة الدراسات التي أجراها "رنسيس ليكرت R.Likert" (الأغبري، 2000، ص 98).

وتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسات التي تمت هناك في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا وأداء العاملين وتوصلت الدراسات إلى وجود أسلوبين متميزين للقيادة وهما:

- نمط يهتم بالعاملين Employee-oriented Style:

ويعتبر هذا النمط أفضل نمط قيادي، لأن القائد مرتبط بعلاقة مساندة وتعاون مع مرؤوسيه، ومن ثم فهو يركز على العمل الجماعي والمشاركة فيه ولا يعتمد على فرد محدد في اتخاذ القرار وهذا يجعل العاملين يشعرون بالتقدير، فينعكس ايجابيا على ارتفاع مستوى عطائهم وإنتاجهم.

- نمط قيادي يهتم بالإنتاج Production-oriented Style:

هذا النمط الإداري يجعل المدير يركز على الإنتاج على حساب ظروف واحتياجات العاملين، والعلاقة الإنسانية التي ينبغي أن تسود بينه وبينهم، وهذا بدوره يزيد من الضغوط والتوتر في العلاقة

ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين ويزيد احتمالات التذمر في العمل وازدياد حالات الغياب، بل ربما ترك العمل (الصليبي، 2008، ص 91).

وقد توصلت الدراسات التي أجرتها جامعة "ميشيغان" إلى أن أفضل القادة هم ذوي التوجه نحو العاملين، حيث ارتبط هذا النوع من القادة بدرجة عالية من الإنتاجية الجماعية ورضاهم عن العمل والقناعة به على عكس القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج (الأغبري، 2000، ص 98).

لكن رغم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات إلا أن النقاد وضعوا بعض الملاحظات المماثلة لتلك التي وجهت للأعمال جامعة ولاية "أوهايو"، وقد تركزت هذا الانتقادات على جانبين:

- هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب القائد يتغير من موقف لآخر، فقد يتبع أحد القادة، مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية، أما الظروف الملحة، وتزايد الضغط للإنجاز العمل في مواعيد محددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهها نحو الوظيفة (العمل).

- لم تؤخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام، فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة (الصغير، 2004، ص 57).

إن كل من دراسة جامعة "أوهايو" وجامعة "ميتشيغان الأمريكية" ركزت على وجود أنماط من السلوك تميز جميع القادة الناجحين، لكن لم تلقى الضوء على متغيرات أخرى والتي قد تؤثر على فعالية القائد بغض النظر عن السلوك الذي يتبعه، إذ يمكن لتباين المواقف أن تتحكم في السلوك القيادي للمدير لذلك نلاحظ أن الدراسات التي تلت هاتين الدراستين لم تركز على سلوكيات معينة أو سمات شخصية محددة عن القادة وإنما فحصت العلاقة والتفاعل بين القادة والموقف.

4.3.3 . نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون:

Managerial Grib Theory of Blake and Monton

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور (بلاك وموتون 1985) هذه

النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما:

- الاهتمام بالأفراد.

- الاهتمام بالإنتاج (الموسوي، 2004، ص 191).

وقد قام الباحثان بتوضيح هاذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب

القيادة المختلفة كما في الشكل (2) ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب

موقعها على الشبكة بواسطة قراءة أحداثها ذلك الموقع كما يلي:

الموقع (1،1) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص، والقادة

هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي

يكفي فقط لبقائه عضواً في المنشأة.

الموقع (1،9) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص ويركز

القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي

إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضاً.



شكل (1) نظرية الشبكة الإدارية

الموقع (9,1) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

الموقع (5,5) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

الموقع (9,9) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد والإنتاج ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من الأساليب القيادية وتعتمد على درجات

متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج إلا أن "بلاك وموتون" أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو أسلوب (9، 9) (الموسوي، 2004، ص ص 191-192).

ومن خلال البحوث والدراسات التي أجريت على ضوء مفهوم الشبكة الإدارية لكل من "بلاك وموتون" تم تصنيف المديرين إلى خمسة أنماط هي:

- ع+: المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، يطلق عليه "المدير المتفاني في العمل" أو "المدير المقاول".
- ن+: المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل ذاته، يطلق عليه "المدير المتعاطف مع الناس" أو "المدير المجامل".
- ع ن: المدير المهتم بالعمل والناس بشكل متوسط ويطلق عليه "المدير الواقعي" أو "المدير العملي".
- ع- ن: المدير الذي يهتم بالعمل والناس بالحد الأدنى الذي يخليه من المسؤولية، يطلق عليه "المدير البيروقراطي" أو "المدير السلبي".
- ع+ ن+: المدير الذي يهتم بالعمل والناس معا بشكل عالي والقادر على انجاز الأعمال بإيقاع سريع وجودة مرتفعة، من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق ويطلق عليه "المدير المتكامل" أو "المدير النموذجي" (أبو الندى، 2007، ص 83).

وتعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج شامل لتدريب المديرين على القيادة والتطوير التنظيمي وهو برنامج يوجه القائد ويشجعه على معالجة كل موقف بتوظيف معرفته على السلوك الإنساني لمروسيه وقد طور "بليك" و"موتون" برنامجا من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين يشمل:

- 1- ندوات تدريبية. 2- بناء فريق عمل. 3- تهيئة تفاعل ايجابي لطرق العمل. 4- تصميم أهداف تنظيمية فعالة. 5- تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف. 6- استقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين

كقادة على بلوغ هذا النمط المتوازن. (9/9) من السلوك القيادي (مصطفى، 2000، ص ص 292-293).

ونتيجة للإيجابيات التي تتميز بها الشبكة الإدارية فقد حظيت باهتمام واسع وتركت أثر لا يمحى حيث ساعدت على زيادة الإنتاج والأرباح في آلاف الشركات في العالم أجمع، وقد تدرب أكثر من ربع مليون على هذا البرنامج (ريجيو، 1999، ص 423).

ولكن رغم النتائج التي حققتها هذه النظرية، إلا انه هناك من أشار إلى أن أصحاب هذه النظرية أكدوا إلى وجود أساليب قيادية أفضل من غيرها، ويعني ذلك أنهم تبنوا وجهة نظر النظريات العامة، التي ترى انه توجد أنماط قيادية أفضل من غيرها بغض النظر عن باقي المتغيرات التي توجد في كل منظمة، وتباين المواقف وتنوع المهام والواجبات وهذا عكس ما تميل إليه التوجهات الحديثة، التي ترى أن فاعلية القيادة لا تتحدد بأسلوب معين، وإنما تنتج عن التفاعل بين أسلوب المدير والمواقف العملية في المنظمة.

5.3.3 نظرية ليكرت في القيادة The Likert Systems:

إن الانتقادات الموجهة لنظرية الأنماط القيادية، دفعت بعض الباحثين في جامعة "ميتشغان" إلى إجراء دراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية، بحيث يكون الأتباع راشدين وناضجين (الشايب، 2007، ص 59).

لقد استطاع "رينسيس ليكرت" عام (1961) وزملاؤه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية العالية مع سلوك المشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية المنخفضة، كما اهتمت هذه الدراسة بتأكيد الفروق بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، وقياس هذه الفعالية باعتماد معايير موضوعية.

وقد قام "ليكرت" بتلخيص نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

- يتسم سلوك المشرف في المنظمة ذات الإنتاجية المنخفضة بكونه دقيق ويهتم بالتفاصيل ويتدخل كثيرا في مهام أداء المرؤوسين، ويهتم بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان المرؤوسين ومشكلاتهم.

- كان رضا الأفراد العاملين في المنظمة ذات الإنتاجية المرتفعة أكثر ارتفاعا من رضا الأفراد العاملين في المنظمة ذات الإنتاجية المنخفضة (الموسوي، 2004، ص189).

واستطاع "ليكرت" التمييز بين أربعة أنساق أو أنظمة للسلوك القيادي هي:

• **النظام التسلطي الاستغلالي:** ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم

بمرؤوسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

• **النظام المركزي النفعي:** وهو يشبه النظام السابق إلا انه أقل مركزية ويسمح في بعض

الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقبته.

• **النظام الاستشاري:** ويتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من

أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.

• **النظام الجماعي المشارك:** ويتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يستفيد من

أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه، وقد وجد بأن

المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة (الموسوي،

2004، ص190).

ويعتبر "ليكرت" النظام الرابع كنموذج للتسيير يمكن الأفراد والجماعات في المنظمات من إشباع

حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، معتبرا إياه كأحسن نسق لتبادل التفاعل بين الأفراد والجماعات ومن أهم

خصائص هذا النسق كما قدمها "ليكرت" هي:

- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية.

- توحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها.

- فعالية عملية الاتصال التنظيمي.

- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

- مجال ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في النظام الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنساق التقليدية الأخرى(عشوي، 1992، ص163).

من خلال الاطلاع على أهم النظريات السلوكية يمكن استنتاج أن النظريات السلوكية ركزت على المتغيرات الخاصة بسلوك القائد دون إعطاء أهمية للمتغيرات الخاصة بالموقف، كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار شخصية المرؤوسين ودوافعهم وحاجاتهم ومشاعرهم، كما يؤخذ عليها أنها حصرت فاعلية القيادة في نمط وحيد من السلوك وهذا يعتبر تبسيط شديد لظاهرة القيادة وهي في الأصل ظاهرة معقدة، ونظرا لهذه الثغرات في هذه النظريات توجه الباحثون لإجراء مزيد من البحوث بهدف تطوير نماذج تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية القيادة ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت النظريات الموقفية.

4.3. النظريات الموقفية Contingency Theory:

لقد اهتمت النظريات السابقة سواء من ناحية السمات أو من ناحية السلوك القيادي بالبحث عن الأسلوب القيادي الذي يكون فعالا في كل الوضعيات، لكن النتائج التي توصلت إليها البحوث في هذا المجال كانت متناقضة (لوش، 2002,p104).

لقد أدى عدم اتفاق النتائج في النظريات السابقة ببعض الباحثين إلى بحث تأثير العوامل الموقفية والتي تذهب إلى أن القيادة تعتمد على الموقف، ولقد أيد " ايموري بوجاردس Emory Bogardus" وجهة نظر الموقفية فقال: يختلف السلوك على حسب الموقف فالفرد قد يكون متسقا في بعض المواقف

وغير متسق في مواقف أخرى، كذلك فان "ميرفي Murphy" (1941) رأى أن خصائص الفرد قد تتغير حسب الموقف كما أن سمة من السمات والتي ترتبط ارتباطا موجبا بالقيادة في موقف قد ترتبط ارتباطا سالبا في موقف آخر (أبو النيل، 1985، ص ص 630-631).

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات شخصية عامة بل يرتبط بسمات ترتبط بموقف قيادي معين، وأن اختلاف المجتمعات يؤدي بدوره إلى اختلاف متطلبات القيادة (عايش، 2008، ص 151).

فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وإن فعالية القائد تستند إلى قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف (حسين، 2006، ص 140). والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية المرؤوسين والموقف (عطوي، 2010، ص 82).

وعلى الرغم من أن النظرية الموقفية أسهمت إسهاما واضحا في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف، نجد بعض الانتقادات التي وجهت إليها وتتمثل فيما يلي:

- على الرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة وبين متغيرات فعالية الأداء والرضا، إلا أنها درست عدد محدودا من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.

- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال.

- إن وضع الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم

بنمط قيادي معين، ومع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه، أي أن توافر نمط قيادي معين للقائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيه.

- أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها والذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.
- إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف حيث أن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراك بعضهم البعض.
- في ظل هذه النظرية فإن الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا عندما تتشابه المواقف، وهذا منطوق مرفوض نظرا أن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك القيادة فيها (سلامة، 2006، ص ص 40-141).

1.4.3 . نظرية فيدلر الموقفية Fiedler's Contingency Theory:

لقد حاول "فيدلر" من خلال أبحاثه ودراساته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، ولهذا خرج بنظريته الظرفية والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد فقط للقيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أن ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات حيث أن فاعلية القيادة تعتمد على التوازن الصحيح والسليم بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف (غباين، 2009، ص 205).

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص الموقف، ويرى "فيدلر" أن فاعلية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف، كما أن ملائمة الظروف كأهم عامل في تغير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة، ويعني "فيدلر" بمفهوم ملائمة الظروف الدرجة التي يوفرها الموقف للقائد للتمكن من ممارسة التأثير في أعضاء جماعته (لوصيف، 1991، ص 49).

وقد اعتمد "فيدلر" على نتائج دراستي جامعتي "أوهايو ومتشيعان"، حيث صنف القادة في فئتين كل منهما يعكس أسلوبا في السلوك يتميز به القادة، فهناك القادة المهتمون بالواجبات، والقادة الميالون إلى الاهتمام بالعلاقات، ولقياس نمط المدير طور "فيدلر" مقياسا يعتمد على التقرير الذاتي أسماه (ل ب س - LPC) وهو مقياس "وصف الزميل الأقل تفضيلا" ويتكون المقياس من ستة عشر صفة ثنائية القطب، وموضوعة على هيئة "مقياس تقدير" مكون من ثماني درجات، أما الدرجة الكلية على المقياس فهي حاصل جمع التقديرات على الصفات الستة عشر، وتحدد الدرجة الكلية طبيعة ميل الفرد (أما للعلاقات أو للواجبات)، فالأشخاص الذين يحصلون على درجات كلية منخفضة من خلال منح زميلهم الذي لا يفضلونه في العمل تقديرات قاسية، يكونون من فئة الميالين إلى الاهتمام بالواجبات. أما الأشخاص الذين يمنحون زميلهم الذي لا يفضلونه تقديرا فيه تساهل مما يجعلهم يحصلون على درجة كلية عالية نسبيا على المقياس فيميلون إلى العلاقات. وتعتبر هذه الخطوة أي تحديد الفئة التي ينتمي إليها القائد إلى الخطوة الأولى من نموذج "فيدلر"، أما الخطوة الثانية فتتطلب تحديد خصائص موقف العمل من أجل تحقيق المواءمة بين أسلوب القائد والموقف الذي يمارس فيه القيادة، ويتم تحديد خصائص الموقف وفق متغيرات ثلاث هي: العلاقة بين القائد والفرد، بناء الواجبات وتنظيمها، وأخيرا سلطة الوظيفة (ريجيو، 1999، ص ص 426-427).

وتعرف هذه المتغيرات كما يلي:

• العلاقة بين القائد والفرد (العلاقة بين القائد والمرؤوسين):

وبعني هذا المتغير إلى أي حد تتميز العلاقة بين القائد والمرؤوسين بالاحترام، الثقة والإعجاب، كما يمثل درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء مرؤوسيه يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة.

• تنظيم الواجبات (هيكل المهام):

ويتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل، ومدى تعريفها ومدة هيكلتها، وبصفة عامة

تمثل المهام غير المهيكلة موقفاً أكثر صعوبة بالنسبة للقائد عن المهام واضحة الهيكلية.

• سلطة الوظيفة (القوة الكامنة):

ويعبر هذا المتغير عن مدى سلطة ونفوذ وقوة القائد فهو يعكس قدرة القائد على اتخاذ القرارات

الخاصة بالتوظيف والفصل من الوظيفة، والتأديب وتوقيع العقوبات، ومنح المكافآت والقدرة على

ترقية أفراد الجماعة، ومن السهل بما كان تحديد حجم سلطة الوظيفة عن طريق دراسة سياسات

ونظام المؤسسة أو الشركة (آل سعود، 2009، ص48).

وقد حدد "فيدلر" ثمانية مواقف احتمالية للقيادة، تمثل مزيجاً من تلك المتغيرات الموقفية، وعلى

ضوئها تحدد النمط القيادي المناسب لكل موقف منها والشكل (2) يوضح الأنماط القيادية وفقاً للمواقف.

الموقف	سلطة القائد	هيكل المهمة	العلاقة مع المرؤوسين	الأوضاع الملائمة للقائد	أسلوب القائد الفعال
1	قوي	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
2	ضعيف	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
3	قوي	غير مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
4	ضعيف	غير مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
5	قوي	مهيكلة	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
6	ضعيف	مهيكلة	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
7	قوي	غير مهيكلة	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
8	ضعيف	غير مهيكلة	سيئة	غير ملائم	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC منخفضة

شكل (2) الأنماط القيادية وفقاً للمواقف

وأشار "فيدلر" أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العناصر الثلاثة السابقة مرتفعا، أي أن علاقة القائد بفريق العمل يسودها الاحترام المتبادل، وأن المهام والواجبات موزعة بشكل واضح ومحدد، فضلا عن توافر السلطة الكافية للقائد للقيام بأداء هذه الوظيفة مما يؤدي حتما إلى تحقيق ملائمة الموقف للنمط القيادي السائد (مخلافي، 2008، ص38).

إن النظرية قدمت مفهوما ديناميكيا ونهجت الأسلوب الديمقراطي في احتضان جميع الأفراد لأن يكونوا قادة في بعض المواقف، كما أكدت على وجود العديد من السمات والقدرات والمهارات القيادية التي يتم اكتسابها من خلال التعليم والتدريب وبهذا فقد دحضت المفهوم القائل بان القادة يولدون ولا يصنعون (الأغبيري، 2001، ص116).

بالإضافة إلى ذلك لهذه النظرية أهمية بالغة وذلك لكونها:

- أول نظرية مهمة مثلت الاتجاه الذي يرى ضرورة الاهتمام بالتفاعل بين خصائص القائد وخصائص الموقف.
- لأن دراستها لتفصيلات الموقف أكدت أهمية خصائص الموقف في تحديد مدى فعالية القائد أكثر من أي نظرية أخرى.
- لأنها شكلت بداية لعدد كبير من البحوث، بما فيها تلك البحوث التي حاولت التأكد من صحة تنبؤاتها، وتطوير النظرية ذاتها، كما أدت إلى نشوء نظريات أخرى بديلة.
- لأنها أدت إلى تطوير برنامج "فيدلر" العلاجي لتطبيق هذه النظرية في المواقف العملية (ريجيو، 1999، ص430).

لكن رغم الأهمية البالغة لهذه النظرية إلا أن بعض الباحثين قاموا بتقييمها، حيث أشار البحثان اللذان أجراهما "عاشور" لتقييم هذه النظرية (عاشور، 1983) إلى أن هناك بعض الثغرات المنهجية والانتقادات النظرية التي يمكن أن توجه لها ومن هذه الانتقادات أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية، كما أن

بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تتبأ به "فيدلر"، أيضا فإن المقياس الذي استخدمه "فيدلر" لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض، بالإضافة إلى ذلك هناك صعوبة في تعميم النتائج نظرا لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلا واقعا للمجتمع، وبصفة عامة فإن هناك شكا فيما تقدمه من تنبؤات وفروض حيث أنها تعاني من نقائص متعددة ومشاكل قد تحد من فائدتها واستخداماتها (آل سعود، 2009، ص 150).

2.4.3. نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory:

هي إحدى نظريات الموقف، قدمها "روبارت هاوس Robert House" في سنة (1971) ثم طورها بعد ذلك مع "قري ديسييه Gray Dessier" وتعتمد في أساسها على نظرية فروم للدافعية، وتعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ومشاعر المرؤوسين (المجممي، 2004، ص 40).

وسميت هذه النظرية بنظرية "المسار والهدف" أو "ممر الهدف" لأنها تقيس كيفية تأثير القادة على إدراك أتباعهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية والطريق المؤدية إلى تحقيق الأهداف، فالقائد الكفاء حسب هذه النظرية هو الذي يقوم بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرغبونها (غباين، 2009، ص 158).

وهكذا تنتظر هذه النظرية للقائد باعتباره مرشدا أو مساعدا للجماعة للتغلب على العقبات التي قد يواجهونها أثناء مسيرتهم لتحقيق أهدافهم، وغالبا ما تتضمن عملية تحقيق هذه الأهداف زيادة في دافعية العاملين لأداء واجباتهم ومحاولة لزيادة معدلات الرضا (ديريجيو، 1999، ص 431).

وقد ميز الباحثان (هاوس وميتشل، 1978) بين أربعة أنماط من السلوك هي:

• **القيادة الموجهة Directive Leadership:** والقائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم

ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.

• القيادة المشاركة **Participative Leadership**: حيث يقوم القائد بمشاوره

المرووسين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار.

• القيادة المهتمة بالإنجاز (القيادة التحصيلية)

Acheivement Oriented Leadership: وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية

ويتوقع انجازا كبيرا من العاملين.

• القيادة الإنسانية (القيادة المساعدة) **Supportive Leadership**:

وتتمثل في إبداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل جو من العلاقة والود

يسود المنظمة (مجمعي، 2004، ص40).

وهذه الأنماط الأربعة ليست أكثر من توضيح تفصيلي لنمطي الاهتمام بالواجبات، والاهتمام

بالعلاقات حيث أن نمطي التوجيهي والتحصيلي يعبران عن الاهتمام بالواجبات في حين أن نمطي

المساعد والمشارك ليس سوى أسلوبين من أساليب الاهتمام بالعلاقات. ويرى "هاوس" بأن النمط

القيادي الفاعل هو الذي ينجح في تحفيز المرؤوسين وتوليد دافع قوي للعمل المثمر لديهم

(مصطفى، 2000، ص309).

وتنقسم العوامل الموقفية في هذه النظرية إلى نوعين أحدهما يدور حول الخصائص الشخصية

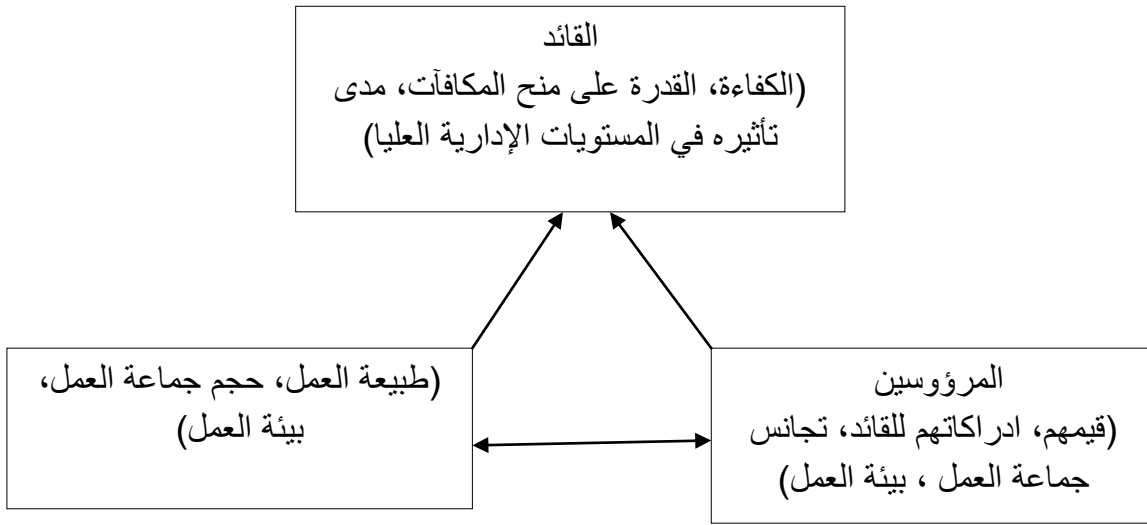
للأتباع وهم يكافحون لإنجاز أهداف العمل بهدف الحصول على الرضا والأجر، كما يتم التعريف

بفاعلية القائد في هذه النظرية من خلال الحالات النفسية للأتباع وليس من خلال انجازهم للمهمة،

وهذا يعني أن سلوك القائد وفاعليته تتوقف على تحسينه لرضا الأتباع عن العمل، فكلما كانت درجة

الرضا عالية على سلوك القائد فإنها تعمل على تعزيز دافعية الأتباع للعمل (غبانين، 2009،

ص159). والشكل (3) يوضح نموذجا متكاملًا للعملية القيادية:



شكل رقم (3) يوضح نموذجا متكاملًا للعملية القيادية (المغربي ، 2010 ، ص 210)

إن ما يمكن ملاحظته على هذه النظرية وعلى خلاف النظريات السابقة التي كانت تتمحور حولها وترتكز على المشرف وعلى السلوك الذي يقوم به دون الاهتمام بالمرووسين، أما نظرية المسار والهدف فبالإضافة إلى كونها عقدت الصلة بين سلوك القائد وخصائص الموقف، فإنها ربطت بين الأسلوب القيادي للمدير ومستوى دافعية المرووسين وذلك بما يتوقعه المدير من تابعيه، حيث انطلقت من نظرية الدافعية ل"فروم"، فمثلا إذا كان المرووسون يتمتعون بدافعية عالية فإن القائد لا يحتاج إلى الأسلوب التوجيهي لأن مرووسيه قادرين على تنفيذ واجباتهم دون رقابة مكثفة، وبدلا من ذلك فقد يحتاج إلى الأسلوب المشارك للاستفادة من خبرة التابعين والاعتماد على اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

لكن رغم إيجابيات هذه النظرية وما أضافته على الأبحاث السابقة، فإن هناك انتقادات وجهت لها وتتمثل بعدم قدرتها على تقديم تنبؤات محددة ودقيقة في مواقع العمل الفعلية، كما أنها لم تستطع تطوير برنامج علاجي يمكن تطبيقه في مواقع العمل الفعلية.

3.4.3. نظرية هيرسي وبلانشارد : Hersey,P and Blanchard,K : 1972

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتب "كينيث بلانشارد وبول هيرسي، Paul Hersy و Kenneth Blanchard " من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية "أوهايو" الحكومية عام (1972)، وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية الموقف (حريم، 2009، ص 215).

والنظرية الموقفية ذات أبعاد الثلاثة وهي:

1- الاهتمام بالعاملين.

2- الاهتمام بالعمل.

3- النضج الوظيفي (الأغبري، 2000، ص 102).

وقد أكد كل من "هيرسي وبلانشارد" على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم "نظرية النضج الوظيفي للعاملين Maturity of Followers". كما يطلق عليها اسم "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين" أو نموذج "دورة الحياة للقيادة" (الأغبري، 2000، ص 102) وتعتمد النظرية على تفاعل ثلاثة أبعاد:

1- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.

2- مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

3- مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهروه الأفراد في عمل معين.

وبالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى، وأما بالنسبة (الاستعداد) الفرد فقد استندت النظرية إلى كتابات "كريس ارجايرس، Chris Argyris"، ويقاس النضج بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة (حريم، 2009، ص 216).

ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي ولكنه محدد بالعناصر التالية:

1- رغبة الموظف في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.

2- قدرة الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه.

3- خبرة الموظف في مجال عمله.

4- مؤهلات الموظف العلمية والعملية (الصليبي، 2008، ص101).

ويشير كل من "هيرسي وبلانشارد" إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية.

وقد عرف "هيرسي وبلانشارد" النضج بأنه "محصلة كل من القدرة (نضج متعلق بالعمل) والاستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، فقد يكون لدى الفرد أو الجماعة نضجا لأداء مهام معينة، وقصورا في النضج لأداء غيرها وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكيات في علاقاته الشخصية، لمقابلة درجة نضج جماعته" (أبو ندى، 2007، ص98). ويميز "هيرسي وبلانشارد" بين نوعين من النضج وهما:

• **نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity):** ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد

أهداف معينة لتحقيقها، ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم، وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل.

• **النضج النفسي (Psychological Maturity):** ويقصد به مستوى الثقة بالنفس

وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، حيث أن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل ولديهم ثقة في انجازه، كما أن تمييز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني

أنهم يفتقرون إلى القدرة على العمل وإلى الخبرة وكذلك انعدام الثقة في أداء العمل المطلوب (قوراية، 2007، ص 275).

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالي:

• مرحلة النضج الأولى:

ويكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملاءه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محددة، ومن ثم فإن القائد الإداري في هذه المرحلة لديه اهتمام عالي بالإنجاز واهتمام منخفض بالأفراد ويناسب ذلك مع نمط الإبلاغ.

• مرحلة النضج الثانية:

مع مرور الوقت، ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه، نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به ولكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالي بكل من الأفراد والإنجاز ويناسب ذلك نمط الإقناع.

• مرحلة النضج الثالثة:

ومع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادرا على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين ومع ذلك قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات

وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالي بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز وذلك يتناسب مع نمط المشارك.

• مرحلة النضج الرابعة:

يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل كبير، بمعنى تكون معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقا لتحمل مسؤولياته نتيجة لزيادة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز والأفراد وذلك يناسب نمط التفويض حسب نظرية "هارسي وبلانشارد" (قرقش، 2002، ص ص 26-27).

والمشرف يعتمد أسلوبا قياديا مناسباً بمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، مع مراعاة الاهتمام بالعمل والعاملين.

إن تقاطع النضج في العمل والنضج النفسي يعطي أربعة وضعيات تتطلب من القائد استخدام أساليب قيادية مختلفة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

النضج في العمل	النضج النفسي	
	متدن	عال
عال	2	1
	متدن	4

شكل رقم (4) يوضح تحليل المواقف في نموذج "هيرسي وبلانشارد".

يحتاج القائد في الوضعية رقم (4) إلى استخدام الأسلوب الذي يركز على العمل والإنتاج، باعتبار أن الدافعية متدنية والكفاءة في العمل متدنية.

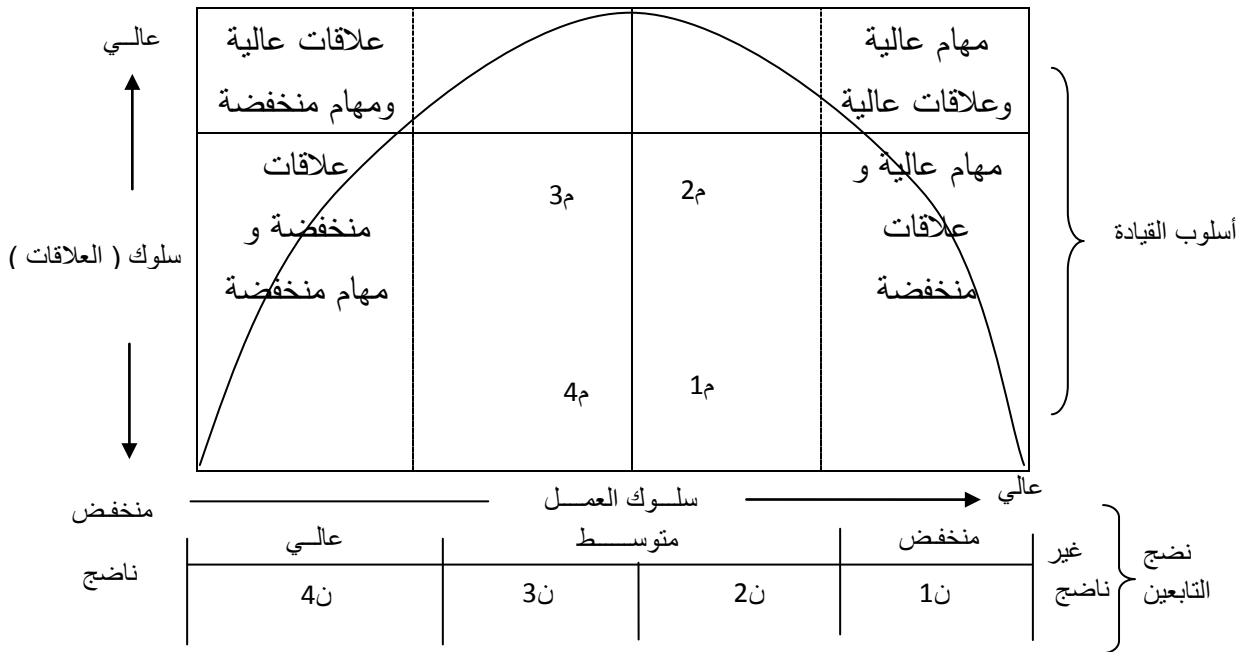
في الوضعية رقم (1) وهي تمثل دوافع عالية وكفاءة في العمل عالية، ففيها يسمح القائد للعاملين بمجال أوسع من الحرية.

أما في الوضعيات (2) و(3) حيث يكون احد بعدي النضج الوظيفي متدنيا، فيجب اعتماد الأسلوب المركز على العمل والإنتاج (Louche , 2002 , p107).

وقد أشار كل من "هيرسي وبلانشارد" إلى أن المديرين يدخلون دورتين أثناء أداء العمل وهاتين الدورتين هما:

1- الدورة التطويرية (التموية):

يدخل المديرين الدورة التطويرية في كل مرة يحاولون فيها زيادة النضج المتعلق بأداء مهام الأفراد أو المجموعات زيادة على المستوى السابق الذي أحرزه الفرد أو المجموعة بمعنى آخر أن الدورة التطويرية هي دورة تموية. فإذا كان المدير قادرا على تشخيص مستوى النضج المتعلق بأداء المهام بالنسبة لتابعيه يمكنه بالتالي تحديد الأسلوب المناسب للقيادة مما ينتج عنه أداء فاعلا نسبيا.



شكل رقم (5) يبين علاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه.

وكمثال لتوضيح الكيفية التي تعمل بها الدورة التطويرية، فإذا شخص مدير أن النضج المتعلق بالأداء منخفض لدى تابعيه (1ن) وهو يستخدم نموذجا مناسبا من العلاقة الدنيا والمهام العليا (1م)،

يمكنه بالتالي أن يحدد الأسلوب المناسب للقيادة الذي يمكنه استخدامه، حيث الزاوية اليمنى للشكل من نقطة التقاء النضج المتصل مع دالة المنحنى في نموذج القيادة.

2- الدورة الارتدادية:

يشير "هيرسي وبلانشارد" إلى أن المديرين قد يحتاجون إلى القيام بتدخل ارتدادي، وذلك عندما يبدأ الأتباع بالسلوك بطريقة أقل نضجا مما كانوا عليه في الماضي، كما أن المدير يدخل في دورة ارتدادية عندما يكون فردا أو جماعة من المرؤوسين أقل فعالية من البقية، لذلك فإن على المديرين أن يوظفوا أسلوب قيادي مناسب لمستوى النضج الحالي بدلا من الأسلوب الذي كان فاعلا عندما كان المرؤوسون في مستوى أعلا من النضج (الصغير، 2004، ص ص 80-83).

وقد بين "هيرسي وبلانشارد" أن التفاعل بين المحاور الثلاثة: الاهتمام بالإنجاز والعلاقات الإنسانية ومستوى النضج، تتبثق عنه أربعة أساليب قيادية هي:

أ. نمط الإبلاغ (Telling):

وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضا، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

ب. نمط الإقناع (Selling):

وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل

وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

ت. نمط المشاركة (Participation):

وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط وعال، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

ث. النمط المفوض (Delegation):

وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين عاليا، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولا لتحمل المسؤولية (قرقش، 2002، ص ص 28-29).

والجدير بالإشارة أن النمط القيادي التفويضي لا يعني تنازل القائد عن سلطته، وإنما يعني تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه ليعملوا في إطارها ودون تجاوز لها، كذلك فإن هذا النمط لا يعني أيضا أن يندم دور القائد في التخطيط والرقابة حيث يلجأ إلى استخدام سلطته الرسمية واتخاذ القرارات الفردية العاجلة في الحالات الطارئة التي لا تحتمل الانتظار (أبو ندا، 2007، ص 101). والشكل رقم (6) يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين على

النحو التالي:

النمط القيادي المناسب	مستوى النضج
م1 التوجيهي مهام عالية علاقات منخفضة	ن1 نضج منخفض عدم قدرة، عدم استعداد أو عدم اطمئنان
م2 الإقناعي مهام عالية علاقات عالية	ن2 نضج ما بين منخفض و متوسط عدم قدرة واستعداد أو ثقة
م3 المشارك مهام منخفضة علاقات عالية	ن3 نضج ما بين متوسط و عال قادر ولكنه غير مستعد وغير مطمئن
م4 التفويضي علاقات منخفضة مهام منخفضة	ن4 نضج عال قادر، مستعد وواثق

شكل رقم (6) يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين.

(أبو ندا، 2007، ص 102)

ويرى كل من (كيت وميريديت، Keith et Meredith) (1993) أن القادة الذين لديهم اهتمام عال بالواجبات واهتمام متدني بالعلاقات، يميلون لتوجيه تابعيهم في العمل، أما القادة الذين لديهم نفس الاهتمام سواء بالعلاقات أو بالواجبات فيميلون لإعطاء الحرية لتابعيهم في العمل، بينما الذين عندهم اهتمام ضعيف بالواجبات وعال بالعلاقات فيميلون للمشاركة مع أفراد جماعتهم، أما القادة الذين لا يهتمون لا بالعلاقات ولا بالواجبات فيشعرون بالراحة إذا تولى التابعون تنفيذ المهام بمفردهم.

(كيت وميريديت، Keith et Meredith, 1993, p147).

لقد اهتمت النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد انجازه، وتتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيه لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب.

وانطلاقاً من هذه النظرية أعد "هيرسي وبلانشارد" أداة لقياس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه أطلق عليها "أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه" "LEAD" وتتكون هذه الأداة من (12 عبارة)، لكل واحدة 4 إجابات كل إجابة تمثل أسلوباً قيادياً من الأساليب سألها الذكر.

وتشمل على 12 موقف يعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين وهي موزعة كالآتي:

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض.
 - ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المتوسط.
 - ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المتوسط إلى المرتفع.
 - ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع(الأغبري،2000،ص ص04-111).
- بعد العرض الوجيز لأهم نظريات القيادة نستنتج أن القيادة ظاهرة اجتماعية، ديناميكية لها دور فعال في بناء الجماعات وتماسكها، وبلورة الأهداف وتحقيقها، لذلك شغلت اهتمام الباحثين والعلماء و يظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الوقوف على طبيعتها وإبعادها والعوامل المتعلقة بها، وتميزت هذه البحوث بالاستمرارية والانسجام، فكل نتيجة بحث هو بداية لبحث آخر، فبينما كان التركيز في البداية على البحث عن سمات تميز القادة عن غيرهم ثم الاهتمام بسلوكيات تحدد القائد الفعال، ومع تطور البحث انتقل الاهتمام للتفاعل بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف وبعدها اتجه التركيز نحو التابعين كمتغير آخر ويظهر ذلك من خلال نظرية "هيرسي وبلانشارد" التي أضافت متغير مستوى نضج التابعين وتأثير ذلك على الأسلوب القيادي للمدير، كما أنها على خلاف النظريات السابقة فهي تعتمد على المرؤوسين في قياس سلوك القائد، كما أنها سعت إلى التوفيق بين أسلوب القائد وأسلوب المرؤوسين واحتياجاتهم للتوجيه واحتياجاتهم المعنوية، وهي النظرية المعتمدة في البحث الحالي وذلك نظرا لأهميتها حيث أضافت متغير آخر مقارنة بالدراسات التي سبقتها وهو نضج التابعين بالإضافة إلى كونها لها علاقة مباشرة بموضوع البحث والذي يركز في أساسه على وجهة نظر المرؤوسين للنمط القيادي وتأثير ذلك على مستوى الإبداع التنظيمي.

5.3. إجاهات حديثة في القيادة:

1.5.3. النظرية التفاعلية : يقوم هذا المدخل على أساس الجمع بين نظرية السمات ونظرية

الموقف، ومحاولة التوفيق بينهما، حيث أنه لا يكفي لنجاح قائد في قيادة مؤسسته التفاعل بين سمات شخصيته وكذلك متطلبات الموقف الموجود فيه، انما لابد من التفاعل بين شخصيته وكل المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل(الشقهاء،2003، ص26)، وتقوم هذه النظرية على الأبعاد الثلاثة الآتية:

- سمات شخصية القائد.

- عناصر الموقف.

- متطلبات وخصائص الجماعة المقادة (عطية، 2001، ص35).

حيث تنظر هذه النظرية للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل بينهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وهو الذي يستطيع احداث التفاعل بين أعضاء المجموعة وكذلك احداث التكامل في سلوك أعضائها، ولم تهمل هذه النظرية في تأكيدها على أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه حيث أكدت على أن العلاقات الإيجابية بين القائد ومرؤوسيه تجعله أقدر على حل مشكلاتهم وتمكنهم من التعاون معه ويستطيع بذلك تحقيق الأهداف المنشودة (الرشيدي،2010، ص36).

2.5.3. القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد "بيرنز" في كتابه (القيادة)، والذي أكد فيه على أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي وتتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، والتي تعتمد على تبادل المنفعة (بزيج، 2006، ص23).

مفهوم القيادة التحويلية: فهي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين لتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير، كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين.

ويرى كل من "باس وأفوليو، Bass et Avilio" أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي:

أ- التأثير الذي يميل الى المثالية: إذا كان لدى القادة رؤية واضحة واحساس واضح بالهدف، فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام أتباعهم، وإذا أظهروا أنهم يستطيعون تحقيق أكثر من ما يعتقدون أن بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على مزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع.

ب- الاعتبارات الفردية: وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع ومعرفة امكانيات النمو و التطور لديهم، ويمكن للقادة أيضا اختيار نواب لهم يتولون مهام التدريب ويقدمون لهم التغذية المرتدة البناءة.

ج- المثيرات الفكرية: الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لإنجاز العمل بكل همة ونشاط.

ح- الإلهام: إثارة دافعية الناس وحماسهم، وأن يكون القائد قدوة وأن يشارك في تحمل أعباء العمل.

ويرى "بيرنز وماك جريجور" أن القيادة التحويلية تتضمن أقصى قدر ممكن من المصالح المشتركة والمتبادلة وأقل قدر ممكن من القهر والإجبار، كما أنها تتضمن دائما ضوابط في استخدام السلطة (هدى، 2007، ص 43).

3.5.3. القائد الملهم (الكريزما):

يقصد بالكريزما قدرة القائد على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من الجماهير بوصفه مصدرا شرعيا للقيادة، ومفهوم الكريزما مشتق من الكلمة اليونانية التي تعني (هبة العناية الإلهية)، ويذهب

الكثير من الباحثين إلى أن لهؤلاء القادة قدرة فريدة على استقطاب عواطف الجماهير ومشاعرهم، وأن هبة القدرة هي هبة سماوية، أو بمعنى آخر خاضعة للقضاء، فعندما تطلق لفظة كاريزما على قائد معين فإنها تعني امتلاكه للصفات غير العادية (قوراية، 2007، ص262).

وهذا النوع من القيادة يبدو شديد الشبه بالقيادة التحويلية، ولكن التركيز هنا على صفة الكاريزما الشخصية، ومفهوم القدرات الخارقة. ويؤكد "باس Bass" أن الكاريزما تأتي من الجمع بين القدرة على التعبير العاطفي والثقة بالنفس والاستقلال الذاتي والتحرر من الصراعات الداخلية، والقادة الكاريزميون هم اشخاص لديهم قناعة قوية بصواب معتقداتهم الخاصة، وهم متطرفون وغير تقليديين، ولديهم بصيرة ورؤية مستقبلية كما أنهم ملتزمون ومثاليون، وأتباعهم يرتبطون بهم ارتباطا عاطفيا وثيقا يذهب الى ما هو أبعد من الثقة أو الاحترام أو الإعجاب، فيصل الى درجة التقديس.

وقد قام "بيلينج" Behling و"ماك فيلان" Mc Fillen (1996) بإعداد نموذج لعملية القيادة الكاريزمية يركز على ستة من خصائص سلوكيات القائد وثلاثة اعتقادات يؤمن بها الأتباع، وهذه الخصائص الست مشتقة على أساس من الاتفاق بين الخبراء في هذا المجال، وهم خليط من الصفات الشخصية والأنماط السلوكية:

- مراعاة مشاعر الآخرين (اظهار الاهتمام باحتياجات الأتباع ورغباتهم ومخاوفهم).
- شرح المهمة بشكل درامي (توضيح الهدف من خلال لغة مؤثرة محرّكة للمشاعر من خلال التصرفات والأعمال).
- اظهار الثقة بالنفس (التصرف بثقة ويقين).
- اثراء الصورة الذاتية (خلق انطباع بالكفاءة الشخصية والنجاح).
- القدرة على التأكيد على كفاءة الأتباع وعلى انهم قادرين على تحقيق أشياء عظيمة.
- توفير الفرص المناسبة للأتباع لتحقيق النجاح، وتوزيع المسؤوليات عليهم وازاحة العقبات التي تعوق أداءهم.

ويؤكد المؤلفون استنادا إلى دراستهم أن الطرف الوحيد الذي يعتقد عموما أنه ضروري لكي تستخدم فيه القيادة الكاريزمية بشكل فعال، هو الذي يكون فيه ما يسمى بـ"المحنة النفسية" (Psychic distress) وهو الشعور بالقلق المرتبط بأزمة أو محنة تؤثر على المؤسسة (سادلر وفؤاد، 2007، ص ص 52-54).

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل عنصرين رئيسيين، أولهما هو تعريف القيادة حيث تم تناول أهم التعاريف، وتميزت هذه الأخيرة بالتنوع وتعددت بتعدد الباحثين وتعدد الزوايا التي يبحثون فيها، وتصب معظم هذه التعاريف في مفهوم واحد للقيادة وهو أنها فن التأثير في الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة، أما العنصر الثاني وهو نظريات القيادة حيث تم تقسيمه إلى أربعة أقسام وهي نظريات الوراثة، نظريات سلوك القائد، النظريات الموقفية، وإتجاهات حديثة في القيادة، كما تم التركيز على النظرية المعتمدة في البحث وهي نظرية "هيرسي و بلانشارد"، وقد أضافت هذه النظرية متغيرا آخر مقارنة بالنظريات السابقة الذكر وهو متغير النضج الوظيفي والذي يتوقف عليه الأسلوب القيادي، وهذه الأساليب القيادية حسب هذه النظرية هو أسلوب الإبلاغ، أسلوب الإقناع، أسلوب المشاركة وأسلوب التفويض، والقائد يختار من بين هذه الأساليب بناء على مستوى نضج التابعين، وأختتم الفصل بخلاصة .

الفصل الثالث

الإبداع التنظيمي

تمهيد

- 1.3 مفهوم الإبداع التنظيمي.
- 2.3 عناصر الإبداع التنظيمي (مكونات).
- 3.3 مراحل العملية الإبداعية.
- 4.3 مستويات الإبداع التنظيمي.
- 5.3 أساليب الإبداع التنظيمي.
- 6.3 نظريات الإبداع.
- 7.3 نظريات الإبداع التنظيمي.
- 8.3 المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي.
- 9.3 معوقات الإبداع التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو أنجع مصادر الاستثمار خاصة مع التطور الهائل في جميع المجالات، فالفرد هو الرأس المال الحقيقي في أي مجال، فهو الذي يحدد تقدم الدول ومستقبلها والمؤسسات واستمرارها، فالمنظمة في ظل العولمة والمنافسة الحادة، أصبح لزاما عليها استقطاب الموارد البشرية الكفأة والمبدعة حتى تستطيع مواكبة الركب ولضمان الاستمرار وتحقيق أهدافها، لذلك توجه الباحثون نحو تفصي موضوع الإبداع التنظيمي إلى درجة أصبح من أكثر المواضيع أهمية في أدبيات الإدارة، لذلك سوف نحاول في هذا الفصل تحديد ماهية الإبداع التنظيمي.

1. مفهوم الإبداع:

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، كما أن اختلاف المنطلقات النظرية للعلماء والباحثين الذين تقصوا موضوع الإبداع واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية الثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثالثة.

وهذا ما أكده (ماكينون دونالد) والذي يعتبر من أهم من كتب عن الجوانب السيكولوجية للإبداع، حين قال إن مفهوم الإبداع ليس مجرد هيكل نظري وإنما هو قاعدة أو مبدأ عام تتدرج تحته كثير من الأمور التقويمية (الكناني، 2005، ص19).

وقد أشار (الكسندر دوشكا) إلى هذه الحقيقة في كتابه (الإبداع العام والخاص)، حين قال إن الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع فمرة تظهر أبعاد وبعدها تظهر أبعاد أخرى (الشقحاء، 2003، ص38).

إن ما سبق يدفعنا للتدرج في تناول مفهوم الإبداع التنظيمي، بدأ بتطور المفهوم من الناحية التاريخية، وصولاً إلى مفهوم الإبداع اصطلاحاً وذلك حتى نتمكن من الإلمام بكل جوانب الإبداع، مما يمكننا من استنتاج تعريف أكثر شمولاً للإبداع التنظيمي.

1.1. التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

ذكر (جروان، 2002) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور، وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة، والتي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع، والعبقرية، والذكاء، والموهبة والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم، الأدب والهندسة وغيرها (محمد وحسيني، 2010، ص 36).

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، واتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية (جروان، 2002، ص 18).

المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة 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، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب

ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950) اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى "جلفورد" خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع (العجلة، 2009، ص10).

لقد تطور مفهوم الإبداع بتطور الأبحاث والنظريات في علم النفس، حيث كان في الماضي عبارة عن مفهوم غامض مرتبط بالعديد من المفاهيم، كما كان يميز فئة من الناس دون أخرى، وذلك كونه نتاج عوامل وراثية بحتة، لكن بتطور النظريات السيكلوجية والبحوث النفسية، أصبح أكثر دقة ووضوحا، كما تم تمييزه عن المفاهيم التي اقترنت به في الماضي كمفهوم التفوق والموهبة، أما في الوقت الحاضر ومع انتشار البحوث والدراسات والتي من أبرزها أبحاث (جلفورد) ومن بعده (تورانس) و(ستين) و(سميث) و(انابيل) ثم (فروم) وغيرهم، فقد مكنت هذه الأخيرة من إبراز أهمية المبدعين والحاجة لهم في جميع المجالات لاسيما في المجال الصناعي، وكلها عوامل أدت إلى إدراك أهمية البحث في موضوع الإبداع.

2.1. مفهوم الإبداع لغة:

يعتبر الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، حيث لم يرد ذكره شعرا أو نثرا إلا في مواقع محدودة، ولم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه إلا في صدر الإسلام (حاتم، 2003، ص29).

فالإبداع كما جاء في لسان العرب من "بدع" يبدعه "بدعًا" وابتدعه: أنشأه وبدأه، والبديع، الشيء الذي يكون أولا، وفي (التنزيل) "قل ما كنت بدعًا من الرسل" أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثير، والبدعة كل محدثه، والبديع المحدث العجيب، وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال سابق، وفلان بدع في هذا الأمر: أي هو الأول لم يسبقه أحد، و قال الله تعالى "بديع السماوات

والأرض" (البقرة، آية 117)، أي خلق السماوات والأرض وكل ما فيها من خلق على غير مثال سابق، فهو سبحانه الخالق المبدع لا عن مثال سابق (المغربي، 2010).

وفي الموسوعة العربية الفلسفية "عرف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب" (جروان ، 2002 ، ص20).

3.1. تعريف الإبداع إصطلاحا:

إن اختلاف المنطلقات النظرية في دراسة موضوع الإبداع أنتج عددا كبيرا من التعاريف المتباينة، وهذا ما أكدته (تايلور، Taylor) حيث أشار في تقرير غير منشور، قدمه عام (1988) إلى شركة Dow Chemical Company ، إلى وجود عدد يتراوح بين 55 و 60 تعريفا مختلفا في أدبيات علم النفس، ومما لا شك فيه أن العدد الإجمالي قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم (محمد وحسيني، 2010 ، ص38).

لذلك حاول العلماء حصر هذه التعاريف ضمن خمس مداخل كل منها يتناول جانبا من جوانب الظاهرة، ومن بين أشهر التصنيفات، تصنيف (عساف، 1995) حيث وجد أن الإبداع يتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

1.3.1. التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية

للشخص المبدع ومنها: تعريف (سيمون) للإبداع بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع، والخيال، والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع (العجلة، 2009 ، ص11). ويركز بعض الباحثين على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، والأصالة، والمرونة.

ويؤكد(جلفورد) ذلك بقوله إن الإبداع يعد قدرات عقلية، ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدفاعية عند الفرد، مثل الميل نحو التفكير المنطوق، وتحمل الغموض، وأيضاً عدد من العوامل الانفعالية مثل الميل نحو الاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير(بزيغ، 2006، ص47).

2.3.1. التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية: ويؤكد هذا الاتجاه (جلفورد)

وهو أحد الأوائل الذين كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، حيث يعرف الإبداع بأنه: "تنظيمات عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة والحساسية للمشكلات (العجلة، 2009، ص11). كما عرف (مورهد) الإبداع على أنه عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة، حيث تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل هي: الإعداد والتحضير، والكمون، والتبصر، والمراجعة (بوهزة، ب س، ص6).

3.3.1. التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي: ومن بين أصحاب هذا الإتجاه

(روشكا) حيث عرف الإبداع بأنه الوجهة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تهدف إلى إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، وعرف (ماكينون) الإبداع بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير (بزيغ، 2006، ص47). ويرى(بيرز) أن الإبداع قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه (انجود، 2008، ص15).

4.3.1. التعاريف التي تنظر للإبداع كأسلوب حياة: حيث يعرف الإبداع بأنه القوة التي

تدفع الفرد الى الاكتمال أو الربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتنميتها (عطية، 2009، ص42).

1.3.5. التعاريف التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية: حيث

يعرف الإبداع على أساسها على أنه الإستعداد الكامن للتفوق أو التميز (بزنج، 2009، ص48).

بالتمعن في المحاور السابقة الذكر، وما تتضمن من تعاريف، نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، بل ينصرف إما لبحث مراحله، أو الخصائص التي تميز المبدعين، أو على العملية الإبداعية ومقوماتها، أو نتائج العملية الإبداعية، وبالتالي كل محور تعرض لجانب من جوانب الظاهرة الإبداعية، وليس هناك اتفاق حول تعريف موحد وشامل، لذلك سنحاول عرض مجموعة من التعاريف لبعض العلماء حتى نتمكن من استنتاج تعريف أقرب للشمول لظاهرة الإبداع.

فقد عرف (تورانس، 1989) الإبداع بأنه حالة يكون فيها الشخص حساسا وواعيا بالمشكلات والعيوب والنقص في المعرفة تجاه مشكلة محددة لا تتوفر لديه حلول جاهزة لها، واستحضاره للمعلومات المتوفرة لديه في الذاكرة أو المصادر الخارجية ذات الصلة، وتحديده للصعوبة أو العناصر المفقودة في هذه المشكلة، و بحثه عن الحلول وتقديمه لبدائل أو تخمينات لحل المشكلة، واختباره لهذه البدائل وإعادة اختبارها وتهذيبه لها وتوصيل نتائجه للآخرين (الكناني، 2005، ص22).

فالشخص المبدع يستغل ما يملك من قدرات، وخبرات، ومعارف في حل مشكلة في موقف ما، حيث لا تتوفر لدى هذا الشخص حلول جاهزة لها، إذن فالمبدع يتكيف مع الواقع من خلال توفير حلول لمشاكل واقعية.

أما (نوبل وشو وسيمون، 1962) فيرون أن حل المشكلة يسمى إبداعا عندما يتفق هذا الحل مع

واحد من الشروط التالية:

- إن ناتج التفكير تكون له جدته وقيمه (إما بالنسبة للمفكر أو بالنسبة لثقافته التي يعيش فيها).
- إن التفكير نفسه يكون غير تقليدي، وغير مألوف، بمعنى أنه يتطلب ويشترط تعديلا أو رفضا للأفكار المقبولة سلفا.

- إن هذا التفكير يتطلب درجة عالية من الدافعية والمثابرة ويحدث عبر فترة طويلة من الزمن (بشكل مستمر أو متقطع) أو من خلال التكيف أو التركيز المرتفع.
- إن المشكلة تكون في عرضها أو حالتها الأولى غامضة أو سيئة التحديد بحيث تمثل عملية صياغة المشكلة نفسها بشكل مناسب، أحد الجوانب الهامة في الإبداع (الكناني، 2005، ص24).
- فالإبداع هو إنتاج أفكار تتميز بالأصالة والجدية، وتكون هذه الأفكار غير تقليدية، والهدف منها هو حل المشاكل الغامضة والمعقدة، والتي تواجه الفرد في مختلف المواقف والميادين.
- أما (أبو حامد وأحمد، 1992) فعرفا الإبداع بأنه تلك البيئة التي تهيو للإبداع، العوامل والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتنقسم هذه الظروف الى قسمين هما:
 - الظروف العامة: وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة.
 - ظروف خاصة: وهي ظروف ترتبط بالمؤسسة، والعمال، والمديرين(حاتم، 2003، ص14).
- ركز هذا التعريف على دور المجتمع وثقافته باعتبارها ظروفًا عامة، والمؤسسة والعاملين بها وهي ظروفًا خاصة، و كلها عوامل بيئية تساعد على تنمية الإبداع، وبذلك فالإبداع ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل مختلفة ومتداخلة.
- وقد قدم (جروان) تعريفًا شاملاً يلخص مفهوم الإبداع وهو: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".
- ويرى (جروان) أن هذا التعريف تضمن جميع الأبعاد السابقة والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي: القدرات العقلية، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي (جروان، 2002، ص22).

2. مفهوم الإبداع التنظيمي:

لقد عرف (القحطاني، 2002) الإبداع التنظيمي بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".

إن الموظف المبدع هو الذي يستغل قدراته العقلية ومهاراته حتى يطور أساليب جديدة لأداء مهامه، ويحل مختلف المشاكل التي تواجهه، بالاعتماد على التحليل المنطقي، والاختبار والتجريب والتقييم.

وعرف (النمر) الإبداع التنظيمي بأنه "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها" (عوض، 2013، ص23).

فالإبداع التنظيمي مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تطوير المناخ التنظيمي وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال حث العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (روجرز) بأن الإبداع التنظيمي كل عملية ينشأ عنها إنتاج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة (دريس، ب س، ص1).

لقد ركز (روجرز) في تعريفه للإبداع التنظيمي على دور وأهمية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وما يترتب عن ذلك من مكاسب إيجابية للمنظمة، فيحقق بذلك التميز والتفوق والاستمرارية. والإبداع التنظيمي حسب (هاريسان، 2002، p87) هو "القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبنى على تميز

الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة".

إن الإبداع التنظيمي هو قيام الفرد بابتكار أساليب عمل حديثة، أو أفكار أصيلة، أو حلول لمشاكل تعيق تحقيق أهداف المنظمة، مستغلا بذلك قدراته العقلية ومعارفه وخبراته السابقة، مع توفر مناخ تنظيمي ملائم، وقيادة فعالة وعلاقات عمل متفاعلة.

وقدم (الهيجان) تعريفا للإبداع أكثر شمولاً حيث عرف الإبداع التنظيمي بأنه: " قدرة عقلية، تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، لما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات(حاتم،2003، ص98).

وبملاحظة ما تتضمنه التعاريف والمحاور السابقة نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص منها:

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد متعددة، تتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة، فهي بذلك أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.
- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، فهي طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، فهو إستعداد فطري ينمو بالتدريب والتعلم، فالظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، تعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها، وتتمثل هذه القدرات العقلية في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف والتحليل.

- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ومتسلسلة، ينتج عنها فكرة أو أسلوب عمل جديد، أو حل لمشكل.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا يكون بالضرورة مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع، أو يحل مشاكل قد تواجه الفرد في شتى المجالات.
- إن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف فالإبداع يتميز بالأصالة.
- الإبداع هو 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.

3. عناصر الإبداع التنظيمي (مكونات):

تعددت تصنيفات الباحثين والعلماء لعناصر الإبداع، ويعتبر (جيلفورد) ومعاونوه أول من قدم عناصر مختلفة للإبداع وهي مجموعة من القدرات العقلية والمتمثلة في الطلاقة، والمرونة والأصالة والتوسيع، والكم والكيف، وفي ما يلي عرض لمجموعة من العناصر بما فيها ما جاء في تصنيف (جيلفورد):

1.3. الطلاقة: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة أو الملائمة،

فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها

(الكناني، 2005، ص82).

وتقاس هذه القدرة بحساب عدد الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء الأقران، وبعدد الاستجابات وسرعة صدورها (شبلي، ب س ، ص7)، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويقول (الطيبي) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية، ومتعددة.
- **طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات:** وهي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين أو مقطع معين أو تقديم كلمات على وزن معين باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية.
- **طلاقة المعاني والأفكار:** وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد، وتكون مرتبطة بموقف معين ومدرك بالنسبة إليه (شبلي، ب س، ص7).
- **طلاقة تعبيرية:** وتتمثل في قدرة الفرد على سرعة صياغة الأفكار الصحيحة أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد شريطة أن تتصف هذه الأفكار بالثراء والتنوع والغزارة والندرة.
- **طلاقة التداعي:** وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى ويحدد فيها الزمن أحياناً ويكون لها نفس المعنى (انجود، 2008، ص20).

2.3. المرونة: المرونة هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وتحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتصورات والمواقف الجديدة (حاتم، 2003، ص35)، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي، وعكسها الجمود أو الصلابة، أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب (غباينة، 2014، ص470)، ويمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة:

- **المرونة التلقائية:** وهي سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة للموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة،

وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا (العجلة، 2009، ص28).

• **المرونة التكيفية:** قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهتها، ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة ومع الصور التي تأخذها أو تظهر بها المشكلة، فهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل (أنجود، 2008، ص21).

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا: يتم الكشف عن عدد من التقلبات من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص ودرجة المرونة هي عدد التقلبات، أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها (شيلي، ب س ، ص9).

3.3. الأصالة: الأصالة هي الإنتاج غير المؤلف من الأفكار الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والشخص صاحب الفكر الأصيل هو الذي يمل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات (حاتم، 2003، ص35)، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، بل يعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ويرى (جلفورد) أن هناك ثلاث بدائل كمحكات للأصالة وهي:

❖ **الاستجابة غير الشائعة:** القدرة على إنتاج أفكار نادرة من الوجهة الإحصائية أي قليلة

التكرار بين الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

❖ **الاستجابة البعيدة:** القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة (الكناني، 2005، ص92).

❖ **الاستجابة الماهرة:** القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشبوع وحده كمحك لها، والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة كون الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها (العجلة، 2009، ص28)، ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، ومنها:

- أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
- أن تتسم بالنفاذ والعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة، كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع.

4.3. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر

ضعف في البيئة أو الموقف، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد (عوض، 2013، ص209)، والتعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل إلى حلها، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.

وتعد العناصر الأربعة السابقة الذكر هي العناصر الرئيسية المكونة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد عند أغلب الكتاب والباحثين (بزيغ، 2006، ص55)، ولكن هناك عناصر أخرى يضيفها بعض الباحثين إلى عناصر الإبداع وهي:

5.3. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في

مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادئة ومعاينتها، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص، ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية هي:

- **المواصلة الخيالية:** تتمثل في الجهد الحدسي والاستبصاري والتنبؤي.
- **المواصلة العقلية:** من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.
- **المواصلة الوجدانية:** تتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط، ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.
- **المواصلة البدنية:** وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية)، حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.
- **المواصلة الزمنية:** أي القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل التعريفات، وتناقضاته بشكل متنسق لأطول فترة ممكنة (انجود، 2008، ص21).

6.3. قبول المخاطرة: وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن

حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها (عوض، 2013، ص209)، ويكون لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وتحمل الآثار المترتبة عن المخاطرة.

7.3. القدرة على التحليل: تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وبسهولة التعامل معها، فهو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء، بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثمّ تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (العجلة، 2009، ص28).

8.3. عنصر التوسيع: ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة (جروان، 2002، ص157).

9.3. القدرة على التقييم: لابد أن يتضمن أي فعل إبداعي عملية اختبار وانتقاء، وهذه بدورها تتضمن تقييمها، فمن الشروط التي لابد من توفرها لدى أي مبدع يسعى للنجاح في إبداعه أن يعرف أي مشكلة وأي منهج يختار من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الامكانيات المتفتحة أمامه والمهارات التي إكتسبها أو يستطيع إكتسابها، بعبارة أخرى ينطوي الموقف عادة على فعل تقييم يمارسه المبدع إزاء اطار معين (الكناني، 2005، ص102).

إن عناصر الإبداع السابقة الذكر تعبر عن قدرات وخصائص يمتلكها الأشخاص المبدعون، وقد توصل العلماء والباحثون إلى تحديد هذه العناصر بعد دراسات كثيرة وأبحاث مطولة، وقد قدمت هذه الأبحاث مفهوماً جديداً للإبداع وهو أن كل إنسان يملك قدراً من هذه القدرات، ويستطيع استغلالها حسب المواقف والظروف، كما يمكن تحفيز الشخص لإبراز قدراته الإبداعية وإنتاج أفكار أصيلة أو أساليب تنظيمية حديثة أو إعطاء حلول لمشاكل، ودفعه للتميز والتفوق في مجال تخصصه أو عمله.

4. مراحل العملية الإبداعية:

إن الإبداع عملية فكرية تأخذ وقتاً وتتطلب جهداً وعملاً حثيثاً، وتتم بخطوات ومراحل متعددة ومتداخلة، وبالرغم من اتفاق الباحثين الذين تناولوا الظاهرة بالبحث، على وجود مراحل وخطوات تمر بها العملية الإبداعية، إلا أنهم اختلفوا في تحديد هذه المراحل، فكل حدها حسب توجهاته الفكرية ومنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول تناول المراحل من جانبيين وهما على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي:

1.4. على المستوى الفردي: تأخذ مراحل الإبداع على مستوى الفرد مظهراً نفسياً داخلياً،

تتضح خلالها القدرات الإبداعية والعناصر المعرفية، والعوامل الشخصية (العجلة، 2009، ص 61)، وبعد مراجعة الأدبيات الخاصة بالإبداع نجد الكثير من النماذج التي تحدد مراحل الإبداع على المستوى الفردي، فمثلاً يشير البعض إلى أنها تتكون من ست مراحل، ومن بينهم (هاريس، 1959) حيث يرى أن الإبداع يمر بخطوات هي: - وجود الحاجة إلى حل مشكلة، - جمع المعلومات، - التفكير في المشكلة، تخيل الحلول، - تحقيق الحلول أي اثباتها تجريبياً، - تنفيذ الأفكار (الكناني، 2005، ص 120).

وقدم (اوسبورن، 1963) تصوراً للعملية الإبداعية، حيث شملت في رأيه ثلاث مراحل وهي:

- 1- مرحلة إيجاد الحقيقة، ويقصد بها الوصول إلى المشكلة وتحديدها بصورة واضحة.
- 2- مرحلة إيجاد الفكرة ويقصد بها إنتاج الحلول البديلة وتطويرها بالتعديل أو الربط بين الأفكار.
- 3- مرحلة إيجاد الحل أي تقييم الأفكار أو الحلول التي تم التوصل إليها واختيار الحل الملائم للمشكلة والقابل للتنفيذ (أبو دنيا، 2003، ص 14).

وعرض (موريس ستاين، 1974) نظريته في العملية الإبداعية ووصف فيها مراحلها، وقسمها الى ثلاث مراحل وهي: - وضع الفرضيات، - فحص الفرضيات، - عرض النتائج ونقلها إلى الآخرين (جروان، 2002، ص144).

واتفقت نتائج دراسات كل من (ولاس)، و(جيفورد)، و(باتريك) على أن الإبداع يمر بمراحل وهي الأكثر شيوعا وتداولاً وهي:

- **مرحلة الإعداد (التحضير):** ويتم فيها تحديد المشكلة بوضوح وجمع وتنظيم المعلومات اللازمة، كما يتم فيها صياغة استنتاجات أولية بناء على المعلومات المتوفرة (الكناني، 2005، ص106).
- **مرحلة الاحتضان (الاختمار):** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة، حيث يتم فيها استيعاب كل المعلومات والخبرات المكتسبة وتمثيلها عقليا (أبو دنيا، 2003، ص13).
- **مرحلة الإشراق (الإلهام):** وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل المشكلة، وتسمى هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية (محمود، 2011، ص308)، حيث تتفاعل الأفكار في المجال الفكري (العقل) للفرد وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج حالة المخاض الفكري ويقفز بعدها الإبداعات، ويقوم هو بإختيار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي (2011، السكارنه، ص56).
- **مرحلة التحقق (البرهان):** 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، ويعني ذلك أن التحقق أكثر منه تقييم أو نقد، فالتحقق يعني المهارة التطبيقية، والتي نقصد بها إمكان تحول الفكرة إلى موضوع له طبيعة محسوسة (الكناني، 2005، ص110).

2.4. على المستوى الجماعي: يعتبر الإبداع على المستوى التنظيمي أو الجماعي أمرًا ملحًا في

هذا العصر، حيث بدأ يأخذ مكانًا واهتمامًا واسعًا في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك يرجع إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب للفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية تجاهها.

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع التنظيمي في حل المشكلات نموذج (ويست) الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين: الجماعي والتنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات يمكن اعتبارها نوعًا من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حاليًا، سواء أكانت هذه الأنظمة تكنولوجية أم إدارية أم مزيجًا بينهما ويتكون نموذج (ويست) من أربع مراحل هي:

• **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** إدراك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة

بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

• **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية

للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت هذه المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعًا لا تلقى قبولا فهذا يعني إجهاضها والتخلي عنها، وبذلك تفقد العملية الإبداعية جزءًا من وقودها.

• **مرحلة التطبيق:** تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف

الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحيث تصبح

جزءًا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

• **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءًا اعتياديًا

من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة وتعتمد عوامل النجاح تبعًا للمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة، فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقييمًا موضوعيًا وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل، إن الإخفاق في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع (بزيغ، 2006، ص ص 63-64).

اما بالنسبة لمراحل العملية الإبداعية التي تهدف لحل المشاكل التي تواجه المنظمة فهي

مرتبة، وتتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

• **اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية،

فالعقل المبدع هو الذي يستطيع تشخيص المشكلة وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

• **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها أولية، ثانوية

أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، رسمية أو غير رسمية... الخ.

• **تحليل البيانات:** بعد عملية الجمع نبدأ مرحلة تحليل البيانات والربط بينها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

• **اختيار البدائل:** بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول الترفيحية وغير المناسبة، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر، كما تجدر الإشارة أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة، كما أنه مرتبط بإمكانيات وقدرات المنظمة.

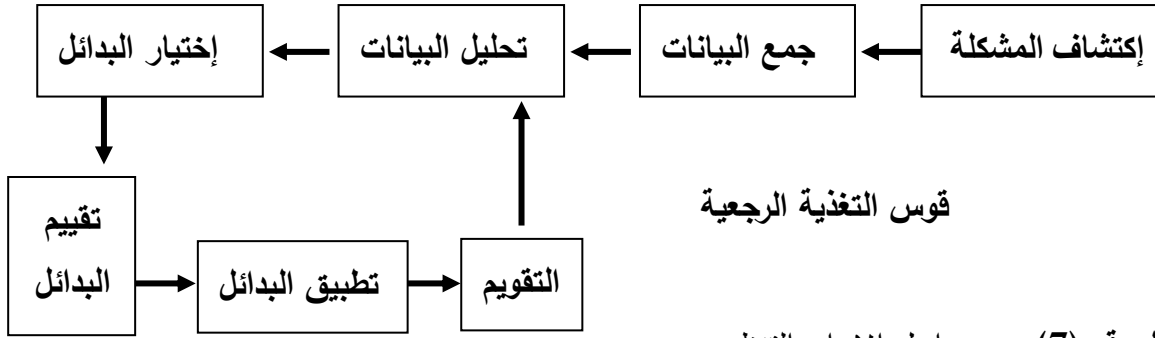
• **تقييم البدائل واختيار أفضلها:** تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقييم من خلال عرض الإيجابيات والسلبيات وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقييم كل بديل على ضوء المعايير التالية: توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المنظمة، الأهداف والمكاسب التي يحققها، كفاءة وفعالية البديل، درجة المخاطرة التي يحملها، توافقه مع عامل الوقت والسرعة، توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.

• **تطبيق البديل المختار:** يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الإستراتيجي ورصد كافة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها ان تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد، لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

• **التقويم:** هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف إلى المشاكل التي

تساير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقييم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقا في المراحل التي سبقت (دريس، ب س، ص ص 5-6). ويمكن تلخيص مراحل

العملية الإبداعية كما في الشكل الآتي:



شكل رقم (7) يبين مراحل الإبداع التنظيمي .

بعد العرض الوجيز لأهم وأكثر النماذج شيوعا وتداولها في تحديد خطوات ومراحل الإبداع التنظيمي، نستنتج انه رغم وجود تباين بين العلماء في تحديدها إلا أن هناك اتفاق ضمني حول مضمون كل مرحلة، وهي نفس مراحل التفكير المنطقي العلمي والتي جاء بها (جون دوي)، والفرق بين هذه الأخيرة ومراحل الإبداع التنظيمي هو عنصر المرونة، فمراحل الإبداع التنظيمي رغم أنها منظمة ومستمرة لكن يمكن ألا نلتزم بترتيبها وتبقي الغاية من اتباعها هو حل مشكل أو انتاج فكرة جديدة، أو تطوير أساليب العمل.

5. مستويات الإبداع التنظيمي: يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموما بين

ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهذه الأنواع الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وفيما يلي سنوضح الأنواع الثلاثة باختصار:

1- الإبداع على مستوى الفرد.

2- الإبداع على مستوى الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة.

1.5. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات

إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكتاب والباحثون هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع، ومن بين خصائص الشخص المبدع:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتاً طويلاً لإتقان عمله.
- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابرة، وعالي الدافعية.
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين (حريم، 2010، ص ص 304-305).

أما الكاتب (روبي) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- وضوح الرؤية (شبلي، ب س، ص ص 10-12).

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الإستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة، وعدم الانصياع أو المجاراة.

2.5. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها (كلثوم، 2011، ص06)، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعاً، بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** ان البيئة والمناخ اللذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن افكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر.
- **دعم و مؤازرة في الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- كما تشير الأبحاث الى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:
- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
 - **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
 - **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة (نصير والعزاوي، 2011).
- 3.5. الإبداع على مستوى المنظمة:** لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب (هارولد لافيت):
- **ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم،** ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - **ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية** وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

• ضرورة تنمية وتعزيز المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي إبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

• ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها، ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود منظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارات والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته أو غيرها.

وفي دراسة - تعتبر من أشهر الدراسات - حول فعالية المنظمات، قام كل من (روبار واترمان وتوم بيتر) بدراسة (40) منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة تبين أن تلك المنظمات تتصف بالخصائص المشتركة التالية:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- السعي لزيادة وتحسين الانتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافترضات واعتقادات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.

- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظمة وعدم الانتقال الى مجالات أخرى لا تملك المنظمة مهارة متأصلة في هذا المجال.

- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهالك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض (رقابة فضفاضة) في أمور أخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع (حريم، 2010، ص307).

6. أساليب الإبداع التنظيمي: تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية الى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عمليا، وكذلك التركيز على بعض السمات الشخصية التي لو تم تنميتها ستزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أثر على الناتج الإبداعي التنظيمي (بزيغ، 2006، ص73).

وهناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب ما هو فردي ومنها الجماعي، وسيتم تناول أكثرها شيوعا واستخداما على النحو الآتي:

1.6. أساليب الإبداع الفردية: و تتمثل كما يرى(هينجز، 2004) في:

1.1.6. الهيكل العظمي للسمة:

ويقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكال العظمي لسمة، حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمة)، ثم يتم رسم خط مستقيم، ثم رسم خطوط جانبيه على الخط المستقيم بزاوية مقدارها (45) درجة، وفي نهاية

كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة والأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب، واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها، وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لها، ويركز على المشكلة الفعلية، والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة.

2.1.6. مخطط الأسباب المتتابعة:

ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة، عن طريق تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة، ثم تسجيل الأسباب على يمين الورقة عن طريق استخدام الأسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام (لماذا) والاستمرار في طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التي تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة.

3.1.6. الخريطة الذهنية :

وتهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، وتسجيلها في شكل خريطة، برسم دائرة في منتصف الورقة يسجل داخلها الموضوع أو المشكلة المطروحة، ثم يتم البدء في إنتاج الأفكار بالنسبة لكل سمة أو خاصية من خصائص الموضوع أو المشكلة، وذلك بوضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، ويمكن إضافة خطوط فرعية من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيس إذا تطلب الأمر ذلك، واستخدام الأساليب المرئية الإضافية، مثل الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية، ووضع دوائر حول الأفكار التي تظهر لأول مرة، وخطوط منقطعة تربط بين الأفكار المتشابهة، ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار، والحلول التي تنتج عنها، وأسلوب الخريطة الذهنية يساعد في إنتاج الأفكار الجديدة والطاقت الإبداعية لدى المديرين، ويساهم في تحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة، وتوفير الحلول الملائمة (انجود، 2008، ص 28 - 29).

4.1.6. تحليل العوامل المؤثرة:

تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفين) أما بالنسبة لمدلول اسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث أنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي من خلال تحديد ثلاث محاور هي:

- الهدف الذي تعمل على تحقيقه.
- جوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها.
- جوانب الضعف في هذا الهدف والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها (كلثوم، 2011، ص 07).

2.6. أساليب الإبداع الجماعية: وتتمثل في:

1.2.6. العصف الذهني:

وهو أسلوب ابتكره (اوسبورن) ويعرف على أنه أحد عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات المبتكرة الخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبياً (كلثوم، 2011، ص 6)، ويعد وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد، عن طريق عرض المشكلة، ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد (انجود، 2008، ص 43)، وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد رئيس المجموعة بتقييمها أو انتقادها ويعرف هذا التعبير أي العصف الذهني باسم التفكير الخلاق (كلثوم، 2011، ص 6).

ويقوم العصف الذهني على مبدئين رئيسيين حيث يتمثل الأول في تأجيل الحكم، ويعني ذلك إرجاء التقييم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، أما المبدأ الثاني فهو الكم يولد الكيف، ويعني التسليم بأن الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات تأتي تالية لعدد من الحلول غير الجيدة أو الأفكار الأقل أصالة (الكناني، 2005، ص 343).

وقد توصل (أوزبورن) إلى أربع قواعد أو أسس يمكن عن طريقها الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات وهي:

- يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على ذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها.
- تجنب نقد أي فكرة مهما كانت، فلا بد أن يؤجل الحكم إلى أوقات متأخرة ويعتبر رئيس الجلسة هو المسئول عن تطبيق هذه القاعدة.
- تشجيع العدد الأكبر من الأفكار المتدفقة، لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصيلة تأتي مع النهاية، فليس المهم نوع الأفكار المهم أساساً كم الأفكار.
- ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص أو إضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار (مقبل، 2009، <http://inselfstudies.com>).

2.2.6. التآليف بين الأشتات:

هي كلمة يونانية synectics تعني الربط بين العناصر المختلفة التي لا يبدو أن بينها وبين بعضها البعض صلة ما، أو رابطة معينة، وأسلوب التآليف بين الأشتات تتمثل في أساليب المناقشة الجماعية المستخدمة في تنمية الإبداع.

ويرى (جوردن) صاحب هذا الأسلوب أنه توجد مشكلات تكمن صعوبتها في ألفتنا الشديدة بها، وفي ظروف كهذه يكون استخدام أساليب الاستعارة والتمثيل مفيداً وضرورياً، حيث يتيح فرصة إيجاد مسافة كافية بين الشخص وبين المشكلة، بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجديدة لها والاتجاه نحو حلها حلاً مبتكراً (الكناني، 2005، ص344).

وتتلخص هذه الطريقة في قيام القائد المناقش بعرض المشكلة على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه، وي طرح الأعضاء أفكارهم من خلال استخدام أساليب التمثيل ونقص الشخصيات واستخدام الرموز بوصفها

حيلا عملية تمكن الفرد من النظر الى المشكلات بطريقة جديدة، ويؤدي هذا بدوره الى بلوغ رؤية جديدة ويهيئ المناخ المناسب للنشاط الإبداعي، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الادارة العليا (بزيغ، 2006، ص76).

وفي هذا الأسلوب يأتي المشتركون إلى المؤتمر بحيث لا يعلمون شيئاً عن طبيعة المشكلة التي تتم مناقشتها، ويبدأ المؤتمر بمناقشة عامة لمسألة تمثل أساس المشكلة المطروحة. ويطلب منهم إبداء آرائهم وأفكارهم، ثم تقييم الأفكار في ضوء عدد من المعايير مثل: جودة الأفكار وأصالتها، ومساهمتها في حل المشكلة، وإمكانية تنفيذها عملياً، ويكمن دور الرئيس في تقديم الملاحظات العرضية ليقفل تدفق الأفكار في موضوع أكثر تحديداً، وفي نهاية الجلسة فإن المشكلة الفعلية تظهر والحل التجريبي يتم تطويره في صورته النهائية (الكناني، 2005، ص345).

3.2.6. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

أوجده (دلييك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدى أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

4.2.6. أسلوب دلفي (Delphi):

أوجده (دالفي) وفيه لا يشترط أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حده)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة (مقبل، 2009، <http://inselfstudies.com>)، وقد عرفه (روبنز) بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء - لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، كل على حدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين.

ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتفرغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة. وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة، وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة حسب كل خبير، وتعليم أفراد المجموعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح، ومن العيوب الأساسية لهذه الطريقة تباعد الخبراء، والمجهود الكبير الواقع على المنسق، وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة (العجلة، 2009، ص56)،

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيه.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات تتشابه وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن حلول المشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.
- (بزيغ، 2006، ص75).

7. نظريات الإبداع: لقد حاول الإنسان منذ القدم فهم الظاهرة الإبداعية، ويظهر ذلك من خلال الدراسات والأبحاث والنظريات التي ما تزال تلقي بظلها على فهمنا للإبداع في المجالات المختلفة، ونظراً لأهمية السياق التاريخي لتطور البحث في ظاهرة الإبداع، فإننا سنعرض باختصار أهم نظريات الإبداع، ثم نعرض بعدها نظريات الإبداع التنظيمي.

1.7. النظرية العبقرية:

تعتبر النظرية العبقرية في الإبداع من أقدم الاتجاهات المرتبطة بهذه الظاهرة، وتفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تتفتق لدى أشخاص عظماء في لحظات إحياء مفاجئة بمعزل عما أنجز في الماضي في مجال الإبداع، وبمعزل عن الخبرة السابقة لأولئك العظماء، وعليه فإن أحد المكونات المهمة لهذه النظرية ينطوي على وجود مسحة عاطفية قوية من السحر والعجب والغموض تجاه فعل الإبداع ونتاجاته.

ويستطرد أصحاب النظرية العبقرية في القول بأن السبب في أن بعض الأفراد ينتجون أعمالاً إبداعية بينما لا يستطيع ذلك أفراد آخرون، راجع إلى بناء الشخصية الذي يتيح لنوع خاص من التفكير النشاط والنجاح، ويوردون عدداً من خصائص الشخصية العبقرية من أهمها المرونة والحساسية غير العادية التي تعبر عن نفسها عن طريق ما يسمى بإيجاد المشكلة، أو القدرة على التركيز على إحدى المشكلات العلمية أو النفسية التي تحمل أهمية كبرى.

ومع أن هذه النظرية أو بعض مكوناتها مقبول بدرجة أو بأخرى دون تمحيص أو دراسة نقدية وكأنها من المسلمات، إلا أن الدليل على صحتها ضعيف جداً، وذلك لأن الدليل الداعم للنظرية يقتصر على عينات من التقارير الذاتية التي كتبها أفراد شرحوا فيها خبراتهم وكيفية التوصل لإنتاج أعمالهم العظيمة (جروان، 2002، ص ص 76-78).

2.7. نظرية التحليل النفسي:

إن فرويد باعتباره الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي، لم يقدم نظرية متكاملة في تفسير الظاهرة الإبداعية، ولكنه حاول استخدام الديناميات النفسية والمفاهيم العامة لنظريته في تفسير الأعمال الإبداعية وطبق لهذا الغرض أسلوب دراسة سير حياة عدد من كبار المبدعين في الفنون والآداب من حيث خصائصهم الشخصية واتجاهاتهم (جروان، 2002، ص 79)، وبناء على نتائج هذه الدراسات ظهر مفهوم الإعلاء كتفسير للإبداع، وقد حدد الإعلاء بوصفه القدرة على استجلاء الهدف الجنسي الأساسي بهدف آخر غير جنسي، وبذلك يكون الإبداع مظهراً هروبياً من الواقع الذي لا يستطيع الفرد فيه مواجهة مطالب الإشباع الجنسي إلى عالم آخر خيالي يطلق فيه المبدع رغباته الجنسية ولطموحه، ولكي ينجح في هذا عليه أن يحول أخیلته إلى واقع جديد حيث الإنتاج هنا إبداعاً في مجالات الفن والموسيقى والعلم والأدب (أبو دنيا، 2000، ص 19).

ويلخص (جيتزلز) وجهة نظر (فرويد) في التفكير الإبداعي كما يلي:

• إن الإبداع هو نتيجة للصراع بين القوى اللاشعورية، فالإبداع هو إطلاق الإنفعال المكبوت في اللاشعور الناتج عن الصراع والذي يشجع الدوافع على القيام بالحلول المبدعة إلى أن يتم الوصول إلى مستوى مقبول.

• إن الشخص المبدع يتقبل هذه الأفكار الحرة الطليقة، بينما الشخص غير المبدع لا يتقبلها

فيكتبها أو يرفضها (الكناني، 2005، ص ص 49-50).

ويلاحظ أن نظريات التحليل النفسي واجهت النقد التالي:

• عدم وجود دليل علمي محايد مبني على دراسات تجريبية يؤيد وجهة نظر علماء النفس

التحليليين.

• الاهتمام بالجوانب الانفعالية والوجدانية دون الاهتمام بالجوانب العقلية.

• وجود شكوك وتساؤلات كثيرة حول أسلوب دراسة الحالة الذي انتهجه فرويد (جروان،

2002، ص83).

3.7. النظرية السلوكية والإرتباطية :

ظهرت هذه النظرية في رحاب الإتجاه السلوكي، يقول (كروپلي، Cropley) وهو من ممثلي هذه النظرية الذين حاولوا دراسة ظاهرة الإبداع وفق الخطوط الأساسية لاتجاههم الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والإستجابات، ويدخل أيضا ضمن إطار السلوكية، مفهوم الإشتراط الوسيطي أو الإجرائي الذي يرى أن الطفل يصل الى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به سلوك تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة، أي أن الطفل حسب ذلك لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه، وهذا يعني أن الآباء لديهم القدرة على التأثير في طموحات أطفالهم وقيادتهم نحو التفكير المبدع ومن أبرز مؤيدي النظريات الإرتباطية (مالترمان، Maltzman) و(ميدنيك، Mednick) اللذان يريان في الإبداع تنظيما للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما، وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة والتكرار الإحصائي للترابطات (الكناني، 2002، ص ص54-55).

وهناك فروق فردية في إنتاج الترابطات الأصيلة، فالبعض يعاني من صعوبة شديدة في إنتاج

الإستجابات البعيدة أو لا ينتجها على الإطلاق، بينما البعض الآخر يكون أكثر تحررا من سيطرة

الحلول المألوفة ومن ثم ينتج التداعيات البعيدة بسهولة ويسر.

وعلى كل فإن محاولات تفسير الإبداع وفقا لهذا المنحى - كما يقول (كرويل) - تهمل الفرد نفسه باعتباره عنصرا هاما في الربط بين البيئة والسلوك، فهو يصبح مجرد مكان لتخزين الارتباطات الشرطية، ويكون تحت رحمة العالم ومثيراته كما أنه سلبي أساسا وهذا ما يرفضه الكثير من السلوكيين.

4.7. النظرية المعرفية:

شهدت بحوث علم النفس التفكير انطلاقة كبيرة مع الولادة الجديدة لعلم النفس المعرفي في نهاية الخمسينات وخلال الستينات، وكذا اتساع مجالات البحوث التجريبية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، بالإضافة إلى التحول عن التجارب المخبرية على الحيوانات إلى الإنسان وبروز عدد كبير من علماء النفس المعرفيين.

وبالرغم من تعدد النظريات المعرفية في الإبداع إلا أن البحوث والدراسات التي استندت إليها هذه النظريات تناولت بصورة أساسية العملية الإبداعية في حد ذاتها كعملية تفكير تؤدي إلى نتائج أصيلة (جروان، 2002، ص 95).

وتهتم النظرية المعرفية أساسا بالطرق المختلفة التي يدرك بها الأفراد الأشياء والوقائع وكيف يفكرون فيها وهذا يتعلق أساسا بما يسمى بالأساليب المعرفية، وهي الطرق التي يلجأ إليها الأفراد في تحصيلهم للمعلومات من البيئة، فالفرد ليس مجرد مستقبل سلبي لما تقدمه له هذه البيئة، والأشخاص المختلفون لديهم طرائق مختلفة في التعامل مع العالم الخارجي، فهم يستقبلون المعلومات بطرق معينة، ويفسرونها بطرق خاصة، ويخزنونها وفقا للمعلومات النشطة التي سبق تخزينها في الماضي.

والإبداع وفقا للنظريات المعرفية لا يمثل أنساقا مختلفة من العلاقات الترابطية، ولكنه يمثل طرائق مختلفة في الحصول على المعلومات ومعالجتها، وطرائق مختلفة أيضا في الدمج بين هذه المعلومات من أجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة للمشكلات الإبداعية، وعموما يؤكد هذا المنحى على أهمية دقة الإدراك وثراء التنبيه البيئي وكمية المعلومات الواردة والمخزنة والقدرة على التحكم الإرادي في مجاله وتشكيله وعلاقة ذلك كله بالإبداع (الكناني، 2005، ص 57).

ويعد (روبارت ستيرنبرج Robert Sternberg) من أبرز علماء النفس المعرفيين والباحثين الذين كرسوا دراساتهم وكتاباتهم لمعالجة مفاهيم الذكاء والإبداع من النواحي النظرية والتجريبية، ويرى أن فهم الظاهرة الإبداعية لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم العمليات العقلية التي تشكل حجر الزاوية بالنسبة للإبداع، وتضم العمليات العقلية ذات العلاقة بالإبداع ثلاثة أنواع:

• المكونات فوق المعرفية: وهي العمليات العقلية العليا التي تستخدم في عمليات التخطيط

والمراقبة والتقييم أثناء قيام الفرد بحل المشكلة.

• المكونات الأدائية: وهي العمليات العقلية المكلفة بتنفيذ تعليمات المكونات فوق المعرفية.

• مكونات اكتساب المعرفة: وهي مكونات ذات ارتباط بالإستبصار الإبداعي.

ويختم (ستيرنبرج) عرضه لنظريته بقوله أن الناس يبدعون بفضل التكامل والدمج بين المظاهر الثلاث للإبداع وهي القدرة العقلية أو الذكاء ونمط التفكير، وخصائص الشخصية، كما أن الإبداع يحدث بصورة مختلفة ويأخذ أشكالاً مختلفة، وليس بالضرورة أن يكون لدى المبدع نفس القدر من المظاهر الثلاث، حيث أن هذه المظاهر تتفاعل في ما بينها بطرق مختلفة في بوتقة الأداء الإبداعي (جروان، 2002، ص ص 103-104).

إن ما يلاحظ على نظريات الإبداع أنها تطورت بتطور نظريات علم النفس عامة، حيث كانت في البداية مجرد تقارير ذاتية وهذا من خلال النظرية العبقرية، أما عند التحليليين فالإبداع يعتبر هروبا من الواقع الى عالم الخيال، وعند السلوكيين الفرد عبارة عن مكان لتخزين الإرتباطات الشرطية، فهو سلبي يستجيب وفقا لمثيرات بيئية، لكن وبعد تطور حركة القياس واستخدام المنهج التجريبي في علم النفس أخذت نظريات علم النفس عامة ونظريات الإبداع خاصة منحى آخر، حيث أصبح لا ينظر للفرد على أنه مستقبل سلبي لما تقدمه له البيئة، فالفرد وفقا للنظرية المعرفية يستقبل المعلومات ويخضعها للتفسير باستخدام العمليات العقلية، فالعملية الإبداعية عملية تفكير تؤدي إلى نتاجات أصيلة.

8. نظريات الإبداع التنظيمي:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع التنظيمي، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات هي:

1.8. نظرية البحث عن التفوق:

سميت نظرية "ووترمان وبيترز" (B. waterman & t.peters) بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتابهما (In search of exelance) والذي أوردا فيه دراستيهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع، بحثا عن المبادئ والقيم المشتركة بينها، ونوجز تلك القيم والمبادئ فيما يلي:

- 1- الاهتمام بالانجاز والشروع في الأداء تفاديا لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات.
- 2- تنمية العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم.
- 3- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينها على الأداء الأكثر تميزا.
- 4- تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المؤسسة، مما يجعلهم يتميزون في أدائهم.
- 5- تبسيط المستويات الإدارية.
- 6- تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة.
- 7- استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها تميزها.
- 8- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.

2.8. نظرية الأداء الظافر:

توصل كليفورد وكافين في دراستهما عن الأداء الظافر أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة

الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتها التنظيمية، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

- التخلي عن المنهج البيروقراطي نهائياً.

- تحفيز العاملين على التدريب والتجريب.

- تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم.

- تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع.

(دريوش، 2012، ص ص 114-115).

3.8. نظرية (مارش وسيمون، 1958) (March & Simon):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض

المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل،

فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، حيث عزيا الفجوة

الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

(<http://maxwoon.net/vet-ar/new-188-html>)

4.8. نظرية (بيرن وستالكير، 1961) (Burns & Stalker):

وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة،

فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر فاعلية هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في

المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

5.8. نظرية (ويلسون، 1966; Wilson):

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

6.8. نظرية (هيرفي وميل، 1970; Harvey & Mill):

قد استفادا مما قدمه كلا من (مارش وسيمون، March & Simon) (بيرن وستالكير، Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

7.8. نظرية (هينق واين، 1970) (Hang & Aiken):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

● مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (مارش وسيمون، March & Simon).

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

● مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

● الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

● زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، والمركزية، والرسمية، والانتاج، والكفاءة والرضا عن العمل.

8.8. نظرية (زولتمان وآخرون، 1973) (Zaltman & others):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (هينق واين، Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية مع الصراع.

(<http://www.efttoday.com/madetailusud.phg>)

إن النظريات السابقة الذكر لاسيما "نظرية الاداء الضافي" و"نظرية البحث عن التفوق" يمكن اعتبارها كإطار مرجعي للمنظمات التي تسعى الى إلى التفوق والإبداع كمنهج فكري وعملي.

9. المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري، حيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث سيتم عن أهم هذه المتغيرات، والتي تعمل على رفع مستوى الإبداعي وهي:

1.9. البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة لتشغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ووجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصرحة في النقد، والنقد الذاتي البناء (العجلة، 2009، ص31).

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال

الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس (حريم، 2009، ص362).

2.9. أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل. وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عتبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم، وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل، مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له أثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماماً عندما يجبر العاملين على الخضوع لتلك الأنظمة والقواعد والإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى

وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي(العجلة،2009، ص32).

3.9. الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، والاتصالات المكثفة بين الوحدات تعتبر سمة تميز المنظمات المبدعة (حريم، 2009، ص362).

4.9. الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية (حريم، 2009، ص364).

وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة .

ومن المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعتها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد

علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً، ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً (العجلة، 2009، ص33).

5.9. نمط القيادة:

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها، والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيعاً لإبداع العاملين، تستوي في ذلك المنظمات البدائية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق.

ويرى (فضل الله) أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة. ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين، ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم، فلا نتوقع من المرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب

على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدماً عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي ينبغي أن يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين.

(بوهزة، 2011 <http://iefpedia.com>).

ويشير (براون، Brown) إلى علاقة أو دور الرئيس بالإبداع، ويرى أن هناك بيئة عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعاً محددة من التابعين، وبناءً على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة.

ويرى (الهيجان) أن أي جماعة تحتاج في عملها إلى نوع من القيادة، وأن أهمية القيادة للجماعات الإبداعية ينبغي أن يتركز حول دور هذه القيادة في تنمية وتشجيع العمليات الإبداعية والابتكارية في أدائها لعملها.

كما تؤثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء

وعلى ضوء ما سبق نرى أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي

للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستتير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطويرها واستمرارها.

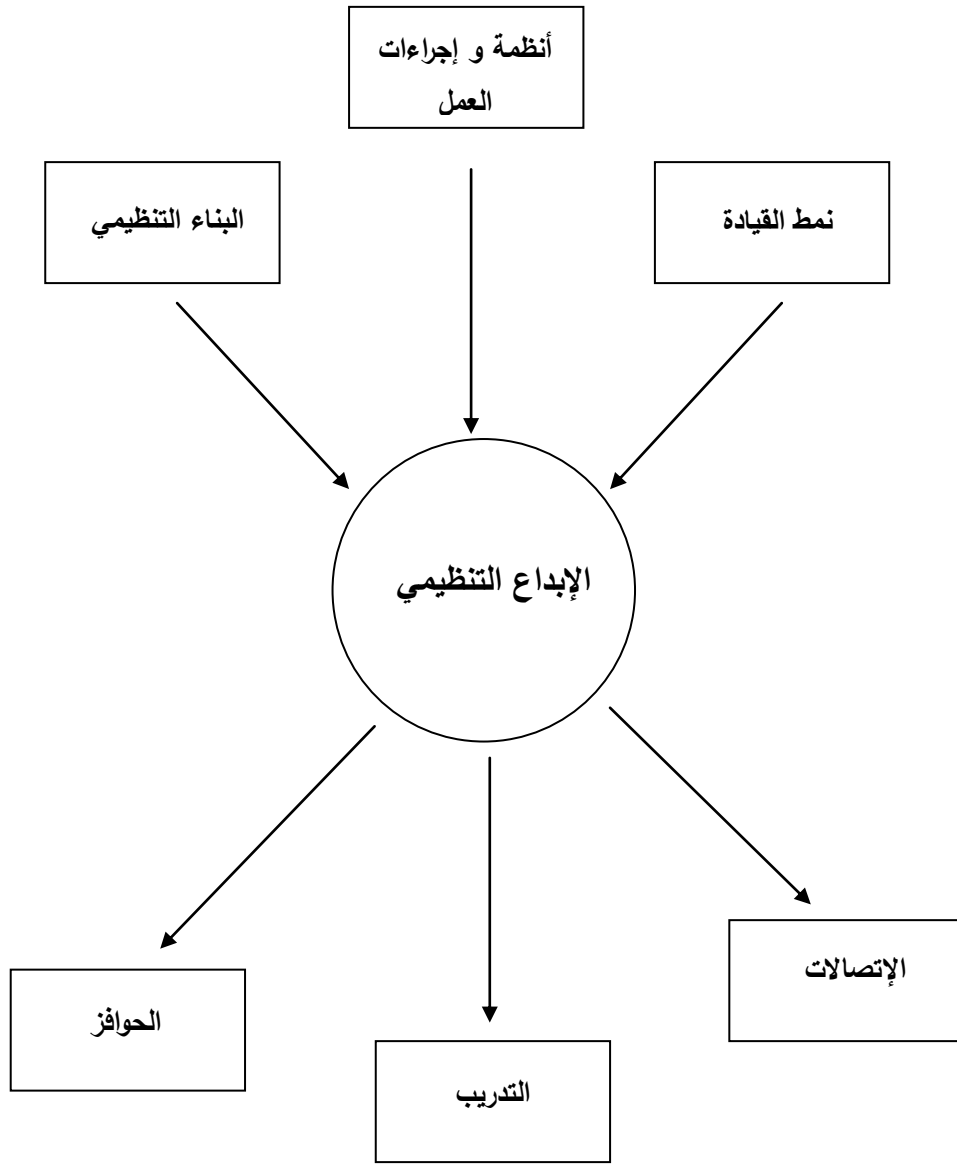
6.9. التدريب:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.

ويرى (الهيجان، 1995) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين، إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الإبداع الإداري لديهم.

وفي سياق الحديث عن أهمية التدريب نرى أن التدريب يعتبر خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية وخلاقة (العجلة، 2009، ص36).

والشكل الموالي يوضح المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي:



شكل رقم (8) يبين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي.

10. معوقات الإبداع التنظيمي: لقد أجمع الباحثون على العديد من معوقات ومحددات الإبداع

التنظيمي التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف

العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى معوقات فردية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية

وثقافية واجتماعية:

1.10. المعوقات الفردية: يمكن تصنيفها هي الأخرى إلى ثلاث معوقات وهي:

1.1.10. المعوقات العقلية:

وتتمثل في ضعف قدرة الفرد على الإدراك والتذكر والتحليل، من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد الأفراد على الإحساس والبديهية بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، والاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة، وليس على اختبارها عملياً، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة، والانتقال إلى الاستنتاجات، دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.

2.1.10. المعوقات الانفعالية:

إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك: خوف المديرين من التجديد؛ لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين، واللوم من سلطة أعلى في حال فشل الفكرة الجديدة (انجود، 2008، ص 27).

3.1.10. معوقات الدافعية :

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للوصول إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له، إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة (شيلي، ب س، ص ص 10-12).

4.1.10. المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات الناجمة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات، والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين، ونمط السلطة ونمط القيادة، ونظم الاتصال المستخدمة وغيرها، قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع (المغربي، 2010، ص 347).

فالتنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

ويضيف (الصيدلاني، 2001) أن المعوقات التنظيمية تتمثل في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.

5.1.10. المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

وأضاف (المغربي، 2010، ص312) بان هناك معوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية تعيق الإبداع، فقد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا امام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الإقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتتميته.

أما (المعاني، 1996) فأضاف بأن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تتميته وتمنع إستقادات المنظمات المختلفة منه وهي:

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
- 8- القيادات الإدارية غير الكفأة، حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.

9- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي وعدم التوقع منه الإبداع.

13- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع (شيلي، ب س، ص 10-12).

إن الإبداع عبارة عن مجموعة من القدرات تحتاج إلى عوامل كثيرة تساعد على تنميتها وتطويرها، مما يمكن المنظمة الاستفادة منها، وبالمقابل توجد الكثير من العوامل التي قد تعيق وتحث من تلك القدرات، وبذلك تمنع الاستفادة المنظمة منها، فعدم توفر مناخ تنظيمي مناسب أو بيئة ثقافية واجتماعية مشجعة، كلها عوامل تعتبر معيقات لتنمية الإبداع التنظيمي للأفراد.

خلاصة الفصل:

لقد حظي موضوع الإبداع التنظيمي بإهتمام كبير من طرف الباحثين حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات لتحديد مفهومه والعوامل المؤثرة فيه والعوامل التي تساعد على تنميته وحتى التي تحد منه، وهذا كله أنتج العديد من التعاريف ومن بينها تعريف (الهيجان) فالإبداع التنظيمي كل عملية ينشأ عنها إنتاج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة، كما حددت تلك الدراسات أهم عناصر الإبداع ومراحله، وكذا مستوياته، بالإضافة إلى التركيز على العوامل المساعدة على تنميته وحتى التي تعيقه وتحد منه، كما نتج عن هذه البحوث نظريات يفسر من خلالها الإبداع التنظيمي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد

1- المنهج المتبع.

2- مجتمع الدراسة وحجم العينة.

2-1- مجتمع الدراسة.

2-2- عينة الدراسة الأساسية.

3- الدراسة الاستطلاعية.

3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.

3-2- عينة الدراسة الاستطلاعية.

4- أدوات الدراسة.

4-1- أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه " لهيرسي وبلانشارد".

(L.E.A.D) "Leader Effectiveness and Adaptability Description"

4-2- مقياس الإبداع التنظيمي.

"Organizational innovation Questionnaire"

5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سنتناوله في الجانب الميداني، حيث من خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، كما يتحدد بناء عليها قيمة النتائج التي يحصل الباحث عليها في دراسته، فهي تحوي أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة لاسيما في العلوم الاجتماعية، وهذه العناصر هي المنهج المتبع والمجتمع الأصلي وعينة الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات وتحديد خصائصها السيكميترية، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات.

1. المنهج المتبع:

إن المنهج عبارة عن مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف (أنجرس، 2006، ص466). ويوجد العديد من المناهج كالمنهج التجريبي، والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي ... الخ. وتستخدم هذه المناهج على حسب طبيعة وموضوع الدراسة، وبما أننا في هذه الدراسة بصدد وصف الظاهرة وتصويرها تصويراً موضوعياً من خلال جمع البيانات ثم تحليل النتائج بهدف إصدار أحكام، فالمنهج المناسب هو المنهج الوصفي، والذي يركز على الملاحظة العلمية والتي تعني النظر المتأن في الظواهر بواسطة الحواس مباشرة أو بالاستعانة بوسائل وأدوات مناسبة لموضوع الملاحظة، شرط عدم تعديل أي جانب من تلك الظواهر موضوع الملاحظة (الخي، 2001، ص20) فالباحث في الدراسة الحالية يسعى إلى فهم ظاهرة الإبداع التنظيمي واختبار علاقتها بالنمط القيادي وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ويتبع المنهج العلمي الوصفي خطوات محددة لخصها "فان دالين" في:

- فحص الموقف المشكل.

- تحديد المشكل ووضع الفروض.

- تسجيل الافتراضات التي بنيت عليها فروضهم وإجراءاتهم.
- اختيار المفحوصين المناسبين والمواد المصدرية المناسبة.
- اختيار أساليب جمع البيانات أو إعدادها.
- وضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض.
- تقنين أساليب جمع البيانات.
- القيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة ومميزة بشكل دقيق.
- وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة محددة (الخي، 2001، ص ص 20-21).

2. مجتمع الدراسة وحجم العينة:

1.2. مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة (بوخص، 2005، ص 13)، فهي مجموع العناصر التي تتمتع بالسمة أو الخاصية موضوع الدراسة ويسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج بحثه (بوسنة، 2007، ص 189)، وتتحدد هذه العناصر في الدراسة الحالية بمجموع الموظفين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ونقصد بذلك الموظفين الذين يشغلون مناصب في إحدى الهيئات بجامعة قاصدي مرباح ورقلة التالية: (مديرية الجامعة، كلية الرياضيات وعلوم المادة، كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، كلية العلوم التطبيقية، كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الطب، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التكنولوجيا)، ويقدر عدد هؤلاء الموظفين بـ 365 موظفاً

وموظفة موزعين على عشرة كليات ومعهدين، والجدول رقم(1) يوضح توزيع الموظفين على مختلف الهيئات في جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

جدول رقم(1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على مختلف الهيئات بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	الهيئات
9,04 %	33	مديرية الجامعة
8,21 %	30	كلية الرياضيات وعلوم المادة
7,13 %	26	كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
9,32 %	34	كلية العلوم التطبيقية
9,32 %	34	كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون
7,13 %	26	كلية علوم الطبيعة والحياة
7,13 %	26	كلية الحقوق والعلوم السياسية
9,32 %	34	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
8,21 %	30	كلية الآداب و اللغات
8,21 %	30	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
4,94 %	18	كلية الطب
6,02 %	22	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
6,02 %	22	معهد التكنولوجيا
100 %	365	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد الهيئات في جامعة قاصدي مرياح ورقلة هو 12 هيئة وهي

مديرية الجامعة و 8 كليات ومعهدين يعمل فيها 365 موظفا من تتوفر فيهم شروط الدراسة.

2.2. عينة الدراسة الأساسية:

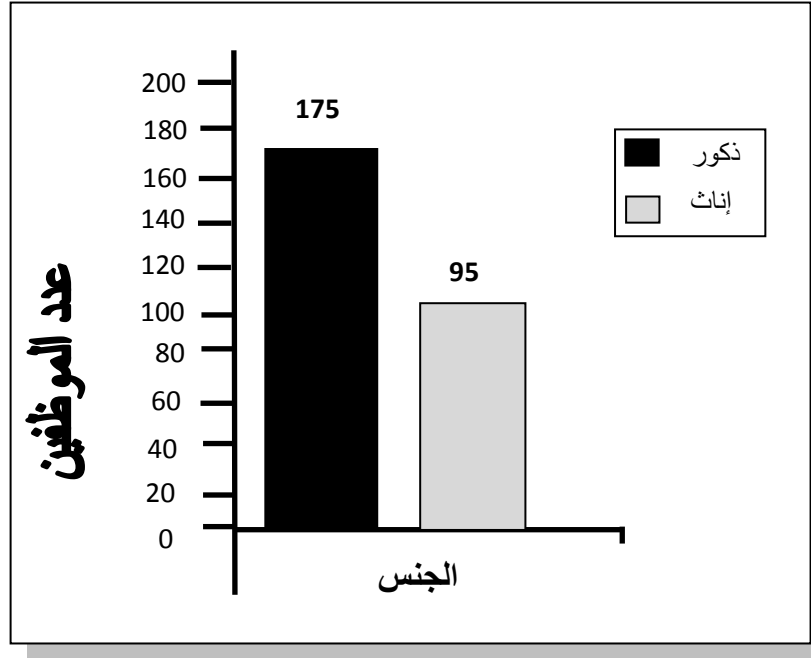
في كثير من الدراسات لا يمكن للباحث أن يتناول كل وحدات المجتمع الأصلي، لذلك يلجأ الباحثون إلى اختيار بعض الوحدات الممثلة له وهذه العملية تسمى بالمعينة، فهي العملية التي تمكننا من اختيار عدد من الأفراد للدراسة بطريقة تجعل هؤلاء الأفراد يمثلون المجتمع (أبو علام، 2004، ص147) فهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة، ويوجد عدة طرق للمعينة، يختار الباحثون من بينها بناء على طبيعة الإشكالية ونوع الفرضيات (الخي، 2001، ص24) وفي الدراسة الحالية تم تطبيق أدوات الدراسة على كل الموظفين الذين يشغلون مناصب ونقصد بذلك (الأمناء العامون، ورؤساء المصالح، ورؤساء الفروع، ومسؤولو المكاتب، ومسؤولو المكتبات بجامعة قاصدي مرباح ورقلة)، وقدر عددهم ب365 موظفا وموظفة، وبعد توزيع الاستثمارات واسترجاعها، تمت عملية الفرز بهدف تحديد الاستثمارات الصالحة للدراسة حيث من خلاله تم استثناء الاستثمارات التي تحمل أخطاء في الاستجابة، أو عدم الاستجابة على بعض البنود أو كلها، كما تم استثناء الاستثمارات التي لا تحمل معلومات شخصية، وبالتالي تم الحصول على 270 استمارة صالحة للدراسة أي بنسبة 73,97% من بين حجم العينة المتمثل في 365 فردا وهي نسبة مناسبة، وحتى نتأكد من كفاية عدد أفراد العينة تمت الاستعانة بمعادلة "ستيفن ثامبسون" حيث بينت أن العدد المناسب لـ 365 فرد هو 187 فرد أي بنسبة مئوية تقدر بـ 51,23%، وبالتالي فالعدد الحالي هو مناسب، ويسمح بإجراء الدراسة.

وعليه فإن خصائص العينة في هذه الدراسة فهي تتصف كما يلي:

- من حيث الجنس: يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	جنس الموظفين
35,18%	95	إناث
64,82%	175	ذكور
100%	270	المجموع



شكل رقم (9) يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الجنس.

يلاحظ من الشكل رقم (9) أن عدد الموظفات يقدر بـ 95 موظفاً أي بنسبة 35,18%، وأن عدد الموظفين

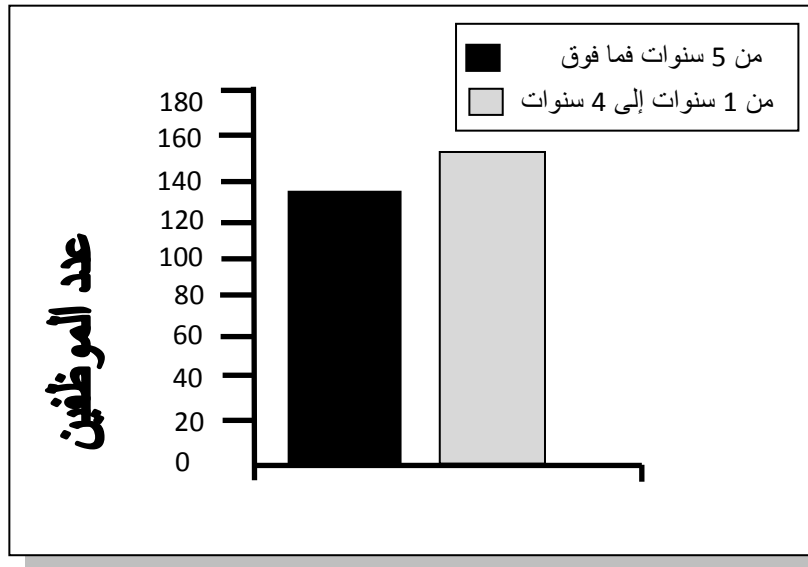
يقدر بـ 175 موظفةً أي بنسبة 64,82% .

- من حيث الأقدمية في العمل: يتوزع أفراد عينة البحث حسب أقدميتهم في العمل على الشكل

الموضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يبين توزع افراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	عدد الموظفين	النسبة المئوية
من 1 إلى 04 سنوات	132	48,88%
من 5 سنوات فما فوق	138	51,11%
المجموع	270	100%



شكل رقم (10) يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في العمل.

يوضح الشكل رقم (10) أن فئات الموظفين ذوي الأقدمية أقل من (4 سنوات) بلغ عددهم 145

موظفا بنسبة 53,71%، وبلغ عدد الموظفين ذوي الأقدمية (من 5 سنوات فما فوق) 125 موظفا

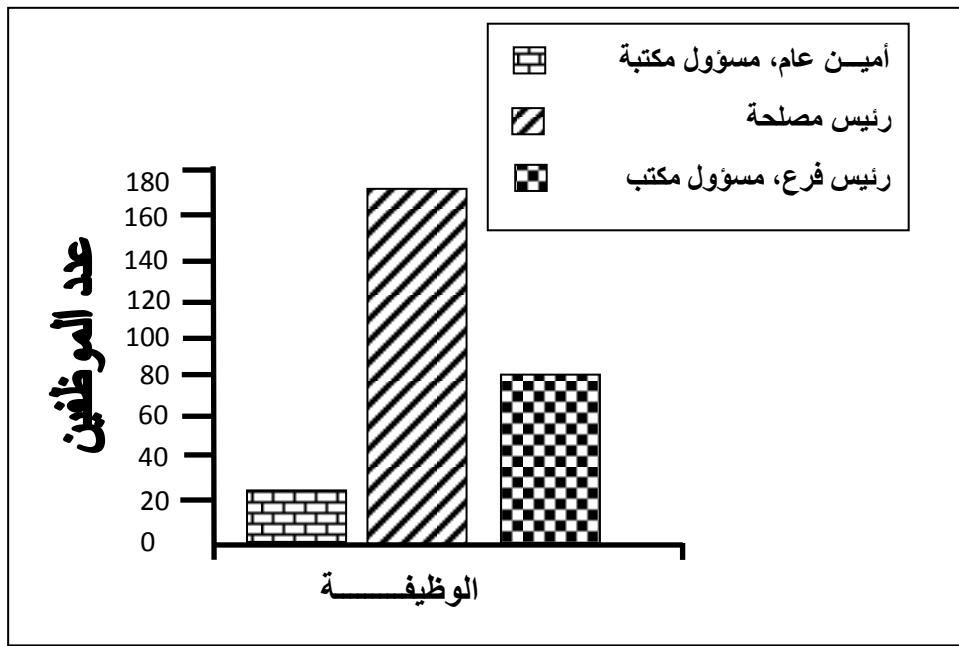
أي بنسبة 46,29%.

_ خصائص العينة من حيث الوظيفة: يتوزع أفراد عينة البحث حسب الوظيفة على الشكل

الموضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

نوع الوظيفة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
أمين عام، مسؤول مكتبة	23	8,51%
رئيس مصلحة	178	65,92%
رئيس فرع، مسؤول مكتب	69	25,57%
المجموع	270	100%



شكل رقم (11) يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب نوع الوظيفة.

3. أدوات الدراسة :

بهدف الإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على أداتين لجمع المعلومات والبيانات، حيث قامت الباحثة بتكييف أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه "الهيرسي وبلانشارد" حتى تتناسب مع أهداف وعينة الدراسة وذلك لقياس متغير النمط القيادي، كما تم بناء أداة "الإبداع التنظيمي" لقياس متغير الإبداع التنظيمي.

1.3. أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه (L.E.A.D):

1.1.3. وصف الأداة:

لقد تم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس متغير النمط القيادي وقامت الباحثة بتكييف الأداة حتى تتناسب بنودها مع أهداف وعينة الدراسة، وهي أداة طورها كل من "هيرسي وبلانشارد" واعتمدها في البيئة العربية (عبد الكريم قرقرش، 2002) حيث حصل عليها من كتاب "هيرسي وبلانشارد" وقام بترجمتها من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم قام بقياس صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من خبراء اللغة العربية والإنجليزية ثم تطبيقها على المجتمع الأردني، كما قام الباحث باستخراج ثباتها بالاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرومباخ" وكانت قيمته (0,75) وهذا يدل على أن قيمة معامل الثبات عالية، كما اعتمدها (المغدي وآل ناجي، 1999) و(حسين، 1999) و(الصليبي، 2008)، كما اعتمدها في البيئة الجزائرية (الشايب، 2007) و(بن حفيظ، 2013).

وقد حدد "هيرسي وبلانشارد" من خلال هذه الأداة أربعة أساليب قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه وهي: أسلوب الإبلاغ، وأسلوب الإقناع، وأسلوب المشاركة وأسلوب التفويض.

وتشمل الأداة على 12 موقفاً تعكس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين وهي موزعة كالتالي:

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المنخفض.
- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.
- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.
- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المرتفع.

ويختار المفحوص في كل موقف إجابة واحدة من بين أربع إجابات معطاة أما (أ) أو (ب) أو (ج)

أو (د).

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية وهو نمط الإبلاغ.

أو تعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة عالية، وهو نمط الإقناع.

أو تعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل، وهو نمط التفويض.

وقد تم اعتماد هذه الأداة في الدراسة الحالية كونها تتناسب مع أهداف الدراسة حيث لا يهمننا

بالدرجة الأولى النمط القيادي الذي يمارسه المدير ولكن ما يهمننا هو مستوى نضج الموظف

وكيفية تفسيره للأسلوب القيادي الذي يمارس عليه وانعكاس ذلك على مستوى إبداعه التنظيمي.

- طريقة تصحيح أداة فاعلية القائد وتكيفه ل"هيرسي وبلانشارد":

يتم تصحيح الأداة عن طريق احتساب عدد تكرارات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ،ب،ج،د)

حيث أن:

- الإجابة (أ) تعني استخدام أسلوب الإبلاغ.

- الإجابة (ب) تعني استخدام أسلوب الإقناع.

- الإجابة (ج) تعني استخدام أسلوب الإشراف.

- الإجابة (د) تعني استخدام أسلوب التفويض.

والعمود الذي يحصل على أكبر عدد من التكرارات هو الذي يمثل النمط القيادي المتبع (الأغبري،

2000، ص ص111-113). ويختار المفحوص في كل موقف إجابة واحدة من بين أربع إجابات

معطاة أما (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د).

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية وهو نمط الإبلاغ.

أو تعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة عالية، وهو نمط الإقناع.

أو تعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل، وهو نمط التفويض.

مفتاح تصحيح الأداة: مفتاح تصحيح جدول رقم (01) يعتمد على البنود التي تصنف كل

أسلوب على حدا فعند حصول المدير على أعلى درجة في نمط من الأنماط الأربعة يعد ذلك النمط هو

النمط الأكثر استخداما لديه والذي يعبر عن أسلوبه القيادي، وتتم معرفة الفاعلية من خلال:

تحديد الإجابات للحالات الاثني عشرة الموجودة بالاستبانة، والقيمة الموازية لكل اجابة في قائمة

مفتاح الإجابات كما هو في الجدول رقم (01)، ثم جمع القيمة الموازية للإجابات لكل عمود من الأعمدة

الأربعة، وحاصل جمع قيم هذه الأعمدة يمثل درجة الفاعلية، وينبغي ملاحظة الآتي:

- كلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فإن وزن

الفقرة المختارة (2+).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة أقل نجاحا وتوفيقا فان وزن الفقرة المختارة (1+).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح للغاية وغير موفق للغاية كان وزن الفقرة

المختارة (2-)، لذلك فان درجة الفاعلية تمتد من (24+ الى 1+)، والفاعلية نوعان ايجابية

تمتد من (1+ الى 24+)، وفاعلية سلبية تمتد من (1- الى 24-).

ففي كل مرة يكون القرار على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فان درجة الفاعلية تقترب من

(24+) ومع ذلك فإن من الصعوبة بما كان أن تكون فاعلية النمط القيادي هي (24+) لأن ذلك

يمثل المثالية.

فإذا كانت فاعلية مدير ما هي أقل من (24+) بكثير جدا فإن سلوك هذا الشخص وتصرفاته

مفتوحة جدا وفاعليته متدنية.

جدول رقم (5) يبين قائمة مفتاح تصحيح الأداة.

رقم العبارة	أ	ب	ج	د
1	2+	1-	1+	2-
2	2+	2-	1+	1-
3	1+	1-	2-	2+
4	1+	2-	2+	1-
5	2-	1+	2+	1-
6	1-	1+	2-	2+
7	2-	2+	1-	1+
8	2+	1-	2-	1-
9	2-	1+	2+	1-
10	1+	2-	1-	2+
11	2-	2+	1-	1+
12	1-	2+	1-	1+

(الشايب وبن حفيط، 2014، ص10).

- **تكيف أداة فاعلية القائد وتكيفه:**

حتى تتناسب الأداة مع أهداف الدراسة وعينتها، حاولت الطالبة تكيف الأداة من حيث البنود والأجوبة، فالأداة في الأساس موجهة للقادة كي يجيبوا عنها، وكون عينة الدراسة الحالية تتمثل في موظفي الجامعة تم تعديل صياغة البنود والأجوبة لكي يستطيع الإجابة عنها الموظفين، كما تم تغيير بعض المفردات والعبارات وتبسيط البعض الآخر وهذا لكي تتلاءم مع خصائص العينة.

2.1.3. الخصائص السيكومترية للأداة:

يقصد بالخصائص السيكومترية تقنين الأداة عن طريق حساب صدقها وثباتها وذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية.

- صدق الأداة:

تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه (مقدم، 2003، ص 146). ويوجد عدة طرق لقياس الصدق وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أربعة أنواع من الصدق وهي: صدق المحكمين، صدق المقارنة الطرفية، والصدق الذاتي، وصدق الاتساق الداخلي.

صدق المحكمين :

بعد تكييف الأداة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من داخل وخارج جامعة ورقلة والمذكور أسمائهم في الملحق رقم (1)، وذلك بهدف معرفة رأيهم واقتراحاتهم حول مدى ملاءمة البنود والأجوبة وسلامتها اللغوية مقارنة بالأداة الأصلية، ومدى مناسبتها لعينة الدراسة وهل تخدم أغراض البحث، وبعد استرجاع الاستمارات تم الأخذ باقتراحات الأساتذة وملاحظاتهم، فقد اقترح أحد الأساتذة تطبيق الأداة على عينة صغيرة من الموظفين قصد معرفة مدى قدرتهم على الاستجابة، وبناء عليه قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة قوامها 20 موظفا وموظفة وكانت الاستجابات على الأداة بطريقة مناسبة، كما تم تعديل وتصحيح بعض العبارات والأجوبة بناء على اقتراحات الأساتذة.

وللتأكد أكثر من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين تم حساب نسبة اتفاق الخبراء وبلغت هذه النسبة 85% علما أن من بين سبعة أساتذة محكمين واحد فقط اعترض على استخدام أداة فاعلية القائد وتكيفه، وقد ذكر (معمرية، 2002 ، ص183) انه إذا كانت نسبة اتفاق الخبراء تساوي أو تفوق 80% فالأداة صادقة.

الصدق التمييزي:

وهو نوع من الصدق الذي يتم حسابه باستخدام معادلة النسبة التائية الدالة على الفرق بين متوسطي مجموعة الأفراد الأقوياء ويمثلون المجموعة العليا والمحدد نسبتهم بـ 33% وبين المجموعة الدنيا وهم الضعفاء ونسبتهم 33% (معمرية، 2002، ص 84).

وللتأكد من صدق الأداة عن طريق الصدق التمييزي تم تفريغ النتائج في جداول إحصائية ثم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والجدول رقم (8) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة فاعلية القائد وتكيفه.

جدول رقم (6) يبين نتائج الصدق التمييزي لأداة فاعلية القائد وتكيفه.

الأدوات / المتغيرات	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S	ت المحسوبة	ت الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجات العليا 33%	16,25	0,57	18,57	2,35	30	0,01
الدرجات الدنيا 33%	20,56	0,72				

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين القيم العليا والقيم الدنيا لأداة فاعلية القائد وتكيفه وهي (18,57) أكبر من قيمة (ت) الجدولة وهي (2,35) وهذا عند مستوى الدلالة (0,01)، أي أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا وعليه فإن الأداة تتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا وبالتالي الأداة صادقة.

صدق الاتساق الداخلي:

وهو من أشهر أنواع الصدق، والذي يتم من خلاله التأكد من صلاحية الفقرات، حيث نقوم بحساب مجموعة من الارتباطات ما بين درجة الفقرة للفرد المستجيب والدرجة الكلية للأداة، ونقبل الفقرة عندما تكون قيمة معامل الارتباط "بيرسون" أكثر من (0,25) وذلك وفق مؤشر "إيبل" (النبهاني وآخرون، 2005، ص 230) ويشير (طبشي، 2015، ص 62) بأنه يمكن التحقق من صدق البنود من

خلال إجراء تحليل البنود كإجراء إحصائي يتم من خلاله عزل أنواع من البنود أو حذفها، ويتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية على المقياس.

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس فاعلية القائد وتكيفه

ل"هيريبي ويلانشارد".

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,64	0,05
02	0,65	0,01
03	0,36	0,01
04	0,65	0,01
05	0,47	0,01
06	0,47	0,01
07	0,28	0,01
08	0,49	0,01
09	0,40	0,01
10	0,52	0,01
11	0,52	0,01
12	0,30	0,05

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الأداة مقبولة، حيث كانت معاملات ارتباطها مع

الدرجة الكلية للأداة أكبر من (0,25) وبمستوى دلالة (0,05) أو (0,01).

ثبات الأداة:

يقصد به درجة اتساق أو تجانس بين نتائج مقاييس في تقدير صفة أو سلوك ما (عبد الحفيظ،

2003، ص152)، وجاء في (مزباني، 1999، ص85) إننا نقول أن المقياس ثابت إذا كانت نتائجه

مستقرة بتكرار تطبيقاته عبر الزمن، وللتأكد من ثبات الأداة تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية

وثبات ألفا كرومباخ.

التجزئة النصفية:

يتم في هذه الطريقة تقسيم الإختبار إلى قسمين متساويين على أساس الفقرات الفردية والفقرات الزوجية وبعد تطبيق الأداة يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات الأفراد في الجزئين، ويصح هذا المعامل باستخدام معادلة "سبيرمان بروان" وذلك للحصول على معامل الثبات ككل (مزياني، 1999، ص 87).

وبعد تفرغ النتائج في جدول إحصائي تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فتحصلنا على النتائج كما موضح في الجدول رقم (10):

جدول رقم (8) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة فاعلية القائد وتكيفه.

معامل الثبات بروان	معامل الارتباط بيرسون	
0,78	0,64	مقياس فاعلية القائد و تكيفه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هي (0,64) وبعد تعديلها باستخدام معادلة "سبيرمان بروان" تحصلنا على قيمة (0,78) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها وهذا بناء على ما أشار إليه " ليكارت وزملائه " " Likert and Other,1934 " من إن قيمة معامل الثبات الواقعة بين (0,62) و(0,93) يمكن الاعتماد عليها (مهدي، 1991، ص 101) وعليه فان الأداة ثابتة.

ثبات "ألفا كرومباخ":

وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للأداة فهو يربط بين ثبات الأداة وثبات بنودها، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات (معمرية، 2002، ص 213) وبعد تطبيق معادلة "ألفا كرومباخ" على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (11).

جدول رقم (9) يوضح نتائج ثبات ألفا كرومباخ لأداة فاعلية القائد وتكيفه.

ألفا كرومباخ	عدد العناصر
0,75	13

يوضح الجدول رقم (9) أن قيمة ألفا كرومباخ هي (0,75) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأداة ثابتة.

2.3. مقياس الإبداع التنظيمي:

1.2.3. وصف المقياس:

لقد اعتمد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي لاسيما في الدراسات الوصفية، ولقد صممت الأداة الحالية بهدف قياس متغير الإبداع التنظيمي، ولجأت الباحثة لبناء هذه الأداة حتى تتلاءم مع خصائص العينة ومع طبيعة المهام التي يقوم بها الموظف في الجامعة، وتساعد في نفس الوقت في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تصميم المقياس في صورته الأولية الاستفادة من خبرة ذوي الاختصاص وذلك بعد إجراء مقابلات مع موظفين لديهم خبرة في مجال الإدارة، كما تمت الاستفادة من الإطار النظري، خاصة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ومن هذه الدراسات دراسة (دحروج ويوب، 2009)، ودراسة (محمد وخلف، 2010) و(بزيغ، 2006)، و(حاتم، 2003)، و(هيجان، 2006)، و(محمود وحيدر، 2011)، و(أنجود، 2008)، و(عموم، 2014)، وبمراعاة خصائص العينة والمهام التي تؤديها تم تحديد خمسة أبعاد وهي: بعد التخطيط، وبعد التطبيق، وبعد التنظيم، وبعد الرقابة، وبعد التقييم، وكل بعد من الأبعاد السابقة يشمل كل مكونات الإبداع التنظيمي وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، وكل بعد من هذه الأبعاد يشمل ثمانية فقرات وبالتالي تحددت فقرات المقياس بأربعين فقرة في صورته الأولية، والجدول الموالي يوضح كل بعد وما يشمل من فقرات:

جدول رقم (10) يوضح فقرات أبعاد أداة الإبداع التنظيمي.

الأبعاد	الفئة	رات
التخطيط	2 3 4 6 8 9 10 13	
التطبيق	1 5 7 11 12 14 15 28	
التنظيم	16 17 18 19 20 21 22 24	
الرقابة	23 25 26 30 32 33 34 37	
التقييم	27 29 31 35 36 39 38 40	

تصحح بعض فقرات المقياس في الاتجاه الموجب، والبعض الآخر في الاتجاه السالب، و هذا للتأكد

من صدق وجدية المستجيب، والجدول رقم (11) يوضح الفقرات الموجبة والفقرات السالبة:

جدول رقم (11) يوضح الفقرات الإيجابية والفقرات السلبية.

نوع الفقرة	الفئة	رات
الفقرات الإيجابية	1 3 4 5 8 9 10 11 12 13 15 16 18 20 21 23 24 26 27 28 29 30 31 33 34 35 39 40	
الفقرات السلبية	2 6 7 14 17 19 22 25 32 36 37 38	

وصمم المقياس وفق تدرج ليكرت (Likert) خماسي التدرج، بحيث يجب المفحوص عن كل عبارة طبقاً للبدائل التالية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتم إعطاء الدرجات التالية للفقرات الإيجابية (دائماً، 5)، (غالباً، 4)، (أحياناً، 3)، (نادراً، 2)، (أبداً، 1) أما الفرات السلبية فهي كالتالي: (دائماً، 1)، (غالباً، 2)، (أحياناً، 3)، (نادراً، 4)، (أبداً، 5).

وقد قسم الإبداع التنظيمي بشكل عام إلى ثلاث مستويات بالإعتماد على دراسة (حاتم، 2003) ودراسة (الشقحاء، 2003) كما هو موضح أدناه:

الإبداع التنظيمي المرتفع: ويشمل هذا المستوى كل من كانت قيمة درجاته الكلية على المقياس يقع ضمن المدى (133) درجة فأكثر.

الإبداع التنظيمي المتوسط: ويشمل هذا المستوى كل من كانت قيمة درجاته الكلية على المقياس يقع ضمن المدى (95) إلى أقل من (133) درجة.

الإبداع التنظيمي المنخفض: ويشمل هذا المستوى كل من كانت قيمة درجاته الكلية على المقياس أقل من (95) درجة.

وللتحقق من صلاحية وملائمة المقياس لموضوع الدراسة ولخصائص العينة تم قياس خصائصه السيكومترية باستخدام مجموعة من الأساليب والموضح أدناه.

2.2.3. الخصائص السيكومترية للأداة : حتى تكون الأداة صالحة للدراسة وملائمة لخصائص

العينة تم حساب صدق وثبات الأداة بعدة طرق وهي على النحو التالي:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من داخل وخارج جامعة قاصدي مرباح ورقلة والمذكور أسمائهم في الملحق رقم (2)، و الهدف من ذلك هو معرفة رأي المحكمين في مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح وسلامة صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب ذلك معرفة مدى ملائمة البدائل المقترحة لعبارات الأداة.

وقد اتفق كل المحكمين على أن الأداة تقيس متغير الإبداع التنظيمي، حيث أن كل فقرات المقياس صالحة، واقتصرت توجيهات المحكمين على الصياغة اللغوية للبنود.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون والتي كانت أغلبها لغوية، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة، وبعدها تم الانتقال إلى أساليب أخرى من الصدق.

الصدق التمييزي:

للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية، تم تفريغ النتائج في جداول إحصائية، ثم تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، والجدول رقم (12) يبين نتائج الصدق التمييزي لأداة الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (12) يبين نتائج الصدق التمييزي لأداة الإبداع التنظيمي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي \bar{X}	الأدوات المتغيرات
0,01	30	2,35	14,75	13,14	93,87	الدرجات العليا 33%
				8,63	35,87	الدرجات الدنيا 33%

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (14,75) وقيمة (ت) المجدولة تساوي (2,35) عند درجة حرية (30) وهي قيمة دالة عند (0,01) مما يعني أن هناك فروق دالة بين المستوى العالي والسفلي للدرجات وبالتالي فإن الأداة صادقة.

صدق الإتساق الداخلي:

وهو من أشهر أنواع الصدق، والذي يتم من خلاله التأكد من صلاحية الفقرات، حيث نقوم بحساب مجموعة من الارتباطات ما بين درجة الفقرة للفرد المستجيب والدرجة الكلية للأداة، ونقبل الفقرة عندما تكون قيمة معامل الارتباط "بيرسون" أكثر من (0,25) وذلك وفق مؤشر "إيبيل" (النبهاني وآخرون، 2005، ص230). وجدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (13) يبين معاملات ارتباط درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,35	0,01	21	0,57	0,01
02	0,45	0,01	22	0,39	0,01
03	0,27	0,05	23	0,43	0,01
04	0,45	0,01	24	0,34	0,05
05	0,35	0,01	25	0,49	0,01
06	0,32	0,05	26	0,54	0,01
07	0,38	0,01	27	0,54	0,01
08	0,32	0,05	28	0,50	0,01
09	0,49	0,01	29	0,34	0,01
10	0,48	0,01	30	0,53	0,01
11	0,25	0,05	31	0,49	0,01
12	0,33	0,01	32	0,45	0,01
13	0,38	0,01	33	0,54	0,01
14	0,55	0,01	34	0,48	0,01
15	0,41	0,01	35	0,37	0,01
16	0,48	0,01	36	0,38	0,01
17	0,49	0,01	37	0,44	0,01
18	0,51	0,01	38	0,38	0,01
19	0,39	0,01	39	0,40	0,01
20	0,42	0,01	40	0,58	0,01

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الأداة مقبولة، حيث كانت معاملات ارتباطها مع

الدرجة الكلية للأداة أكبر من (0,25) وبمستوى دلالة (0,05) أو (0,01).

الصدق العاملي:

يقصد بالصدق العاملي مدى تشبع الاختبار بالعامل الذي نفترض أنه يقيسه، فكلما كان التشبع كبيراً

كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى صدق الاختبار (مقدم، 2003، ص10) وللتأكد من صدق مقياس

الإبداع التنظيمي عن طريق الصدق العاملي تم استخدام "التحليل العاملي الاستكشافي" وهو أسلوب من

أساليب التحليل العاملي يهدف إلى استكشاف المجموعة المثلى التي يمكن أن تتضمن المتغيرات الكامنة، ودون اعتبار مسبق لصياغة الفروض النظرية (منذر، 2014، ص143).

ولتحديد البناء العاملي تم استخدام طريقة تحليل العناصر الأساسية (Composents Principale Analysis)، كما أجري التدوير المتعامد للمحاور من خلال طريقة (Rotation Varimax)، وذلك لافتراضية استقلالية العوامل، واعتبر التشبع الدال الذي يساوي أو يزيد عن (0,40) وكانت كل بنود المقياس منتشبة على أربع عوامل أنظر الملحق رقم (9). كما اعتمد على محك (كايزر، Kaiser) حيث يعد من أكثر المحكات شيوعاً، ويعتمد على كون قيمة الجذر الكامل (Eigenvalue) واحداً صحيحاً أو أكثر.

وقد تم في البداية تطبيق اختبار (كايزر- ميلر - أولكن، Kaiser-Melyr-Olkin . KMO) وكانت قيمة الاختبار (0,74) وهذه قيمة أكبر من (0,50) مما يدل على كفاية عينة التحليل لإجراء الدراسة، بينما بلغت قيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test of Sphéricity) القيمة (780,145) بمستوى دلالة أقل من (0,01) وهذا يدل على أن اختلاف مصفوفة الارتباط عن المصفوفة الواحدة وأنه توجد تباينات مشتركة بين متغيرات الدراسة تشكل مجموعة من العوامل الخفية، وهو ما نسعى إلى الكشف عنه، وبالتالي فإن شروط تطبيق التحليل العاملي محققة، وقام الباحث بتسمية الأبعاد على النحو التالي:

- العامل الأول جاءت فقراته معبرة عن البعد الأول في هذه الدراسة، وهو بعد التخطيط.
- العامل الثاني وجاءت فقراته معبرة عن البعد الثالث وهو وبعد التنظيم.
- العامل الثالث وجاءت فقراته معبرة عن البعد الثاني والبعد الخامس وهما بعد التطبيق وبعد التقييم.
- العامل الرابع وجاءت فقراته معبرة عن البعد الرابع وهو بعد الرقابة. مما سبق يتضح أن مقياس الإبداع التنظيمي يصبح بأربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: التخطيط وأرقام بنوده هي: 2-13-8-5-7-15-6-9-35-22.

- البعد الثاني: التنظيم وأرقام بنوده هي: 23-32-37-29-26-38-14-1-20-4-11-18.
- البعد الثالث: التطبيق والتقييم وأرقام بنوده هي: 40-33-34-24-27-30-36-21-31-19.
- البعد الرابع: الرقابة وأرقام بنوده هي: 12-10-25-39-28-03-17.

والجدول التالي يوضح التشبعات الدالة لبنود المقياس.

جدول رقم (14) يوضح تشبعات بنود مقياس الإبداع التنظيمي.

رقم البند	التشبع	رقم البند	التشبع	رقم البند	التشبع
01	0,48	15	0,55	29	0,59
02	0,45	16	-	30	0,44
03	0,42	17	0,41	31	0,41
04	0,45	18	0,40	32	0,60
05	0,57	19	-	33	0,58
06	0,53	20	0,47	34	0,44
07	0,55	21	0,42	35	0,44
08	0,59	22	0,65	36	0,60
09	0,45	23	0,57	37	0,53
10	0,55	24	0,55	38	0,55
11	0,45	25	0,57	39	0,53
12	0,55	26	0,57	40	0,63
13	0,65	27	0,48		
14	0,52	28	0,48		

نلاحظ من الجدول السابق أن كل فقرات المقياس متشعبة وتنفوق (0,40) ما عدا فقرتين وهما (16)

(19)، وهذا يجعلنا نطمئن لصدق المقياس، وبناء عليه تصبح عدد فقرات المقياس في صورته النهائية

38 فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من أن الأداة ثابتة تم الاعتماد على معاملين للثبات وهما على النحو التالي:

ثبات "ألفا كرومباخ":

بعد تطبيق معادلة " ألفا كرومباخ " على النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (17).

جدول رقم (15) يوضح نتائج ثبات ألفا كرومباخ لأداة الإبداع التنظيمي.

عدد العناصر	ألفا كرومباخ
40	0,82

يوضح الجدول رقم(15) أن قيمة ألفا كرومباخ هي (0,82) وهي قيمة مرتفعة وتدل على ثبات الأداة.

ثبات التجزئة النصفية:

بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية ثم تفرغ النتائج في الجداول تم الاستعانة ب-(SPSS) تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (16) يبين نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة الإبداع التنظيمي.

معامل الارتباط بيرسن	معامل الثبات بروان	الإبداع التنظيمي
0,65	0,79	

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط "بيرسن" هو (0,65) تم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان بروان فأصبح (0,79) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة.

4. الدراسة الاستطلاعية:

1.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- التأكد من قدرة العينة على الاستجابة على أدوات الدراسة الأساسية.
- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.

- قياس الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة بهدف التأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الأساسية.
- التأكد من وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية والعلمية.
- تساعد الباحث على تخطي المخاوف الناجمة عن مواجهة العينة الأساسية.

2.4. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 60 موظفا وموظفة، وقد تم تطبيق أداتي الدراسة على مجموعة من الموظفين الذين يشغلون منصب في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث بلغ عددهم 65 موظفا، وبعد أسبوع من توزيع الاستبيانات تم جمعها وتفريغها، وبعد ذلك تم استبعاد الاستبيانات التي تتضمن أخطاء في الاستجابة أو عدم الاستجابة على بعض البنود وبالتالي تحددت العينة الاستطلاعية بـ 60 موظفا، أما بالنسبة لاعتماد الصدق العملي للتأكد من صدق أداة الإبداع التنظيمي فقد تم تطبيق الأداة على عينة قوامها 200 موظف، واعتمد هذا العدد كون من شروط استخدام هذا النوع من الصدق هو أن يكون عدد أفراد العينة هو خمس أضعاف عدد فقرات المقياس.

5. إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

تنقسم الدراسة الميدانية إلى قسمين، أولهما الدراسة الاستطلاعية والتي تهدف في أساسها إلى تقنين أدوات الدراسة وذلك من خلال قياس صدقها وثباتها حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (60) فردا، أما بالنسبة لاستخدام الصدق العملي فقد تم تطبيق أداة الإبداع التنظيمي على عينة قوامها (200) فرد وتم ذلك في شهر جانفي 2015، وبعد أسبوع من توزيع الاستمارات تم استرجاعها ثم تفريغها في جداول وبعدها تم حساب صدقها وثباتها بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد أظهرت النتائج صلاحية الأدوات ومناسبتها لعينة الدراسة.

أما القسم الثاني فهو الدراسة الأساسية والتي تهدف إلى اختبار الفرضيات وهذه الدراسة دامت ثلاثة أشهر وهم مارس وأفريل وماي من سنة (2015) وقد استغرق التطبيق مدة طويلة نتيجة توزع العينة في هيئات مختلفة من جامعة ورقلة، فبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة والحصول على المعلومات الضرورية للمجتمع الأصلي من مديرية جامعة ورقلة، ثم أخذ موافقة التطبيق من هذه الجهة وبعدها تم تطبيق الأدوات على العينة التي تقدر بـ (365) موظفا وموظفا، وبعد استرجاع الاستمارات تحددت العينة بـ (270) فردا وذلك بعد حذف الاستمارات التي لا تتوفر على الشروط الضرورية في هذه الدراسة.

6. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

لقد استعانت الباحثة في هذه الدراسة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك بهدف قياس الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأدوات الدراسة من أجل تقنينها، كما استخدمت الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، وهذه الأساليب هي:

1.6. معامل الارتباط بيرسون: وقد استخدم في حساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية وحساب صدق الاتساق الداخلي.

2.6. معامل سبيرمان بروان: وقد اعتمد في تصحيح معامل الارتباط عن أثر التجزئة النصفية بهدف حساب معامل الثبات.

3.6. معامل الثبات ألفا كرومباخ: وقد اعتمد للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.

4.6. اختبار (ت): واستخدم لحساب صدق المقارنة الطرفية بهدف التأكد من صدق أداة فاعلية القائد وتكيفه، وأداة الإبداع التنظيمي.

- 5.6. **النسبة المئوية والتكرارات:** استخدمت في اختبار الفرضية الأولى وذلك بهدف التعرف على النمط القيادي السائد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة وفي تحديد مستويات الإبداع التنظيمي.
- 6.6. **المتوسط الحسابي:** وقد استخدم في تحديد مستويات الإبداع التنظيمي.
- 7.6. **الانحراف المعياري:** وقد استخدم في حساب تشتت عينات البحث.
- 8.6. **تحليل التباين البسيط:** وقد استخدم في اختبار الفرضية الثالثة.
- 9.6. **اختبار تحليل التباين الرباعي:** وقد استخدم لاختبار الفرضية الرابعة.
- 10.6. **اختبار كا²:** استخدم في اختبار دلالة الفروق بين الأساليب القيادية في الفرضية الأولى.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشة

تمهيد

1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها.
2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها.
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها.
4. عرض الفرضية الرابعة ومناقشتها.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة حسب ترتيب الفرضيات المذكورة في الفصل الأول، حيث يتم عرض كل فرضية ونتائج اختبارها وبعد ذلك يتم تفسير ومناقشة هذه النتائج بالإستعانة بالجانب النظري والدراسات السابقة.

1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد في جامعة ورقلة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين هو الإقناع يليه التفويض.

لإختبار هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل نمط من الأنماط القيادية، واعتمد هذا الأسلوب بناء على مفتاح تصحيح أداة "هيرسي وبلانشارد" المعتمدة في البحث، كما هو موضح في الجدول رقم (04).

جدول رقم (17) يبين التكرارات والنسب المئوية للأنماط القيادية المعتمدة في الميدان حسب أداة

"هيرسي وبلانشارد".

النسبة المئوية	التكرار	النمط القيادي
14,07%	38	أسلوب الإبلاغ
38,88%	105	أسلوب الإقناع
24,83%	67	أسلوب المشاركة
22,22%	60	أسلوب التفويض
100%	270	المجموع

يبين الجدول رقم (17) أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب الذي حصل على أكبر تكرار (105 تكرارا)

بنسبة مئوية تقدر بـ (38,88%) من مجموع التكرارات، ثم يليه أسلوب المشارك بـ (67 تكرارا) بنسبة

مئوية تقدر بـ(24,83%)، في حين تبين تكرار أسلوب التفويض(60 تكرارا) بنسبة مئوية(22,22%)،
وأما أسلوب الإبلاغ تحصل على (38 تكرارا) بنسبة مئوية تقدر بـ (14,07%) فكان في المرتبة
الأخيرة، مما يعني أن أسلوب الإقناع يليه أسلوب المشارك هما الأسلوبان السائدان في جامعة ورقلة من
وجهة نظر الموظفين.

وهذه النتيجة تحتاج إلى اختبار الفروق بين الأنماط القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد"،

والجدول رقم(20) يبين الفروق في الأساليب القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" باستخدام كا².

جدول رقم (18) يبين الفروق في الأساليب القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد".

البواقي	التكرارات النظرية	التكرارات المحسوبة	الأساليب
29,5	67,5	38	الإبلاغ
37,5	67,5	105	الإقناع
0,5	67,5	67	المشاركة
7,5	67,5	60	التفويض
		270	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (18) ان قيمة التكرارات المحسوبة عند أسلوب الإبلاغ هي (38) وقيمة

التكرارات النظرية هي (67,5)، أما البواقي هي (29,5)، وبالنسبة لنمط الإقناع فقيمة التكرارات

المحسوبة هي (105) والتكرارات النظرية هي (67,5)، والبواقي هي (37,5)، والتكرارات المحسوبة

لنمط المشاركة هو (67) والتكرارات النظرية (67,5) والبواقي (0,5)، أما نمط التفويض فقيمة التكرارات

المحسوبة هي (60) والتكرارات النظرية (67,5) والبواقي (7,5)، والجدول رقم (21) يبين قيمة كا².

جدول رقم (19) يبين قيمة كا²

34,363	قيمة كا ²
0,000	القيمة الإحتمالية Sig

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن قيمة χ^2 هي (34,363)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha (0,05)$ ، وأن القيمة الإحصائية (Sig) هي (0,000) وهي قيمة أقل من (0,05) وعليه توجد فروق دالة إحصائية في الأساليب القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشايب (2006، 2007) إلى أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب الأكثر استخداماً من طرف المشرفين التربويين في التعليم الابتدائي، يليه أسلوب التفويض.

ونفس النتيجة توصل إليها كل من "هيرسي وبلانشارد"، حيث بينت الدراسة أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب السائد في المؤسسات التعليمية الأمريكية وفي بعض الأقطار الأخرى التي تتميز بمستوى تعليم عال (الأغبري، 2000، ص115).

كما اتفقت مع ما توصلت لها دراسة (هول، 1986، Hall) والتي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم وكما يتصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يعملون معهم، وقد استخدم الباحث أداة وصف فعالية القائد وتكيفه، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو أسلوب الإقناع.

وكذلك دراسة (مورغن، 1988، Morgen) حول معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث نظرية "هيرسي وبلانشارد" وكان من أهم نتائجها أن أسلوب التسويق أي "الإقناع" هو الأكثر استخداماً في أغلب الأحيان (الحراشة، 2008، ص327). ونفس النتيجة توصل إليها (ديراني، 1989) حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري كليات المجتمع الأردني، حيث توصلت إلى أن نمط الإقناع هو النمط السائد بشكل عام لدى عينة الدراسة (عورتاني، 2003، ص45). وتوصل (الحراشة، 2006) في دراسة أجراها بعنوان العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الصقلية إلى أن النمط الأكثر شيوعاً كان نمط التسويق (الإقناع).

وفي دراسة (مقدم ومحي الدين، 1999) حول اتخاذ القرارات، القيم، والأنماط القيادية، دلت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الأكثر استعمالاً هي النمط الاستشاري (الإقناع).

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المغدي وآل ناجي، 1994) حول التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل، واعتمد الباحثان نظرية "هيرسي وبلانشارد" في وصف الأساليب القيادية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عمداء كليات جامعة فيصل يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة وأسلوب الإقناع.

واختلفت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (علاوي، 1992) حيث أن النمط القيادي السائد لدى عينة الدراسة هو الإبلاغ (الشايب، 2007، ص 267).

وأجرى (الصليبي، 2005) دراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية "هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، وبينت النتائج سيادة النمط المشارك ثم يليه نمط الإبلاغ. كذلك دراسة (العتيبي، 2002) بعنوان أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة شؤون المرضى بمدينة سلطان الطبية العسكرية بالرياض، حيث توصلت إلى أن الأنماط القيادية السائدة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" هي التوجيه ثم الإقناع وبعده التفويض.

إن نمط الإقناع هو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، وهو نمط لا يتعدى الإشعار بالقرارات المتخذة، مما يجعل تصنيفه ضمن الأسلوب التسلطي الطيب على حد تعبير "ليكرت" (مقدم، 1999، ص 129-130).

وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج إلا أن له في المقابل آثاراً سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوفاً على وجود المدير، فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، وهذا يؤدي حتماً إلى انخفاض الروح

المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين مدير المؤسسة، وينعكس على روح التعاون بينهم (الأغبري، 2000، ص95).

وبمقارنة ما سبق بواقع تسيير المؤسسات الجزائرية بصفة عامة نجد أنها ما زالت تسيير بطرق تقليدية روتينية، حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير، ويحتكر المدير السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرار، كما يقوم بتعيين فئات معينة من الموظفين في أماكن تنفيذ القرار والذين يكون لديهم الاستعداد لتقبل كل ما يأتي من أوامر وقرارات دون أي مناقشة أو رفض، كما يقوم المدير بتحديد وتشكيل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الثواب والعقاب ويرى نفسه الأوسع أفقا والأغزر فكرا، حيث يقوم شخصيا بمراقبة الموظفين أثناء آدائهم لعملهم ويعطي أوامر بصفة مباشرة دون الرجوع الى المخططات المسطرة مسبقا، كما يجري اجتماعات مع الموظفين بطريقة عشوائية لمتابعة مدى تنفيذ الأوامر والقرارات المتخذة من قبله، وبذلك يبقى تماسك العمل مرهونا بتواجد المدير وإذا غاب أدى إلى إختلال العمل.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

- هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
بعد جمع البيانات التي تساعد في اختبار هذه الفرضية تم تفريغها ثم تحليلها عن طريق التكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي الذي تم اعتباره في هذه الدراسة محكا في تحديد مستوى الإبداع التنظيمي والجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (20) يبين مستويات الإبداع التنظيمي لموظفي جامعة ورقلة.

مستويات الإبداع التنظيمي	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المنخفض أقل من 95	3	1,11%	78,667	24,666
المتوسط من 95 الى 133	159	58,89%	121,54	8,621
المرتفع أكثر من 133	108	40%	145,685	9,616
المجموع	270	100%	130,722	15,968

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي المتوسط هو أعلى النسب فقد وصلت إلى (58,89%) وبمتوسط حسابي بلغ (121,54)، وانحراف معياري يساوي (8,621)، وبليها مستوى الإبداع التنظيمي المرتفع بنسبة (40%) وبمتوسط حسابي بلغ (145,68) وانحراف معياري يساوي (9,61)، ونسبة منخفضة لمستوى الإبداع التنظيمي المنخفض وقدرت بـ(1,11%) وبمتوسط حسابي بلغ (78,66) بانحراف معياري يساوي (24,66)، وأما المتوسط الحسابي الكلي فقدر بـ (130,72)، وعند مقارنة هذه القيمة مع التقسيم المحدد مسبقا لمستويات الإبداع التنظيمي يتضح أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى عينة البحث هو مستوى متوسط، وهذه النتيجة تحتاج إلى اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات الإبداع التنظيمي عن طريق حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول الموالي يبين الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى عينة البحث باستخدام اختبار (ANOVA) .

جدول رقم (21) يبين الفروق في مستويات الإبداع التنظيمي.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية Sig
45712,719	2	22856,360	266,707	0,00
22881,447	267	85,698		
68594,167	269			

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة "ف" هي (266,707) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha (0,01)$ ، وأن القيمة الإحصائية هي (0,00) وهي أقل من قيمة Sig (0,05) وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2003) حول واقع الإبداع التنظيمي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، حيث توصلت إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط.

كما توصلت دراسة (العنزي، 2003) والتي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض"، إلى توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة متوسط.

ودراسة (الشقحاء، 2003) حول علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة بالجوازات بمدينة الرياض" ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه تتوفر عناصر الإبداع الإداري في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة.

كذلك دراسة (العدواني، 2002) والتي كانت بعنوان مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات، توصلت إلى أن مستوى الإبداع متوسط.

ودراسة (الحقاني، 1998) والتي هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي ومقوماته لدى الموظفين وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في الأجهزة الحكومية، توصلت إلى أن مستوى الإبداع متوسط.

وكذلك دراسة (تركي، 1995) بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية والمتمثلة في الوزارات الحكومية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية كمنط القيادة والتدريب والحوافز على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية،

ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط.

وقام (السليم، 2001) بدراسة حول أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري للعاملين بالأجهزة الأمنية للمملكة العربية السعودية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط. ونفس النتيجة توصل إليها (أبو جامع، 2008) في دراسة بعنوان علاقة ثقافة المنظمة والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية.

واختلفت نتيجة هذه الفرضية مع النتيجة التي توصل إليها (الحري، 2003) في دراسة بعنوان أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية، إلى أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع نسبياً. كذلك دراسة (العنقري، 2001) حول علاقة السلوك القيادي بالإبداع التنظيمي للمرؤوسين دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، توصلت إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع.

ونفس النتيجة توصل لها (أبو فارس، 1990) في دراسة أجراها بعنوان الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية حيث وجدت أن مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة مرتفع.

وأجرى (الخدقجي، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية والإبداع الإداري في هذه الجامعات والتعرف على أثر المتغيرات الوسيطة في تقدير الإداريين بمستوى نظم المعلومات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية مرتفع. ونفس النتيجة جاءت في دراسة (عوض، 2000) حول أثر تطبيق عناصر الإبداع في التطوير

التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الاتصالات الخلوية"، حيث توصلت الى أن هناك تطبيق عناصر الإبداع الإداري بدرجة جيدة.

وفي دراسة (القرأ، 2008) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي عند المديرين في الوزارات الفلسطينية ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن هناك مستوى مقنع من الإبداع التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية.

أما دراسة (نافع، 2006) والتي كانت بعنوان العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والابتكار لدى المديرات في وزارة الصحة في قطاع غزة حيث توصلت الى وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة .

كذلك دراسة (الصيدلاني، 2000) التي كانت بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأماناتها، توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري ضعيف.

يمكن تفسير وجود مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي عند أفراد العينة لمجموع من العوامل والتي لاحظناها في الواقع، فنمط التوظيف وطرق التعيين في الوظائف ونقص خبرات الموظفين وضعف المستوى الدراسي، رغم حصولهم على شهادة جامعية بالإضافة إلى عدم تطابق تخصص الموظف مع طبيعة المهام المسندة له، ومن جانب آخر ليس هناك إهتمام من طرف الإدارة بهذا الجانب حيث لا توفر تریصات أو رسكلة لكسب خبرات ومهارات لتتمية مستوى الإبداع التنظيمي، كما لاحظنا أن الموظفين في حد ذاتهم لا يبدون أي إهتمام للتكوين الذاتي أو كسب خبرات بالإحتكاك مع ذوي الخبرات العالية وجل إهتمامهم موجه للحصول على مكاسب مادية. كما أن المناخ التنظيمي بشكل عام لا يشجع على ظهور الأفكار الجديدة، ونظام الإتصالات يفتقر إلى التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي. قد فسر (الهيجان) مستوى الإبداع التنظيمي المتوسط لعدم إشراك العاملين في مناقشة سياسات العمل، وعدم إتاحة الفرصة لهم في طرح أفكارهم ورؤياهم، وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية والتدريب على تنمية الإبداع التنظيمي (الشقهاء، 2003، ص 111).

إن الإبداع التنظيمي هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، فبيئة التنظيم تلعب دورا حاسما في إبداع المنظمات (ديب، 2010، ص39)، إن الإبداع التنظيمي هو نتيجة مناخ تنظيمي يتميز بعلاقات إنسانية إيجابية بين العاملين وكذلك بالاتصال المفتوح ووضوح الرؤية من قبل الإدارة، كما أن التركيز على العمل الجماعي والمشاركة الفعالة الإيجابية والعمل بروح الفريق بين مختلف الأطراف من أهم العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع التنظيمي، إن العمل الجماعي والذي يمكن اعتباره أداة ووسيلة فعالة في تسهيل وتنمية الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي أداء الأعمال بطرق إبداعية (حاتم، 2002، ص119).

إن بيئات العمل التي تتميز بمناخ تنظيمي مفتوح يؤدي إلى مستويات أفضل من الإبداع التنظيمي، كما أن نمط الثقافة التنظيمية الابتكارية والقائمة على التنوع والتعلم المستمر والثقافة الداعمة القائمة على التمكين ودعم الآخرين تشجع الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى التدفق الحر للاتصال يعتبر بمثابة عامل رئيسي مؤثر في تشجيع الإبداع التنظيمي، كما يؤكد العديد من المنظرين الحصول على مكافآت في صورة حوافز، كما أن توفير قدر مناسب من التدريب باستخدام برامج تدريبية تنمي القدرات الإبداعية. إن إتاحة قدر كبير من حرية التصرف في أداء الأعمال وتحمل المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، يؤدي إلى تحقيق الثقة عند المرؤوسين، بالإضافة الى وجود علاقات إنسانية سليمة داخل المنظمة يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يساهم في تنمية قدراتهم على حل المشكلات، ويطور مهاراتهم الإبداعية.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها: تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة.

بغية اختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين على مقياس الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي الذي يستخدمه المدير من وجهة نظر الموظف، فقد تم اعتماد أسلوب تحليل التباين البسيط، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (22) يبين تحليل التباين لأربع مجموعات في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الإحصائية Sig
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	3	558746	186,249	0,72	0,536
	داخل المجموعات	266	68035,421	255,772		
	الكلي	269	68594,167	-		

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة (ف) تقدر بـ (0,72)، وأن القيمة الإحصائية Sig هي (0,53) وهي أكبر من قيمة Sig (0,05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في عينة الدراسة في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي المستخدم في التسيير من وجهة نظر الموظفين، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2001) حول المناخ التنظيمي في المصالح الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، حيث توصلت إلى انعدام العلاقة بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع التنظيمي وهي الحوافز المادية، ونمط القيادة، والعمل الجماعي. كما توصل (سليم، 2002) في دراسة أجراها بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أن اتجاه أفراد العينة نحو مقياس نمط القيادة كأحد المتغيرات التنظيمية المهيأة للإبداع الإداري أقل من المتوسط.

وقام (عبد الرحيم، 2009) بدراسة بعنوان أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، ومن بين نتائجها وجود علاقة ضعيفة بين النمط القيادي وتهيئة البيئة الإبداعية.

وتتفق هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة (أبو الخير، 2013) بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

كذلك دراسة (الألوسي، 2014) والتي هدفت إلى قياس العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع المهني في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباط وتأثير معنويين بين النمط القيادي الحر والإبداع التنظيمي بينما لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي. وقام (جبرة، 2005) بدراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية في السعودية، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة اجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المقبلة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشقهاء، 2003) حول علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة بالجوازات بمدينة الرياض" حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

كذلك دراسة (محمود وحيدر، 2011) والتي كانت بعنوان دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة

الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري. كما توصلت دراسة (أقبور، 2008، Agbor) إلى أن القيادة لها تأثير كبير على تنمية الإبداع في المنظمة وذلك من خلال تهيئة بيئة مشجعة للإبداع التنظيمي. إن القيادة تشكل محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

ورغم أن معظم الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي، فالدراسة الحالية لم تجد فروقا دالا في مستويات الإبداع التنظيمي باختلاف الأنماط القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي الجامعة، ويمكن تفسير ذلك بالإعتماد على ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حيث أن العينة كانت تحت طائلة قوانين تنظيمية لا تشجعها على الإبداع التنظيمي فتضبطها في قالب قانوني شبه أوامر لا يمكن الخروج عنها وذلك ما يجعل الموظفين يكتفون بتطبيق محتوى هذه النصوص حرفيا دون زيادة أو نقصان، وبذلك تتعدم اللمسات الإبداعية الفردية أو الجماعية رغم توفرها على قدرات إبداعية، كما أن الجامعة لا تولي إهتمام ولا توفر أي نوع من البرامج التدريبية لتنمية الإبداع التنظيمي، ومن جانب آخر لا توجد أي حوافز مادية مخصصة لتشجيع المبادرات الإبداعية خاصة وأن الراتب الشهري للموظفين لا يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول، فضلا عن تدني المكانة الإجتماعية للموظف، حيث يعتبر مرتب الموظف الأضعف في سلم الرواتب، إن العوامل السالفة الذكر قد تبرر ميل الموظف لأداء مهامه بطرق روتينية نمطية دون أي تطوير أو تجديد بغض النظر عن الأسلوب القيادي المتبع في المنظمة.

إن الإبداع التنظيمي ظاهرة معقدة جدا تتأثر بعوامل كثيرة، حيث تلعب العديد من المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع التنظيمي، فقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً ومن العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع الإداري، يرى (الهيجان، 1995)

أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين، إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الإبداع الإداري لديهم. وتوصل (سمولنسكي وكليمر، 1995) في دراسة بعنوان "كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية" إلى أن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يطور في القدرات الإبداعية. كما توصل (الحقاني، 1997) إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين التدريب والحوافز المعنوية والإجراءات وبين الإبداع الإداري.

كما تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية (حريم، 2009، ص364). فقد توصلت دراسة (أبو فارس، 1990) إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الإبداع التنظيمي.

كما أن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس (حريم، 2009، ص362).

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها: تنص الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف الأسلوب القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينها؟ لإختبار هذه الفرضية تم حساب الفروق باستخدام تحليل التباين الرباعي والجدول رقم (25) يوضح المتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية:

جدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية.

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي
الجنس	مؤنث	132,371
	مذكر	126,432
الأقدمية في العمل	من 1 الى 4 سنوات	125,972
	من 5 سنوات فما فوق	131,220
نوع الوظيفة	أمين عام - مسؤول مكتبة	123,571
	رئيس مصلحة	132,357
	رئيس فرع - مسؤول مكتب	127,109
	الإبلاغ	131,821
النمط القيادي	الإقناع	129,513
	المشارك	125,130
	المفوض	128,692

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتغير الجنس هو (132,371) بالنسبة للإناث و(126,432) للذكور، أما المتوسط الحسابي لمتغير الأقدمية هو (125,972) بالنسبة للأقدمية من 1 إلى 4 سنوات و(131,220) للأقدمية من 5 سنوات فما فوق، أما متغير نوع الوظيفة هو (123,571) بالنسبة لأمين عام ومسؤول مكتبة و(132,357) بالنسبة لرئيس مصلحة و(127,109) لرئيس فرع ومسؤول مكتب، وبالنسبة لمتغير النمط القيادي فالمتوسط الحسابي لنمط الإبلاغ بلغ (131,821) والمتوسط الحسابي لنمط الإقناع بلغ (129,513) أما نمط المشارك فبلغ (125,130)، والمتوسط الحسابي لنمط المفوض بلغ (128,692).

جدول رقم (24) يبين نتائج تطبيق تحليل التباين الرباعي لحساب دلالة الفروق في مستوى

الإبداع التنظيمي.

القيمة الإحتمالية Sig	ف	متوسط المربعات	العينة	مجموع المربعات	المتغيرات
0,407	0,978	199,553	3	598,658	النمط
0,223	1,494	306 ,539	1	306 ,539	الجنس
0,118	0,435	89,310	1	89,310	الأقدمية
0,680	0,387	79,409	2	158,818	الوظيفة
0,273	1,308	268,300	3	805,050	الجنس x النمط
0,517	0,762	156,370	3	469,109	الأقدمية x النمط
0,588	0,779	159,790	6	958,737	الوظيفة x النمط
0,242	1,377	282,304	1	34,919	الأقدمية x الجنس
0,012	6,746	1384,466	2	2768,932	الوظيفة x الجنس
0,025	3,774	774,473	2	1548,946	الوظيفة x الأقدمية
0,016	3,509	720,064	3	2160,207	الأقدمية x الجنس x النمط
0,115	2,003	411 ,158	3	233 ,475	الوظيفة x الجنس x النمط
0,007	3,643	747,716	4	2990,863	الوظيفة x الأقدمية x النمط
0,057	3,655	750,197	1	750,197	الوظيفة x الأقدمية x الجنس

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن الموظفين لا يختلفون عن الموظفين في مستوى إبداعهم التنظيمي

حيث بلغت قيمة ف (1,494)، والقيمة الإحتمالية (0,22) وهي قيمة أكبر من قيمة α (0,05)،

وبالتالي فهي غير دالة، ولا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف الأقدمية في العمل حيث

بلغت قيمة ف (0,435) والقيمة الإحتمالية (0,11) وهي قيمة أكبر من قيمة α (0,05)، فهي غير

دالة، كما لا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حيث بلغت قيمة ف

(0,972) والقيمة الإحتمالية هي (0,40) وهي أكبر من قيمة α (0,05)، وهي غير دالة، كما أنه لا

توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف نوع الوظيفة حيث بلغت قيمة ف (0,387) والقيمة

الإحتمالية هي (0,68) وهي أكبر من قيمة α (0,05)، وهي غير دالة، بينما لا يوجد تفاعل بين النمط

القيادي والجنس حيث بلغت قيمة ف (1,308) والقيمة الإحتمالية (0,27) وهي أكبر من قيمة α (0,05)، و هي غير دالة، كما لا يوجد تفاعل بين الأقدمية في العمل والنمط القيادي حيث بلغت قيمة ف (1,308) والقيمة الإحتمالية (0,51) وهي أكبر من قيمة α (0,05)، وهي غير دالة، ولا يوجد تفاعل بين النمط القيادي ونوع الوظيفة حيث بلغت قيمة ف (0,779) والقيمة الإحتمالية (0,58) وهي أكبر من قيمة α (0,05)، وهي غير دالة، بينما يوجد تفاعل بين الأقدمية في العمل ونوع الوظيفة حيث بلغت قيمة ف (3,774) والقيمة الإحتمالية (0,025) وهي أقل من قيمة α (0,05)، وبالتالي فهي قيمة دالة إحصائياً، ويوجد تفاعل بين النمط القيادي والجنس والأقدمية في العمل حيث بلغت قيمة ف (3,509) والقيمة الإحتمالية (0,016) وهي أقل من قيمة α (0,05)، وهي قيمة دالة، ويوجد تفاعل بين النمط القيادي والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة حيث بلغت قيمة ف (3,643) والقيمة الإحتمالية (0,007) وهي قيمة أقل من قيمة α (0,05)، وهي قيمة دالة، ولا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف نوع الوظيفة والنمط القيادي والجنس حيث بلغت قيمة ف الحسوبة (2,003) والقيمة الإحتمالية (0,11) وهي أكبر من قيمة α (0,05)، وهي غير دالة، ولا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فونتنس، 1996) والتي ركزت على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، وتوصلت هذه الأخيرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى الجنس (أنجود، 2008، ص42).

كما قام (واعر، 2015) بدراسة بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة بمجمع صيدال"، ومن بين نتائجها عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع

الإداري تعزى إلى متغير الجنس. كذلك دراسة (العدوان، 2002) حول مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات، توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة وهي الجنس (العجلة، 2009، ص91).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو الخير، 2012) حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

كما توصل (الطيب، 1988) في دراسة هدفت إلى تحديد بعض القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية والتعرف على مقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات، إلى وجود فروق تعزى إلى الجنس (أنجود، 2008، ص30). وفي دراسة (عبد الرحمان، 2003) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى خصائص العينة حيث أن معظم أفراد العينة هم ذكور، حيث يمثلون ثلثي العدد الإجمالي للعينة وبالتالي هناك شبه تجانس في العينة، كما أنه يوجد لدى الجنسين نفس مستوى التأهيل والتكوين، كما لهم نفس فرص التوظيف ونفس الواجبات والالتزامات الوظيفية مما يجعلهم على درجة واحدة من الإهتمام وأداء المهام وبالتالي نفس المستوى من الإبداع التنظيمي، ومن جانب آخر فالإبداع التنظيمي يرتبط بقدرات عقلية وخصائص شخصية بغض النظر عن جنس المبدع.

- لا توجد فروق في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خلف، 2010) حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما توصل (غباينة والشقران، 2013) في دراسة بعنوان درجة ممارسة الإبداع

الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، إلى عدم وجود فروق في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والإدارة ككل تعزى لمتغيرات الخبرة العلمية.

كذلك دراسة (نافع، 2006) والتي هدفت إلى معرف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة، ومن بين نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الاستراتيجي يمكن أن نعزبها للخبرة والوظيفة (خلف، 2010، ص58).

وقام (أبو الخير، 2012) بدراسة بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وتوصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة.

وفي دراسة (الخواوي، 2008) حول دور مديرو المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطوره، توصل إلى عدم وجود فروق في متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لسنوات الخدمة (أبو الخير، 2012، ص82).

وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيب، 1988) والتي هدفت إلى تحديد بعض القيم التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمنظمات الإبداعية والتعرف على مقومات المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات، وتوصلت إلى وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة (أنجود، 2008، ص30). ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة (عبد الرحمان، 2003) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السنوات الخبرة. كما جاء في دراسة (حاتم، 2002) الإبداع

الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، إلى وجود علاقة بين الإبداع ومتغير الوظيفة، وسنوات الخبرة.

ولتفسير هذه النتيجة قمنا بمراجعة الإطار النظري لمتغير الإبداع التنظيمي حيث لا يحتوي أية إشارة تبين أن الإبداع التنظيمي يزيد كلما طالت مدة بقاء الموظف في منصبه، فالإبداع التنظيمي ينتج عن عملية التفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد والمتمثلة في القدرة على حل المشكلات والمرونة والذكاء والثقة بالنفس والقدرة على النقد الذاتي وغيرها من السمات الإبداعية وإلى عوامل بيئية والمتمثلة في المتغيرات التنظيمية كالترتيب والحوافز والاتصالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع باختلاف نوع الوظيفة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (غبائية والشقران، 2013) في دراسة بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، حيث من بين نتائج عدم وجود فروق في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والإدارة ككل تعزى لمتغير الوظيفة. وأشارت دراسة (الحقاني، 1998) والتي هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي ومقوماته لدى الموظفين وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في الأجهزة الحكومية، إلى عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية تعزى إلى الرتبة (الشقحاء، 2003، ص56). وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (حاتم، 2002) حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، حيث توصلت إلى وجود علاقة بين الإبداع ومتغير الوظيفة. كما توصل (رضا، 2003) في دراسة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة." إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

إنه ورغم وجود اختلافات بين الوظائف في نوعية المهام وحجم العمل وفي ثقل المسؤولية، وكذلك في عدد الأشخاص والمهام تحت التصرف، كما يوجد فرق في تنفيذ الأوامر والربط بين الهيئات العليا والمرؤوسين، إلا أن الموظف يؤدي المهام الموكلة إليه بطرق روتينية في ضل بيئة تنظيمية لا تشجع على التغيير والإبداع، كما أن المناخ التنظيمي المنغلق يعيق المبادرات الإبداعية، ولا يشجع على العمل الجماعي وعلى روح الفريق مما ينعكس سلبا على الروح المعنوية وهذا يثبط ويعيق العمل الإبداعي.

- يوجد تفاعل بين الجنس ونوع الوظيفة والإبداع التنظيمي ويعود ذلك الى أن أي شخص تسند اليه مهمة في أي منصب اداري يسعى جاهدا ليبرهن عن كفاءته وقدرته على التسيير والإبداع، كما نلاحظ أن الإناث يحاولن أكثر من الذكور على إثبات ذاتهم وذلك لما تسند لهن مهمة التسيير خاصة أن معظم المناصب العليا تسند للذكور ويظهر ذلك جليا في العينة حيث أن ثلثي أفراد العينة ذكور لذلك تحاول الإناث الإبداع حتى تبرهن عن قدرتها في التسيير.

- يوجد تفاعل بين الأقدمية في العمل ونوع الوظيفة ومستوى الإبداع التنظيمي ويمكن تفسير ذلك أن أي شخص تكون له خبرة عالية وأقدمية طويلة في العمل يستطيع أن يؤدي المهام الموكلة اليه بمهارة وإبداع عكس الموظف الذي تكون له خبرة قليلة ويكون حديث العهد بالمنصب، حيث أن القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالتعيين في المناصب التسييرية داخل المؤسسة، تسند على أساس شرط الأقدمية والذي يعتبر عنصر أساسي في التعيين في المناصب العليا، وهذا ما يبرر توظيف الخبرة المكتسبة في أداء المهام في أغلب الأحيان.

- يوجد تفاعل بين نوع الوظيفة والأقدمية في العمل والنمط القيادي والإبداع التنظيمي ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين ذوي الأقدمية الطويلة في العمل والذين يشغلون مناصب عليا في التسيير لا يجدون صعوبة في التفاعل مع أوامر وقرارات المدير، وهذا راجع لخبرتهم الطويلة في تنفيذ القرارات

والتوصيات بسلاسة، كما أن لديهم الخبرة التي تمكنهم من التعامل مع هذه الأوامر خلال تطبيقها وتنفيذها ميدانيا، وهذا كله يترك لهم الهامش الشخصي للإبداع التنظيمي.

خلاصة البحث وأفاق مستقبلية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظرهم، ومستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، وعلاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي للموظفين من وجهة نظرهم، ومعرفة علاقة مستوى الإبداع التنظيمي للموظفين بمتغيرات النمط القيادي والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينها. وتكونت عينة الدراسة من 270 موظفا وموظفة من الموظفين الذين يشغلون مناصب في إحدى هيئات جامعة قاصدي مرياح ورقلة، وتم تطبيق أدوات الدراسة على كل الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة أداتين وهما:

1- مقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي، واشتملت الأداة على 12 موقفا تعكس مستوى النضج الوظيفي، وهي المستوى المنخفض، والمنخفض إلى المعتدل، والمعتدل إلى المرتفع، والمرتفع، ويشمل كل مستوى ثلاث مواقف، وتتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية وهي نمط الإبلاغ، ونمط الإقناع، ونمط المشاركة، ونمط التفويض.

وقد قامت الباحثة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف الدراسة وعينتها.

2- مقياس الإبداع التنظيمي لقياس مستوى الإبداع التنظيمي للموظف والمعد من قبل الباحثة، يتكون المقياس من 38 فقرة، تصحح باستخدام مقياس "ليكرت" خماسي التدرج، ويتحدد المقياس بخمسة أبعاد وهي: بعد التخطيط، وبعد التطبيق، وبعد التنظيم، وبعد الرقابة، وبعد التقويم، وكل بعد من الأبعاد السابقة يشمل كل مكونات الإبداع التنظيمي وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة،

والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، وتم تقسيم الإبداع التنظيمي إلى ثلاث مستويات وهي:
الإبداع التنظيمي المرتفع والمتوسط والمنخفض.

بعد تطبيق أدوات الدراسة وعرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب الإقناع يليه المشارك هما الأسلوبان الأكثر استخداما في جامعة قاصدي مرياح ورقلة من وجهة نظر الموظف، يليها أسلوب التفويض ثم الإبلاغ.
- هناك مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي لدى موظفي جامعة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير النمط القيادي والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينها.
- ومن خلال النتائج السالفة الذكر توصلت الباحثة إلى مجموعة من المقترحات، وهي:
 - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الإبداع التنظيمي في منظمات أخرى وذلك كون هذا الأخير لم يحظ بالاهتمام الكافي محليا.
 - إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة متغير الإبداع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى بهدف الكشف عن أهم العوامل المؤثرة فيه.
 - الاهتمام أكثر بنظرية "هيرسي وبلانشارد" في القيادة وذلك من خلال إجراء دراسات وبحوث للكشف عن إيجابياتها ومدى ملاءمتها للمجتمع المحلي.
 - إجراء دورات تدريبية للقيادة في مجال تسيير الموارد البشرية.
 - حث القيادات على وضع آليات للرفع من مستوى نضج المرؤوسين ويتم ذلك من خلال التدريب وتطوير وتنمية مهاراتهم والعمل على رفع مستوى الإحساس بالمسؤولية.

- القيام بدراسات وبحوث تهتم ببناء برامج تدريبية أو إرشادية للرفع من مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين لما له من آثار إيجابية على المنظمة والفرد على حد سواء.

المراجع

- أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر (2012) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة غزة، فلسطين.
- أبو النيل، محمود السيد(1985)علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، ب ط، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت لبنان.
- أبوندا، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو دنيا، عوض عبده نادية (2003) سيكولوجيا الإبداع، جامعة حلوان، مصر.
- الأغبري، عبد الصمد(2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- الخي، محمد (2001) مناهج البحث التربوي، ط1، دار الاعتصام للنشر، الدار البيضاء، المغرب.
- الرشيدى، عبد الله بشير (2010) أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل درجة ماجستير في التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- السبهم، فهد (2010)علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي للإبداع الإداري لدى عينة من المرؤوسين، أكاديمية علم النفس، الأردن.

- آل سعود، منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز (2009) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة الرياض، أكاديمية نايف العلوم الأمنية، السعودية.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، جامعة عمان، الأردن، 25 (2+1)، ص ص 191-231.
- السكرانة، بلال خلف (2011) الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- الشايب، محمد الساسي (2006-2007) علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريسية وبتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، دراسة ميدانية بولايات ورقلة، غرداية، الوادي، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة وهران، الجزائر.
- الشايب، محمد الساسي وبن حفيظ، شافية (2014) فاعلية القيادة التربوية حسب نظرية العلاقات الانسانية والنضج الوظيفي ل"هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المدارس التربوية بمدينة ورقلة _ الجزائر. دراسة ميدانية للمشاركة في ملتقى حول أهمية ودور العلاقات الانسانية والصحة النفسية في تطوير المؤسسات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الشايب، محمد الساسي وبن حفيظ، شافية (2016) فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين"دراسة ميدانية بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة" ، (23)، 117-132،

- الشقحاء، عادل بن صالح (2003) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشقحاء، عادل بن صالح (2004) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الصغير، محمد بن عبد الله (2004) مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج "هيرسي وبلانشارد"، دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الصليبي، محمود عبد المسلم (2008) الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وإدارتهم، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العجمي، محمد حسن حسان (2007) الإدارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العنزري، بسام بن مناور (2012) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- الغيبوي، ناصر سعدي ضيف الله (2003) علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية (دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياضي الطبي)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- الكنائي، عبد المنعم ممدوح (2005) سيكولوجيا الابداع واساليب تنميته، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- المخلافي، أمل محمد سرحان (2008) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- الموسوي، سنان (2004) الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النبھاني، هلال زاهر وعبد الحميد، سعيد حسن (2005) الشعور بالوحدة النفسية وعلاقته بمتغيري المساندة والعلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة السلطان قابوس، المجلة التربوية كلية التربية - جامعة السلطان قابوس، عمان، 19 (76)، ص ص 205-248، المجلد التاسع عشر.
- المغربي، محمد عبد الله (2010) الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، قسم علوم الإدارة، المنتدى العربي للإدارة والموارد البشرية.
- المغربي، كامل محمد (2010) السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط 4، دار الفكر للنشر، عمان الاردن.

- انجود، شحادة بلوان (2008) دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر مديرها، جامعة النجاح الوطنية بغزة، فلسطين.
- بزيغ، محمد حامد بن تويلى العازمي(2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- بن حفيظ، شافية (2013) علاقة النمط القيادي حسب نظرية"هيرسي وبلاشارد"بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- بن ثامر، كلثوم (2011) الإستثمار في الرأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة: مجموعة عنتر لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بو عرييج مداخلة للمشاركة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر.
- بوحفص، عبد الكريم (2005) الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بوهزة، محمد ورفيق مرزوقي(ب س) القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري، <http://iefpedia/com>
- جروان، عبد الرحمن(2002) الابداع "مفهومه، معايير، مكوناته، نظرياته، خصائصه، مراحل، قياسه، تدريبيه، دار الفكر للطبع، الاردن.

- حاتم، علي حسن رضا (2003) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي " اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- حريم، حسين (2009) السلوك التنظيمي " الافراد والجماعات في المنظمات " ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- حريم، حسين (2010) ادارة الابداع في المنظمات "منصور كلي " ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة المدرسية والصفية المتميزة والطريق إلى المدرسة الفعالة، ط1، دار الفكر المطابع المركزية، الأردن.
- حمدان، دانا لطفي(2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- دحروج، عبد الرحمان ويوب، حسن أيمن (2009) أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة بجامعة دمشق، سوريا.
- دريس، خالد (ب س) التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمداولة، مداخلة ملتقى حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة.
- دريوش، شهيناز (2011-2012) أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

- ديب، خالد حسين أبو زيد (2010) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ريجيو، رونالدي، ترجمة فارس حلمي (1999) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سادler، فيليب وفؤاد، هدى محمد (2007) القيادة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- شبلي، إسماعيل السويطي (ب س) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- مقدم، عبد الحفيظ (2003) الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عطوي، جودت عزت (2010) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط 4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عوض، عاطف عوض (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية سورية ، 29 (03)، ص ص 197-244.
- عمومن، رمضان (2014) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية " لبلاك وموتون "، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- غباين، عمر محمود (2009) القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط 1، مكتبة الجامعة الشارقة، عمان، الأردن.

- غباينة، رامي محمود- الشقران، رامي ابراهيم (2013) درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد الأردن ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (02)، ص ص 459- 486.
- غيات، بوفلجة (2010) القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، دار القدس العربي، وهران، الجزائر.
- طبشي، بلخير(2015) الكفاية المعرفية لأساتذة الرياضيات وعلاقتها باتجاههم نحو المهنة وبدافعيتهم للتدريس، دراسة ميدانية بمتوسطات ولاية ورقلة. رسالة مكملة للحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
- قرقش، عبد الكريم قرقش (2002) فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية "هيرسي ويلانشارد"، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن.
- قوراية، أحمد (2007) فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- كريم، محمد وخلف، حسن سعيد(2010) علاقة القيادة التحويلية للإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- كنعان، مكس، عبد المالك (2008، 2009) نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية.
- مزيان، محمد (1999) مبادئ في البحث النفسي والتربوي، ط 1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران.

- مزياني، الوناس (2009-2010) علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي واستراتيجيات تفعيلها- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية ل"الجزائر -ورقلة- وهران-قسنطينة"، أطروحة دكتورا في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر .
- مجمي، ناصر محمد إبراهيم (2004) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- محمد، كريم وحسيني سعيد خلف(2010) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- محمود، أبو علام، رجاء (2004) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر بجامعات مصر، جامعة القاهرة، مصر.
- محمود، بوسنة (2007) علم النفس القياسي، المبادئ الأساسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- محمود جمعة، حسن ونوري وحيدر، شاکر (2011) تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري(دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في جامعة ديالي) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد90 ص 04، الأردن.
- مصايح، فوزية (2013) الإبداع ودوره في الرفع من الأداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الجامعي خميس مليانة، العدد ص ص.
- مصطفى، احمد سيد (1991) إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، ب ط، مصر.

- معمريّة، بشير (2002) القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية، ط1، منشورات شركة باتتيت، باتنة، الجزائر.
- مقبل، محمد (2011) الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسات ومقالات في الإبداع التنظيمي <http://inselfstudies/com>
- منذر، بوبو(2014) البناء العاملي لمقياس القلق الإحصائي، دراسة على عينة من طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة تشرين سوريا ، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، 36 (6) ، 137-150..
- موريس، أنجرس (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبّة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- نصير، طلال ونجم العزاوي (2011) أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد في البنوك التجارية الأردن، بحث مقدم إلى ملتقى دولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المقام في جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر.
- واعر، وسيلة (2014-2015) دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة بمجمع صيدال، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Agbor, Emanuel (2008) **Creativity and innovation : the leadership Dynamics,jsl-creativity and innovation .**
- Brown, Tim, Bethany Davis, Josey Duke, Dan Johnson, Jean Peter Kastelein(2013) **Comment l'espace de travail favorise l'innovation-** livre Blanc, Steelcase Work space futures, France.
- Col **Sharon**, Alabana, Max Well air college , Air University.
- Gedrey , Christine R (1999) **leadership effectiveness , a reserch Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillment of the Graduation Requirement advisor ;Lt**
- Gera, Surenda(2004) **l'Effet de l'Innovation Organisationnelle et de la Technologie de l'Information et de la Communication sur le Rendement des Entreprises Industries**, CANNADA.Wulongcu.
- Georis, Pierre) 2006) **Pourquoi s'intéresser à l'innovation Organisationnelle**, CHAUSSEE DE HAECHE, 579 BRUXELLE.
- Gosselin, Eric (2009) **Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail , Université du Québec en Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada.**
- Harrison, Denis (2002) **Le processus d'implantation de l'innovation du travail**, universite du Quebec en Outaouais, vol 6, no 2, p 87, automne
- Jean-Christophe, Simon et autres) 2012)**Créativité, Innovation, Recherche, Rapport du groupe de travail.**
- Keith A, Adreson et Meredith Damien Gall (1993) Traduit par Jacques heynemand et Dolorès Gagnon , **la Supervision Pédagogique , Méthodes et secrets , d'un superviseur clinicien , collection formation des maitre les éditions LOGIQUES , Montréal , Canada.**

- Louche, Claude (2001) **psychologie sociale des organisations Armand Colin** , VUEF, Paris.

الملاحق

الملحق رقم (1) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين لأداة فاعلية القائد و تكيفه " لهيرسي و بلونشارد " والمكيف من طرف الباحث.

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ
ورقلة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	تارزولت عمروني حورية
ورقلة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	بن زاهي منصور
ورقلة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	محجر ياسين
ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	علوم التربية	عواريب الأخضر
وهران	أستاذ التعليم العالي	علم النفس التنظيمي	بوثلجة غيات
وهران	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس	هامل منصور

الملحق رقم (2) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الإبداع التنظيمي.

الجامعة	التخصص	الرتبة	الإسم و اللقب
جامعة ورقلة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ التعليم العالي	منصور بن زاهي
جامعة ورقلة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ التعليم العالي	ترزولت عمروني حورية
جامعة ورقلة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ التعليم العالي	ياسين محجر
جامعة أم البواقي	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذة التعليم العالي	فتيحة بن زروال
جامعة ورقلة	علم النفس المدرسي	أستاذ محاضر (أ)	سميرة ميسون
جامعة الجزائر 2	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر (أ)	لويزة فرشان
جامعة البليدة	علم النفس الإجتماعي	أستاذ محاضر (أ)	كركوش فتيحة
جامعة ورقلة	علم النفس الإجتماعي	أستاذ محاضر (ب)	رويم فايذة
جامعة ورقلة	علم التدريس	أساتذ محاضر (ب)	أحمد قندوز

الملحق رقم (3) استمارة فاعلية القائد وتكيفه ل"هيرسي وبلانشارد" قبل التكيف.

أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه "LEAD"

لهيرسي وبلانشارد

الرقم	العبرة	الإجابة
1	في الآونة الأخيرة لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحادثاتك الودية معهم واهتمامك الواضح برفاهيتهم، و أصبح إنتاجهم متدنيا بشكل مطرد.	أ - أوكذ على استخدام إجراءات محددة ، وعلى ضرورة إنجاز المهمة. ب - أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم. ج - أتكلم مع مرؤوسي، وأحدد بعد ذلك الأهداف . د - أتعمد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي.
2	الملاحظة إن إنجازات مرؤوسيك في إزدياد ، و أنك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	أ - أكون علاقة صداقة مع مرؤوسي للإستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم ، كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ب - لا أخذ أي إجراء محدد. ج - أعمل كل ما أستطيع لأجل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم و أهمية مشاركتهم. د - أوكذ على أهمية المهمة والوقت المحدد إنجازها.
3	مرؤوسوك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم ، وبطبيعة الحال تركت لهم أمر حلها، ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد.	أ - أعمل مع مرؤوسي ، ونشترك معا في حل المشاكل. ب - أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم . ج - أعمل بسرعة وبحزم لتوجيهه و تصحيح الوضع د - أشجع مرؤوسي على العمل على حل المشاكل وأدعم مجهوداتهم .
4	لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل مرؤوسيك يشير إلى جودة إنجازهم ، ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	أ - أدع جميع مرؤوسي يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات . ب - أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. ج - أدع مرؤوسي يقومون بتحديد اتجاهاتهم . د - أخذ بعين الإعتبار اقتراحات مرؤوسي ، على أن أوجه التغيير بنفسني.

<p>أ - أدع مرؤوسي يحددون اتجاهاتهم . ب - أخذ بالحسبان اقتراحات مرؤوسي ، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف . ج - أعيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية . د - أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات ، مع عدم المبالغة في التوجيهات .</p>	<p>5 خلال الأشهر القليلة الماضية ، تدنى مستوى أداء مرؤوسيك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، و كانت إعادة تحديد المسؤوليات و المهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية. فمرؤوسوك ما زالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد .</p>
<p>أ- أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم و أهمية مشاركتهم. ب - أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها. ج - أتعهد أن لا أتدخل في شؤون مرؤوسي. د - أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات، وأتأكد من تحقيق الأهداف.</p>	<p>6 تم التحاقك بمؤسسة تسيير بكفاءة عالية، كان مديرها السابق شديدا وحازما. تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسسة.</p>
<p>أ- أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم و أهمية مشاركتهم. ب - أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها. ج - أتعهد أن لا أتدخل في شؤون مرؤوسي. د - أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات ، وأتأكد من تحقيق الأهداف.</p>	<p>7 تود إجراء تغيير في تنظيم المؤسسة، والذي سوف يكون شيئا جديدا على مرؤوسي مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب ، علما بأنهم يمتازون بالإنتاجية و المرونة في العمل.</p>
<p>أ - أحدد التغيير و أشرف عليه بعناية. ب - أشرك مرؤوسي في تطوير إجراءات التغيير ، وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. ج - أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت ، ولكنني أتولى عملية التنفيذ. د - أتجنب المواجهة، أدع الأمور تجري بشكل طبيعي.</p>	<p>8 إنتاجية مرؤوسيك وعلاقاتهم الشخصية جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.</p>
<p>أ - أدع مرؤوسي دون تدخل من جانبي . ب - أناقش الموقف مع مرؤوسي، وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج - أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة و دقيقة .</p>	<p>9 عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل ، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد ، حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح ، وكان حضورهم للجلسات</p>

<p>د - أساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.</p>	<p>ضعيفا ، و اجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم المواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.</p>
<p>أ - أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم . ب - أخذ بعين الإعتبار توصيات مرؤوسي، وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج - أعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها بعناية. د - أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرية .</p>	<p>10 على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب بالمهمة.</p>
<p>أ - أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة و دقيقة. ب - أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. ج - أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي، ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد . د - أستمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي.</p>	<p>11 حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهامهم واتجاهاتهم و العلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة .</p>
<p>أ - أحاول عرض حلي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراءات جديد ب - أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم . ج - أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف، وتبنى التوجيهات . د - أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم.</p>	<p>12 أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك، علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.</p>

الملحق رقم (4) استمارة فاعلية القائد وتكيفه قبل التحكيم.

جامعة قاصدي مرباح

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

إستمارة تحكيم

أستاذي أساتذتي الكرام ،

في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية - هيرسي وبلانشارد - بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة " يشرفني أن أضع بين أيديكم أداة الدراسة وهي مقياس فاعلية القائد "الهيرسي وبلانشارد" راجية منكم إبداء الرأي وتحكيم وتعديل فقراته حتى تتلاءم مع أهداف الدراسة.

وإليك بعض المعلومات لتسهيل عملية التحكيم علما أن الباحثة قامت بتعديل فقرات المقياس حتى تتلاءم مع أفراد العينة وأهداف الدراسة .

معلومات عامة :

اسم ولقب الأستاذ :

الدرجة العلمية:.....

التخصص:.....

الجامعة:.....

تساؤلات الدراسة :

1/ ما هي الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة من وجهة نظر الموظفين حسب

نظرية "هيرسي وبلانشارد" ؟

2/ ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب

نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة؟

4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين باختلاف النمط

القيادي والجنس والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والتفاعل بينهم؟

التعريف الإجرائي للنمط القيادي :

هو النمط القيادي الذي يتبعه المدير للتأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما يدركه الموظف والمعبر عن بالدرجة التي يحصل عليها على المقياس المكيف من طرف الباحث بناء على مقياس فاعلية القائد " لهيرسي وبلانشارد " الذي يتحدد من خلال الأبعاد التالية: أسلوب الإبلاغ، أسلوب الإقناع، أسلوب المشاركة، أسلوب التفويض.

تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة ، فالرجاء منكم أن تقرؤوا العبارات جيدا وان تجيبوا عليها دون ترك سؤال بدون إجابة بوضع دائرة أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

أداة وصف فاعلية القائد وتكييفه " لهيرسي وبلانشارد " من وجهة نظر الموظف

1- لاحظ المدير أنكم لم تعودوا متجاوبين لمحاادثاته الودية معكم، واهتمامه الواضح برفاهيتكم، وإن إنتاجكم أصبح متدنيا بشكل مطرد، فهل تعتقد أنه؟

أ- يؤكد على استخدام إجراءات محددة، وعلي ضرورة انجاز المهمة.

ب- يوضح استعداداه للمناقشة، ولكن لا يفرض نفسه عليكم.

ج- يتكلم معكم، ويحدد الأهداف بعد ذلك.

د- يعتمد ألا يتدخل في شؤونكم.

2- لاحظ المدير أن انجازاتكم في ازدياد، ورغم ذلك فمازال يعمل ليتأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم،

كما تدركون مستوى الأداء المنشود، فهل تعتقد أنه؟

أ- يكون علاقة صداقة معكم لاستمرار في التأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم، كما تدركون مستوى الإنتاج المتوقع منكم.

ب- لا يأخذ أي إجراء محدد.

ج- يعمل كل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم وأهمية مشاركتكم.

د- يؤكد على أهمية المهمة وعلى الوقت المحدد انجازها.

3- لاحظ المدير أنكم غير قادرين على حل المشاكل بأنفسكم، و ترك لكم أمر حلها، و مع ذلك لا تزال علاقتكم الشخصية وإنتاجكم في مستوى جيد، فكيف يكون تصرف المدير من وجهة نظركم ؟

أ- يعمل معكم، ويشارككم في حل المشاكل.

ب- يترك لكم أمر حل مشاكلكم بأنفسكم.

ج- يعمل بسرعة وعزم لتوجيه وتصحيح الوضع.

د- يشجعكم على العمل لحل المشاكل، ويدعم مجهوداتكم.

4- يشير سجلكم إلى وجود انجازكم والمدير لديه النية في إجراء بعض التغيير ومع ذلك فأنتم تحترمون مبدأ التغيير، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم؟

أ- يدعمكم تشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات.

ب- يعلن عن التغيير ثم يعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب.

ج- يدعمكم تقومون بتحديد اتجاهاتكم.

د- يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتكم، لكنه يوجه التغيير بنفسه.

5- لاحظ المدير أن مستوى أدائكم قد تدنى خلال الأشهر القليلة الماضية، وأنكم أصبحتم غير مهتمين بتحقيق الأهداف، ورغم أنه أعاد تحديد المسؤوليات والمهام وهذا ما ساعدكم بشكل كبير في الفترة الماضية لكنكم مازلت بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهامكم في الوقت المحدد، فهل تعتقد أنه؟

أ- يترككم تحددون اتجاهاتكم.

ب- يأخذ بالحسبان اقتراحاتكم، ولكن يتأكد من تحقيق الأهداف.

ج- يعيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم يشرف على ذلك بعناية.

د- يترككم تشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات.

6- إن مؤسستكم تسير بكفاءة عالية والمدير السابق كان حازما وشديدا، والتحق بالمؤسسة مدير جديد يرغب في أن يحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المؤسسة، فكيف سيتصرف في اعتقادكم؟

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم وأهمية مشاركتكم.

ب- يؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.

ج- يعتمد أن لا يتدخل في شؤونكم .

د- يشرككم في اتخاذ القرارات، ويتأكد من تحقيق الأهداف.

7- يسعى المدير لإجراء تغيير في تنظيم المؤسسة، وهذا سيكون شيء جديد بالنسبة إليكم رغم أنكم ساهمتم في بعض الاقتراحات التي تهدف إلى تغيير المطلوب وانتم تمتازون بالإنتاجية والمرونة والعمل، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم؟

.....
.....

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم وأهمية مشاركتكم.

.....

ب- يؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد للإنجاز.

.....

ج- يعتمد أن لا يتدخل في شؤونكم.

.....

د- يشرككم في اتخاذ القرارات ويتأكد من تحقيق الهدف.

.....

8- يشعر المدير بوجود نقص في توجيهكم، رغم أن إنتاجيتكم وعلاقاتكم الشخصية جيدة، فهل تعتقد أنه؟

.....

أ- يحدد المدير التغيير ويشرف عليه بعناية.

.....

ب- يشارككم في تطوير إجراءات التغيير، ويدع لكم الحرية في عملية التنفيذ.

.....

ج- يستعد لعمل التغييرات كما اقترح، ولكن يتولى عملية التنفيذ.

.....

د- يتجنب المواجهة، ويدع الأمور تجري بشكل طبيعي.

.....

9- يلاحظ أنكم لا تعرفون أهدافكم بوضوح، وأن حضوركم للجلسات ضعيف، وأن اجتماعاتكم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، رغم أنكم تتمتعون بمواهب تساعدكم في انجاز المهمة. لذلك تم تعيين مدير جديد على رأس مجموعة عمل فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، ففي رأيكم كيف سيتعامل معكم؟

.....
.....

أ- يدعم المدير تعملون دون تدخل من جانبه.

ب- يناقش الموقف معكم، وبعد ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.

ج- يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.

د- يساندكم في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.

10- إنكم معروفون بقدرتكم على تحمل المسؤولية، لكنكم لا تتجاوبون مع تعليمات المدير الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب بالمهمة، فكيف يكون تصرف المدير في رأيكم؟

أ- يدعم المدير تحلون مشاكلكم بأنفسكم.

ب- يأخذ بعين الاعتبار توصياتكم، ويتأكد من تحقيق الأهداف.

ج- يعيد تحقيق الأهداف، ويشرف عليها بعناية.

د- يدعم تشاركون في تحقيق الأهداف بحرية.

11- رغم أن المدير لا يتدخل في شؤونكم، إلا إنكم استطعتم المحافظة على مهامكم واتجاهاتكم والعلاقات الشخصية فيما بينكم جيدة، فهل تعتقد انه؟

أ- اخذ المدير الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.

ب- يشارككم في اتخاذ القرارات ويشجع المشاركة الجيدة.

ج- يناقش وضع الإنجاز في الماضي معكم.

د- هو مستمر في ترككم دون تدخل من جانبه.

.....
12- لاحظ المدير وجود صعوبات داخلية بينكم وبين زملائكم، رغم أن سجلاتكم تبين إلى انجازكم العالي وحفاظكم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنكم كنتم تعملون بانسجام خلال السنة الماضية وجميعكم مؤهلين للقيام بالمهمة، فكيف سيتصرف في رأيكم ؟

.....
.....
أ- يحاول المدير عرض الحل عليكم ثم يختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.

.....
ب- يدعم تحلون مشاكلكم بأنفسكم.

.....
ج - يتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الموقف، ويتبنى التوجيهات.

.....
د - يشارك في مناقشة المشكلة معكم مع تقديم الدعم لكم.

الملحق رقم (5) إستمارة التحكيم مقياس الإبداع التنظيمي.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و علم التربية

إستمارة تحكيم

أستاذي أساتذتي الكرام ،

في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان " علاقة النمط القيادي حسب نظرية -هيرسي و بلانشارد - بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة ورقلة " يشرفني أن أضع بين أيديكم أداة الدراسة وهي مقياس الإبداع التنظيمي، راجية منكم إبداء الرأي و تحكيم و تعديل فقراته حتى تتلاءم مع أهداف الدراسة.

وإليك بعض المعلومات لتسهيل عملية التحكيم علما أن الطالبة قامت ببناء المقياس حتى يتلاءم مع أفراد العينة و أهداف الدراسة .

معلومات عامة :

اسم و لقب الأستاذ :

الدرجة العلمية:

التخصص:

الجامعة:

التعريف الإجرائي لمتغير الإبداع التنظيمي:

هو قدرة الموظف على إنتاج أفكار وأساليب جديدة لإنجاز عمله خلال عملية التخطيط والتنظيم والتطبيق والرقابة والتقييم بهدف حل مشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة والمعبر عنه بالدرجة التي يحصل من خلال مقياس الإبداع التنظيمي المعد من طرف الطالب .

مكونات الإبداع التنظيمي:

الأصالة ، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات.

العينة : تقتصر عينة الدراسة على الموظفين ذوي المناصب الإدارية.

البيدائل: لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا أوافق و لا أعارض، أوافق، أوافق بشدة .

ملاحظة: تتضمن الأداة على فقرات ايجابية و فقرات سلبية .

الأبعاد :

1- التخطيط :

• الأصالة :

- أحاول ادخال طرق حديثة عند تسطير الأهداف و خطط العمل .
- أتبع نفس الخطوات في تسيير العمل دون أي تجديد.
- أخطط بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني.

• الطلاقة :

- تراودني أفكار كثيرة عند اتخاذ قرارات تخص تطوير المنظمة.
- لا أتردد في تقديم مقترحات جديدة حتى أحسن من طرق تسيير العمل.

• المرونة:

- أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال عملية التخطيط.
- أحرص قبل تسطير الأهداف ان أستفيد من تجارب المنظمات الأخرى.

• المخاطرة:

- أتردد أثناء التخطيط من ادخال أساليب جديدة خوفا من عدم نجاحها.
- أتحمل مسؤولية نتائج التغيير الذي اقترحته.

• الحساسية للمشكلات :

- أخط لمواجهة المشكلات التي يمكن ان تصادفني اثناء تجسيد المخططات في الميدان.
- أتنبأ بوقوع المشكلات وأخطط لتجنبها من البداية .

2- التنظيم :

• الأصالة:

- أتبع الطرق الحديثة في تنظيم الموظفين حسب المهام.
- أدخل أساليب متطورة للتنظيم الإداري للملفات.
- أستقبل و أرد على المراسلات بطرق تقليدية دون أي تغيير.

• الطلاقة:

- أحرص على طرح أفكار متنوعة لتنظيم عملية استقبال المراسلات والرد عليها.
- تتبلور لدي كم من فكرة عند ايجاد أي صعوبة خلال تنظيم الملفات.

• المرونة:

- أتناقش مع زملاء العمل من اجل ايجاد وسائل حديثة من شأنها تيسير التنظيم الإداري.
- أستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنظيم المهام.

• المخاطرة:

- أقدم مقترحاتي الخاصة بعملية التنظيم حتى و لو كانت مخالفة لرؤسائي.
- أتحمّل مسؤولية نتائج تغيير الموظفين حسب المهام.

• الحساسية للمشكلات:

- أملك رؤيا ثابتة لحل المشاكل التي تعيق عملية التنظيم.
- أسعى الا أغير من طرق تنظيم العمل حتى لا أقع في مشاكل.

3- التطبيق:

• الأصالة :

- أحرص دائما على تطبيق أساليب حديثة حتى أحسن من أداء المهام الموكلة الي.
- أطبق الأوامر الفوقية دون أي نقاش أو تغيير.
- أسهر على تطبيق المخططات المعدة مسبقا بطريقة مغايرة عن المعتاد.

• الطلاقة:

- تتبلور عندي أكثر من فكرة عند مواجهة مصاعب خلال تنفيذ المخططات.
- أطبق أي فكرة جديدة قد تمكنني من تحقيق الأهداف المسطرة.
- أسعى دائما لتقديم الأفكار الجديدة لإنجاز المهام الخاصة بي.

• المرونة:

- لا أتردد في تغيير موقفي اذا علمت انه لا يتماشى و تحقيق أهداف المنظمة.
- أتقبل أي اقتراح من شأنه تجسيد المخططات بطرق ناجحة.

• المخاطرة:

- أتردد عند تطبيق أساليب مغايرة عن المعتاد مخافة عدم نجاحها.
- أتخذ قرارات فردية عند مواجهة أي مشكل دون العودة الى الرؤساء.
- أسعى دائما لتجسيد أفكار جديدة لإنجاز المهام الموكلة الي حتى و ان كانت مخالفة للأوامر الفوقية.

• الحساسية للمشكلات:

- أحاول ألا أغير من طرق تنفيذ المخططات حتى لا أواجه أي مشكل.
- أفكر بطريقة منطقية لمواجهة المشاكل خلال عملية التنفيذ .

4- الرقابة :

• الأصالة:

- أتابع نسبة انجاز الأعمال باستخدام تكنولوجيا الحديثة .
- أراقب مدى سيرورة العمل بطرق ذكية ومتطورة.

• الطلاقة:

- تراودني أفكار كثيرة لمتابعة مختلف الأعمال والتخلي عن الطرق التقليدية.
- تتبلور عندي أكثر من فكرة عند وجود مشكلات خلال عملية الرقابة.
- تتكون عندي أكثر من فكرة لتغيير طرق متابعة مدى انجاز المهام في المصلحة.

• المرونة:

- أصغي لإقتراحات و ملاحظات الزملاء أثناء الرقابة بغرض تطوير المنظمة.
- أحرص على سيرورة العمل بطريقة روتينية حتى لا أحتاج الى رقابة الموظفين.

• المخاطرة:

- أتابع مدى تقدم الأعمال الإدارية اليومية بنفس الأسلوب المعتاد حتى لا أتحمّل نتائج التغيير.
- أعمل على الربط بين المصالح بطرق روتينية حتى أتجنب حدوث مشاكل.

• الحساسية للمشكلات:

- أتوقع المشاكل التي قد تصعب من رقابة الموظفين.
- أحرص على تسوية الأخطاء وحل المشاكل بأسلوب ذكي.

5- التقييم:

• الأصالة:

- اشخص مدى انجاز المهام بطرق روتينية .
- أقيم جوانب الضعف والقوة بطرق علمية ممنهجة.

● **الطلاقة:**

- أقدم الكثير من الإقتراحات في ضوء نتائج التقييم.
- تتبلور عندي أساليب جديدة لتغيير طرق مكافأة وتشجيع الموظفين.

● **المرونة:**

- أتقبل الإنتقادات والملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة.
- أحاول الإستفادة من تجارب الآخرين في ما يخص طرق التقييم.

● **المخاطرة:**

- أعمل على عدم تغيير طرق التقييم حتى لا أتحمل النتائج المترتبة عنه.
- أتخذ القرارات التي أرى انها تحقق أهداف المنظمة بعد التقييم وأتحمل المسؤولية مهما كانت النتائج.

● **الحساسية للمشكلات:**

- بناء على نتائج التقييم أكشف عن المشاكل التي صعبت مسار العمل وأعمل على تجنبها مستقبلا.
- أشخص المشاكل التي قد تعيق التقييم الدقيق.

الملحق رقم (6) إستمارة التحكيم مقياس الإبداع التنظيمي في صورته النهائية.

جامعة قاصدي مرياح ورقلة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و علم التربية

إستمارة تحكيم

أستاذي أساتذتي الكرام ،

في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان " علاقة النمط القيادي

حسب نظرية - هيرسي و بلانشارد - بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة ورقلة "

يشرفني أن أضع بين أيديكم أداة الدراسة وهي مقياس الإبداع التنظيمي، راجية منكم إبداء الرأي

و تحكيم و تعديل فقراته حتى تتلاءم مع أهداف الدراسة.

و إليكم بعض المعلومات لتسهيل عملية التحكيم علما أن الطالبة قامت ببناء المقياس حتى

يتلاءم مع أفراد العينة وأهداف الدراسة .

معلومات عامة :

اسم و لقب الأستاذ :

الدرجة العلمية:.....

التخصص:.....

الجامعة:.....

التعريف الإجرائي لمتغير الإبداع التنظيمي:

هو قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأساليب جديدة لإنجاز عمله خلال عملية التخطيط والتنظيم

والتطبيق والرقابة والتقييم بهدف حل مشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة والمعبر عنه بالدرجة التي

يحصل من خلال مقياس الإبداع التنظيمي المعد من طرف الطالب .

العينة : تقتصر عينة الدراسة على الموظفين ذوي المناصب الإدارية .

الأبعاد :

1- التخطيط :

1- انتبأ بوقوع المشكلات و أخطط لتجنبها من البداية .

2- أتبع نفس الخطوات في تسيير العمل دون أي تجديد.

3- أتردد في تقديم مقترحات جديدة لتطوير أساليب العمل.

4- أقترح أساليب جديدة لتطوير عملي حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.

5- أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن ان تصادفني اثناء أداء العمل.

6- أتردد أثناء عملية التخطيط من ادخال أساليب جديدة خوفا من عدم نجاحها.

7- أسعى للحصول على مقترحات حديثة من الزملاء خلال عملية التخطيط بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

2- التنظيم :

1- أستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التنظيم .

2- أحرص على التجديد الدائم لأساليب تنظيم الموظفين حسب المهام .

3- أستقبل و أurd على المراسلات الوارد من رؤسائي بطريقة تقليدية دون أي تغيير.

4- أحاول ان أطور من طرق التنظيم الإداري للأعمال اليومية .

5- أنظم الأعمال الموكلة الي بطريقة يدوية و لا أسعى لأي تغيير.

6- أتناقش مع زملائي خلال عملية التنظيم بغرض تحقيق الأهداف المسطرة .

7- أسعى ألا أغير من طرق تنظيم العمل مخافة الوقوع في الأخطاء .

3- المرونة : و يقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل

1- أتردد في تطبيق أساليب جديدة خوفا من عدم نجاحها .

2- لا أتردد في تغيير موقفي اذا علمت أنه لا يتمشى و تحقيق أهداف المؤسسة .

3- أطبق الأوامر الفوقية دون أي نقاش أو تغيير.

4- أسعى دائما لتجسيد أفكار جديدة لإنجاز المهام الموكلة الي حتى و لو كانت مخالفة لرؤسائي.

5- أسعى للحصول على مقترحات جديدة لحل مشكلات العمل.

6- أسهر على تطبيق المخططات المعدة مسبقا دون أي تغيير.

7- أطبق أي فكرة جديدة قد تمكنني من تحقيق الأهداف المسطرة .

4- الرقابة :

1- أتابع مدى تقدم الأعمال الإدارية اليومية بنفس الأسلوب المعتاد .

2- أتابع نسبة انجاز الأعمال باستخدام التكنولوجيا الحديثة .

3- أحرص على تسوية الأخطاء و حل المشاكل بأسلوب مغير عن زملائي .

4- أعمل على الربط بين المصالح بطرق روتينية .

5- أراقب مدى سيرورة العمل بطرق ذكية و متطورة .

6- أحرص على سيرورة العمل بطريقة روتينية حتى لا أحتاج الى رقابة المرؤوسين .

7- تأتيني أفكار جديدة لمتابعة مختلف الأعمال و التخلي عن الطرق التقليدية .

5- التقييم :

1- أقدم اقتراحات جديدة في ضوء نتائج التقييم .

2- أقيم جوانب الضعف و القوة بطرق علمية ممنهجة .

3- أشخص مدى انجاز المهام بطريقة روتينية (-).

4- تأتيني أفكار كثيرة لمواجهة المشاكل بعد عملية التقييم .

5- أتقبل الانتقادات و الملاحظات المهم هو تحقيق المصلحة العامة .

6- أحاول ألا أغير من طرق التسيير حتى لا أتحمّل نتائج المترتبة عنها .

7- لا أغير في أساليب التشجيع و المكافئة للموظفين .

الملحق رقم (7) أداة الدراسة في صورتها النهائية .

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

إخواني الموظفين الأفاضل أخواتي الفاضلات ،

في إطار انجاز رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، يشرفني أن أضع بين

يديك هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا و ذلك للإجابة بكل صدق على أسئلة الاستبيان .

ونحيطكم علما أن استجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي مع المحافظة على السرية

التامة في استخلاص النتائج.

و في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والعرفان.

للإجابة على هذا الاستبيان نرجو منك قراءة كل عبارة ثم اختيار إجابة على حسب ما يناسب

تصرف مدير المؤسسة و يكون الاختيار بوضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

مثال توضيحي:

خلال الأشهر المنصرمة لاحظ المدير أن أدائكم في تناقص مستمر ، كما أنكم لا تبدون اهتمام

لتحقيق الأهداف ، لذلك فإنكم بحاجة مستمرة إلى من يذكركم بضرورة انجاز الأعمال ، فماذا تتوقعون

أن يكون تصرف المدير ؟

أ/ يسمح للمجموعة بصياغة توجيهاتها

ب/ يقوم بتبني توصيات المجموعة مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف.

ج/ يقوم بإعادة تحديد الأدوار و المسؤوليات و يشرف على المجموعة بشكل دقيق.

د/ يسمح للمجموعة بالمشاركة في تحديد الأدوار

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس : مذكر مؤنث

عدد سنوات العمل :

الوظيفة:

• ملاحظة هامة : ضع علامة X أمام إجابة واحدة فقط .

1- في الآونة الأخيرة لاحظ المدير أن العلاقة الودية المتبادلة معكم أصبحت تمتاز بفتور رغم

توفيره لجميع الظروف الملائمة لعملكم, كما لاحظ تدني أدائكم, فهل تعتقد أنها؟

أ- يؤكد على استخدام إجراءات محددة ، و عليكم تطبيقها.

ب- يبين استعدادة لمناقشة الوضعية دون فرض رأيه عليكم.

ج- يفتح باب الحوار معكم و بعد ذلك يحدد الأهداف.

د- يعتمد ألا يتدخل في شؤونكم.

2- لاحظ المدير أن انجازاتكم في ازدياد، ورغم ذلك يعمل ليتأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم، كما

تدركون مستوى الأداء المطلوب، فهل تعتقد أنه؟

أ- يكون علاقة صداقة معكم لكي يتأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم, كما تدركون الأداء

المتوقع منكم.

ب- يبقى الوضع على حاله ولا يأخذ أي إجراءات إضافية.

ج- يجتهد المدير بكل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم وبأهمية مشاركتكم.

د- يشجعكم ويمد لكم يد العون في حل المشاكل التي تعيق الأداء و يدعم مجهوداتكم.

3- لاحظ المدير أنكم غير قادرين على حل المشاكل بأنفسكم، رغم أنه ترك لكم المبادرة لحلها في ظروف تمتاز بالعلاقات الطيبة، وأدائكم في مستوى جيد، فكيف سيكون تصرف المدير من وجهة نظركم؟

- أ- يعمل معكم و يشارككم في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة.
- ب- يترك لكم أمر حل مشاكلكم دون تدخل منه.
- ج- يبادر بسرعة وعزم لتوجيه وتصحيح الوضع.
- د- يشجعكم على العمل لحل المشاكل، ويدعم مجهوداتكم.

4- رغم أن سجلكم يبين أن أداءكم جيد ومع ذلك فالمدير يريد أن يجري بعض التغييرات، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم؟

- أ- يدعم المدير تشاركون في تعديل البرنامج مع عدم المبالغة في التوجيهات.
- ب- يعلن المدير عن التعديلات والتغييرات ويعمل على تنفيذها والإشراف عليها.
- ج- يعطي لكم الفرصة لتحديد آرائكم واتجاهاتكم.
- د- يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتكم، لكنه يقوم بتوجيه التعديل ويشرف على التغيير بنفسه.

5- لاحظ المدير أن مستوى أدائكم قد تدنى خلال الأشهر الماضية، وأنكم أصبحتم غير مهتمين بتحقيق الأهداف، ورغم أنه أعاد تحديد المسؤوليات و المهام و هذا ما ساعدكم بشكل كبير في الفترة الماضية لكنكم مازلتم بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهامكم في الوقت المحدد، فهل تعتقد أنه؟

- أ- يترككم تحددون اتجاهاتكم.
- ب- يأخذ بعين الاعتبار مقترحاتكم، ويتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة.
- ج- يعيد تعريف المهام، ويشرف شخصيا على تحقيقها.

د- يدعكم تشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة دون المبالغة في فرض توجيهاته.

6- في ظل التسيير الحازم و الشديد للمدير السابق للمؤسسة، كان الأداء جيدا و عاليا و مع

التحاق المدير الجديد حاول أن يحافظ على الوضعية كما هي عليها مع محاولة تحسين

العلاقات الشخصية داخل المؤسسة، فكيف سيتصرف في اعتقادكم؟

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم وأهمية مشاركتكم.

ب- يؤكد على أهمية البرنامج المسطر و تطبيقه في الوقت المحدد.

ج- يعتمد ألا يتدخل في شؤونكم.

د- يشارككم في اتخاذ القرارات ويتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

7- إنكم تمتازون بالأداء الجيد والمرونة إلا أن المدير يسعى لإجراء تغيير في تنظيم المؤسسة وأنتم

ساهمتم في وضع بعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير، فكيف سيكون سلوك المدير في

رأيكم؟

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم وأهمية مشاركتكم.

ب- يؤكد على أهمية المهمة و تطبيقها في الوقت المحدد.

ج- يعتمد ألا يتدخل في شؤونكم.

د- يشارككم في اتخاذ القرارات ويتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

8- رغم أن العلاقات الشخصية جيدة والأداء عالي، إلا أن المدير يشعر بنقص في تطبيق أوامره

وتوجيهاته فهل تعتقد أن المدير؟

أ- يقوم بوضع إجراءات التغيير ويشرف عليها بعناية.

ب- يشارككم في اقتراح إجراءات التغيير، ويدع لكم الحرية في عملية التنفيذ.

ج- يستعد لعمل التغييرات كما اقترح ويتولى عملية التنفيذ.

د- يتجنب المدير المواجهة معكم، ويدع الأمور تجري بشكل طبيعي.

9- رغم أنكم تتمتعون بمواهب وقدرات تساعدكم على تطبيق وإنجاز البرامج المسطرة إلا أن المدير لاحظ أنكم لا تعرفون أهدافكم بوضوح، وأن حضوركم للجلسات ضعيف، واجتماعاتكم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، لذلك تم تعيين مسؤول جديد على رأس مجموعة العمل التي فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة ، ففي رأيكم كيف سيتعامل معكم ؟

أ- يدعمكم المدير دون تدخل منه .

ب- يناقش الموقف معكم و بعد ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير .

ج- يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة و دقيقة .

د- يشارككم في مناقشة المشكلة , مع عدم المبالغة في التوجيهات .

10- إنكم معروفون بقدرتكم على تحمل المسؤولية، لكنكم لا تتجاوبون مع تعليمات المدير، لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، فكيف سيتصرف المدير برأيكم ؟

أ- يدعمكم المدير تحلون مشاكلكم بأنفسكم .

ب- يأخذ بعين الاعتبار توجيهاتكم ، كما يحرص على تحقيق الأهداف

ج- يعيد صياغة الأهداف ، ويشرف على تحقيقها بعناية

د- يدعمكم تشاركون في تحقيق الأهداف بحرية .

11- أن المدير لا يتدخل في شؤونكم، ومع ذلك فأنتم تؤدون واجباتكم وتحافظون على العلاقات الشخصية فيما بينكم، فهل تعتقد أنه ؟

أ- أخذ المدير الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة ودقيقة .

ب- يشارككم في اتخاذ القرارات ويشجع مشاركاتكم .

ج- يناقش وضع الإنجازات في الماضي معكم .

خ- هو مستمر في ترككم دون تدخل من جانبه .

12- لاحظ المدير وجود مشاكل داخلية بينكم و بين زملائكم ، رغم أن أدائكم عالي و تحافظون

على تحقيق أهداف المؤسسة ، فكيف سيتصرف في رأيكم ؟

أ- يحاول المدير عرض الحل عليكم ويعدها يختبر تطبيق إجراء جديد .

ب- يدعكم تحلون مشاكلكم بأنفسكم .

ج- يتصرف بسرعة و حزم لتصحيح الوضع ، ويقوم بالتوجيهات .

د- يشارك في مناقشة المشكلة معكم مع تقديم الدعم لكم .

على الصفحة المرفقة عدد من العبارات تمثل سلوكيات و أفعال ، يمكن أن تقوم بها أثناء أدائك لعملك في المؤسسة التي تعمل فيها ، لذلك نرجو أن تقرأ كل عبارة وأن تضع علامة (X) في المكان المناسب .

مثال توضيحي:

الرقم	الفقرات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	أحاول ادخال طرق حديثة عند تسطير الأهداف و خطط العمل .				X	
02	أتبع نفس الخطوات في تسيير العمل دون أي تجديد.			X		

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أتناقش مع زملاء العمل من اجل ايجاد وسائل حديثة من شأنها تيسير التنظيم الإداري.					
02	لا أتردد في تقديم مقترحات جديدة حتى أحسن من طرق تسيير العمل.					
03	أخطط بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني.					
04	أتردد أثناء التخطيط من ادخال أساليب جديدة خوفا من عدم نجاحها.					
05	أستقبل و أرد على المراسلات بطرق تقليدية دون أي تغيير.					
06	أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن ان تصادفني اثناء تجسيد المخططات في الميدان.					
07	أتحمل مسؤولية نتائج تغيير الموظفين حسب المهام.					
08	أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال عملية التخطيط.					
09	أدخل أساليب متطورة للتنظيم الإداري للملفات					
10	أملك رؤيا ثاقبة لحل المشاكل التي تعيق عملية التنظيم.					
11	أتنبأ بوقوع المشكلات و أخطط لتجنبها من البداية .					
12	أسعى الا أغير من طرق تنظيم العمل حتى لا أقع في مشاكل.					
13	أحرص على طرح أفكار متنوعة لتنظيم عملية استقبال المراسلات و الرد عليها.					
14	أطبق أي فكرة جديدة قد تمكنني من تحقيق الأهداف المسطرة.					
15	أطبق الأوامر الفوقية دون أي نقاش أو تغيير.					
16	لا أتردد في تغيير موقفي اذا علمت انه لا يتماشى و تحقيق أهداف المنظمة.					
17	أتردد عند تطبيق أساليب مغايرة عن المعتاد مخافة عدم					

					نجاحها.
					18 أسعى دائما لتقديم الأفكار الجديدة لإنجاز المهام الخاصة بي.
					19 أسهر على تطبيق المخططات المعدة مسبقا بطريقة مغايرة عن المعتاد.
					20 أحاول ألا أغير من طرق تنفيذ المخططات حتى لا أواجه أي مشكل.
					21 أتابع نسبة انجاز الأعمال باستخدام تكنولوجيا الحديثة .
					22 أتقبل أي اقتراح من شأنه تجسيد المخططات بطرق ناجحة.
					23 أتابع مدى تقدم الأعمال الإدارية اليومية بنفس الأسلوب المعتاد حتى لا أتحمّل نتائج التغيير.
					24 تراودني أفكار كثيرة لمتابعة مختلف الأعمال و التخلي عن الطرق التقليدية.
					25 أحاول الإستفادة من تجارب الآخرين في ما يخص طرق التقييم.
					26 أتخذ قرارات فردية عند مواجهة أي مشكل دون العودة الى الرؤساء.
					27 أحاول تجنب المشاكل التي صعبت من انجاز العمل بناء على نتائج التقييم
					28 أصغي لإقتراحات و ملاحظات الزملاء أثناء الرقابة بغرض تطوير المنظمة.
					29 أقدم الكثير من الإقتراحات في ضوء نتائج التقييم.
					30 أحرص على سيرورة العمل بطريقة روتينية حتى لا أحتاج الى رقابة الموظفين.
					31 تتكون عندي أكثر من فكرة لتغيير طرق متابعة مدى انجاز المهام في المصلحة.
					32 أحرص على تسوية الأخطاء و حل المشاكل بأسلوب ذكي.

					أقيم جوانب الضعف و القوة بطرق علمية ممنهجة.	33
					أعمل على عدم تغيير طرق التقييم حتى لا أتحمّل النتائج المترتبة عنه.	34
					أعمل على الربط بين المصالح بطرق روتينية حتى أتجنب حدوث مشاكل.	35
					أشخص مدى انجاز المهام بطرق روتينية .	36
					أقبل الإنتقادات و الملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة.	37
					أأخذ القرارات التي أرى انها تحقق أهداف المنظمة بعد التقييم .	38

الملحق رقم (8) نتائج حساب الصدق وثبات مقياس فاعلية القيادة ومقياس الإبداع التنظيمي .

التجزئة النصفية لمقياس الإبداع التنظيمي :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.750
		N of Items	21 ^a
	Part 2	Value	.326
		N of Items	20 ^b
Total N of Items			41
Correlation Between Forms			.653
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.790
	Unequal Length		.790
Guttman Split-Half Coefficient			.573

الفا كرونباخ :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	59	98,3
	Exclusions ^a	1	1,7
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	40

المقارنة الطرفية:

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00002				
VAR00001 1.00	16	193.8750	13.14471	3.28618
2.00	16	135.8750	8.63230	2.15808

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
VAR00001	1.050	.314	14.753	30	.000	58.00000	3.93144	49.97092	66.02908
			14.753	25.909	.000	58.00000	3.93144	49.91742	66.08258

مقياس فعالية القيادة:

التجزئة النصفية :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.716
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	.409
		N of Items	6 ^b
	Total N of Items		13
Correlation Between Forms			.644
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.783
	Unequal Length		.784
Guttman Split-Half Coefficient			.766

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007.

b. The items are: VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013.

الفا كرونباخ :

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
.758	13

المقارنة الطرفية:

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	16	16.2500	.57735	.14434
	2.00	16	20.5625	.72744	.18186

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
VAR00001	Equal variances assumed	2.143	.154	-18.574	30	.000	-4.31250	.23218	-4.78667	-3.83833
	Equal variances not assumed			-18.574	28.529	.000	-4.31250	.23218	-4.78770	-3.83730

الاتساق الداخلي لقياس الفعالية القيادية

Correlations

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	
VAR00001	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .258* 60	.219 .047 60	.219 .093 60	-.097 .462 60	.174 .184 60	.061 .645 60	.182 .164 60	.493** .000 60	.289* .025 60	-.154 .239 60	.057 .664 60	.050 .703 60	.197 .130 60
VAR00002	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.258* .047 60	1 .365** 60	.365** .004 60	.658** .000 60	.162 .217 60	.349** .006 60	.233 .073 60	.388** .002 60	.194 .137 60	.431** .001 60	.307* .017 60	.284* .028 60	.010 .940 60
VAR00003	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.219 .093 60	.365** .004 60	1 .245 60	.245 .059 60	.287* .026 60	.344** .007 60	.271* .036 60	.404** .001 60	.403** .001 60	.154 .240 60	.176 .179 60	.074 .573 60	-.097 .459 60
VAR00004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.097 .462 60	.658** .000 60	.245 .059 60	1 .144 60	.144 .271 60	.357** .005 60	.250 .054 60	.270* .037 60	.100 .446 60	.520** .000 60	.523** .000 60	.301* .020 60	-.010 .942 60
VAR00005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.174 .184 60	.162 .217 60	.287* .026 60	.144 .271 60	1 .479** 60	.479** .000 60	.284* .028 60	.330* .010 60	.379** .003 60	.052 .692 60	.068 .603 60	.005 .970 60	.366** .004 60
VAR00006	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.061 .645 60	.349** .006 60	.344** .007 60	.357** .005 60	.479** .000 60	1 .105 60	.211 .105 60	.191 .144 60	.118 .371 60	.273* .035 60	.048 .713 60	.113 .391 60	-.070 .596 60
VAR00007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.182 .164 60	.233 .073 60	.271* .036 60	.250 .054 60	.284* .028 60	.211 .105 60	1 .159 60	.159 .224 60	.283* .028 60	.250 .054 60	.101 .443 60	-.024 .853 60	.267* .039 60
VAR00008	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.493** .000 60	.388** .002 60	.404** .001 60	.270* .037 60	.330* .010 60	.191 .144 60	.159 .224 60	1 .069 60	.237 .773 60	.038 .011 60	.325* .011 60	.196 .134 60	.232 .074 60
VAR00009	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.289* .025 60	.194 .137 60	.403** .001 60	.100 .446 60	.379** .003 60	.118 .371 60	.283* .028 60	.237 .069 60	1 .899 60	-.017 .899 60	.080 .541 60	.027 .836 60	.302* .019 60
VAR00010	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.154 .239 60	.431** .001 60	.154 .240 60	.520** .000 60	.052 .692 60	.273* .035 60	.250 .054 60	.038 .773 60	-.017 .899 60	1 .899 60	.146 .265 60	.337** .009 60	-.124 .345 60
VAR00011	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.057 .664 60	.307* .017 60	.176 .179 60	.523** .000 60	.068 .603 60	.048 .713 60	.101 .443 60	.325* .011 60	.080 .541 60	.146 .265 60	1 .899 60	-.093 .480 60	-.183 .338 60
VAR00012	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.050 .703 60	.284* .028 60	.074 .573 60	.301* .020 60	.005 .970 60	.113 .391 60	-.024 .853 60	.196 .134 60	.027 .836 60	.337** .009 60	-.093 .480 60	1 .899 60	.126 .338 60
VAR00013	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.197 .130 60	.010 .940 60	-.097 .459 60	-.010 .942 60	.366** .004 60	-.070 .596 60	.267* .039 60	.232 .074 60	.302* .019 60	-.124 .345 60	-.183 .162 60	.126 .338 60	1 60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

الملحق رقم (9) نتائج تطبيق الصدق العاملي لمقياس الإبداع التنظيمي.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,741
Khi-deux approximé	2430,89
Test de sphéricité de Bartlett	6
ddl	780
Signification de Bartlett	,000

Matrice des composantes

	Composante					Composante			
	1	2	3	4		1	2	3	4
VAR00017	,648				VAR00024	,414		,412	
VAR00035	,620				VAR00022	,401			
VAR00012	,599				VAR00006				
VAR00021	,575				VAR00019				
VAR00013	,551				VAR00023	,641			
VAR00002	,550				VAR00037	,599			
VAR00007	,543				VAR00029	,596			
VAR00033	,529				VAR00032	,582			
VAR00015	,525				VAR00026	,575			
VAR00040	,505		,440		VAR00038	,546			
VAR00025	,501				VAR00001	,500			
VAR00010	,493				VAR00014	,479			
VAR00027	,484				VAR00020	,469			
VAR00028	,483				VAR00011	,459			
VAR00005	,464				VAR00004	,431			
VAR00003	,458				VAR00018				
VAR00009	,453				VAR00034	,559			
VAR00036	,451				VAR00008	-,415			,428
VAR00031	,447				VAR00039				
VAR00030	,418				VAR00016				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

الفرضية الأولى: إختبار الفروق بين الأساليب القيادية .

NPAR TESTS

/CHISQUARE=VAR00004

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies

VAR00004

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	38	67,5	-29,5
2,00	105	67,5	37,5
3,00	67	67,5	-,5
4,00	60	67,5	-7,5
Total	270		

Test Statistics

	VAR000 04
Chi-Square	34,563 ^a
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (0,0%)
have expected
frequencies less
than 5. The
minimum expected
cell frequency is
67,5.

الفرضية الثانية: إختبار الفروق بين مستويات الإبداع التنظيمي.

```
GET
FILE='C:\Users\user\Downloads\Faradia 3 (1).sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
ONEWAY المستوى BY اداري_ابداع
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

Remarques	
Résultat obtenu	04-MAR-2017 11:39:29
Commentaires	
Entrée	<p>Données C:\Users\user\Downloads\Faradia 3 (1).sav</p> <p>Ensemble de données actif Ensemble_de_données1</p> <p>Filtrer <aucune></p> <p>Poids <aucune></p> <p>Scinder fichier <aucune></p> <p>N de lignes dans le fichier de travail 271</p> <p>Définition des valeurs manquantes Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Gestion des valeurs manquantes Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.</p> <p>Syntaxe ONEWAY المستوى BY اداري_ابداع /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.</p>
Ressources	<p>Temps de processeur 00:00:00,02</p> <p>Temps écoulé 00:00:00,03</p>

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\Faradia 3 (1).sav

Descriptives

اداري_ابداع

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
منخفض	3	78,6667	24,90649	14,37977	16,7955	140,5378	50,00	95,00
متوسط	159	121,5409	8,62198	,68377	120,1904	122,8914	99,00	133,00
مرتفع	108	145,6852	9,61662	,92536	143,8508	147,5196	134,00	178,00
Total	270	130,7222	15,96862	,97182	128,8089	132,6356	50,00	178,00

ANOVA à 1 facteur

اداري_ابداع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	45712,719	2	22856,360	266,707	,000
Intra-groupes	22881,447	267	85,698		
Total	68594,167	269			

الفرضية الثالثة

Oneway

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	558,746	3	186,249	,728	,536
Within Groups	68035,421	266	255,772		
Total	68594,167	269			

NPAR TESTS

/CHISQUARE=VAR00003

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

نتائج إختبار الفرضية الرابعة

Analyse de variance univariée

Moyennes marginales estimées

1. الجنس

Variable dépendante: ابداع

الجنس	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
1	132,371 ^a	2,074	128,282	136,461
2	126,432 ^a	1,536	123,405	129,460

a. Basé sur la moyenne marginale de la population modifiée.

2. الأقدمية

Variable dépendante: ابداع

الأقدمية	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
1	125,972 ^a	1,745	122,530	129,413
2	131,220 ^a	1,749	127,772	134,667

3. الوظيفة

Variable dépendante: ابداع

الوظيفة	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
2	123,571 ^a	3,538	116,595	130,546
3	132,357 ^a	1,467	129,465	135,250
4	127,109 ^a	2,181	122,810	131,409

4. النمط

Variable dépendante: ابداع

النمط	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
1	131,821 ^a	2,896	126,111	137,530
2	129,513 ^a	1,879	125,809	133,217
3	125,130 ^a	2,616	119,973	130,288
4	128,692 ^a	2,580	123,607	133,778

a. Basé sur la moyenne marginale de la population modifiée.

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: التنظيمي

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Modèle corrigé	26986,132 ^a	70	385,516	1,844	,001
Ordonnée à l'origine	818758,708	1	818758,708	3915,902	,000
النمط	598,658	3	199,553	0,972	0,407
الجنس	306,539	1	306,539	1,494	0,223
الأقدمية	89,310	1	89,310	0,435	0,118
الوظيفة	158,818	2	79,409	0,387	0,680
الجنس * النمط	805,050	3	268,350	1,308	0,273
الأقدمية * النمط	469,109	3	156,370	0,762	0,517
الوظيفة * النمط	958,737	6	159,790	0,779	0,588
الجنس * الأقدمية	34,919	1	282,504	1,377	0,242
الوظيفة * الجنس	2768,932	2	1384,466	6,746	0,017
الوظيفة * الأقدمية	1548,946	2	774,473	3,774	0,025
الأقدمية * الجنس * النمط	2160,207	3	720,069	3,509	0,016
الوظيفة * الجنس * النمط	233,475	3	411,158	2,003	0,115
الوظيفة * الأقدمية * النمط	2990,863	4	747,716	3,643	0,007
الوظيفة * الأقدمية * الجنس	770,197	1	750,197	3,655	0,057
الوظيفة * الأقدمية * الجنس * النمط	,000	0	.	.	.
Erreur	41608,034	199	209,086		
Total	4682435,000	270			
Total corrigé	68594,167	269			

a. R deux = ,393 (R deux ajusté = ,180)