



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال



الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري

دراسة حالة جامعة السودان -الجناح الغربي

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم في إدارة الأعمال

**The intermediary role of the regulatory environment in the relationship
between managerial leadership and managerial creativity
Case Study of Sudan University - West Wing**

الباحثة:

نسمة محمد يوسف محمد الحسن

المشرف :

د. عادل عيسى بدوى

استاذ مساعد - كلية الدراسات التجارية

2018م-1439 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الآيَةُ

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

صدق الله العظيم

سورة آل عمران (159)

الباحثة

إِهْدَاء

الى،،،

والدتي الغالية اسال الله انا يطيل في عمرها والتي ساهرت ليالى وتعبت من أجلى

الى،،،

الى روح والدي احتراماً وإجلالاً

الى،،،

اخوتي حبا واحتراماً

الى،،،

اصدقائي وزملائي واحبتي تحية وتقديراً

اليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكراً وتقديراً

-الشكر اولاً واخيراً لله سبحانه وتعالى على فضله ونعمته أن يسر لي وسهل الدراسة واكمال هذاء البحث لقوله تعالى (فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ).

-الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا هذا الصرح العملاق الشامخ والشكر لعميد كلية الدراسات التجارية واسرة الكلية جميعاً، والشكر موصول الى كلية الدراسات العليا.

-والشكر للوالدين وقد أمر الله بشكر الوالدين بقوله: (أَنْ أَشْكُرَ لِي وَلِوَالِدَيْكَ).

-الشكر الجزيل والتقدير للدكتور/ عادل عيسى بدوى الذى اشرف على هذه الرسالة منذ ان كانت فكرة حتى وصلت الى هذه الصورة فله منى التقدير والاحترام وتعملت منه كثير ولم يبخل على بعلمه ووقته جعله الله فى ميزان حسناته وجعله زحراً لهذا الوطن العزيز .

الباحثة

المستخلص

تكمن مشكلة البحث فى دور القيادة الادارية على فاعلية الابداع والتجديد المستمر عن طريق التعرف على البيئة التنظيمية للمؤسسة ، القيادة هى جوهر العملية الإدارية ومن اهم اهدافها تحقيق رؤية المؤسسة ومن اهم اسبابه اعطاء العاملين فرصة لتوليد وخلق افكار جديدة حتى تستطيع الوصول إلى ميزة تنافسية على الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها الا أنه على القيادة الإدارية الناجحة تتحدى كل الصعوبات وتتجاوز المخاطر وتستغل الفرص الموجودة حولها لدعم الإبداع الإدارى ، والهدف من هذه الدراسة معرفة دور نمط القيادة الإدارية على خلق روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة .

تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس وهو ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة فى تحقيق الإبداع الإدارى؟ وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية ما المقصود بالقيادة والقيادة الإدارية والإبداع؟ والإبداع الإدارى؟ ما مستوى أهمية متغيرات البحث المتمثلة بمتغير القيادة الإدارية والإبداع الإدارى؟ ما هو تأثير متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإدارى؟ هل يودى إدراك أهمية القيادة الإدارية الناجحة لتحقيق الإبداع الإدارى؟ هل السلوك الإبداعى يتوفر فى المؤسسة؟

تتمثل أهداف البحث فى توضيح العلاقة بين دور القيادة الإدارية فى تحقيق الإبداع الإدارى وهى السبيل الأنجح للمساعدة فى تحقيق المنظمة لأهدافها، المساهمة فى طرح تصورات لتبيان أثر القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية فى الوصول إلى الإبداع الإدارى بما يسمح للمنظمة بإحتلال مراكز متقدمة، توضيح وتحليل أبعاد أنماط القيادة الإدارية وفتح المجال أمام بحوث أخرى فى هذا المجال بالإجابة عن الإشكاليات الواردة فى البحث وتدعيمها بحلول لأوجه القصور به وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة تم إختيارها من مجتمع الدراسة الذى يشمل على مدراء ورؤساء أقسام وموظفين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – الجناح الغربى. وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تحليل البيانات الثانوية التى مصدرها الكتب بالإضافة للمنهج الإحصائي للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة التدريب والتنمية المستمر وإنشاء وحدة ادارية تسمى وحدة التنمية والتطوير للعمل على مواكبة ما يحدث فى مجال التسويق الداخلى من تطور، إتاحة الفرص لدى العاملين الذين يمتلكون أفكار تساعد وتفيد فى ترقية بيئة العمل الداخلية والتى تنعكس إيجابا على المؤسسة، الإهتمام المستمر بالتحفيز المادى لانه يعتبر أول دوافع الابداع والحافز المعنوى يسهم فى تقدير الذات.

:Abstract

The problem of research lies in the role of administrative leadership on the effectiveness of creativity and continuous renewal by identifying the organizational environment of the institution, leadership is the essence of the administrative process and the most important objectives of achieving the vision of the institution and the most important reasons to give workers the opportunity to generate and create new ideas so that they can reach a competitive advantage despite There are many factors inside and outside the organization that affect the level of creativity among its employees, but the successful managerial leadership challenges all difficulties and exceeds the risks and exploits the opportunities around it to support management innovation. Management to create the spirit of creativity among employees of the institution

The research problem crystallizes by raising the main question. What is the role of successful managerial leadership in achieving managerial innovation? The following sub-questions emerge from this question: What is leadership, management leadership and creativity? And administrative creativity? How important are the research variables represented by the variable of leadership leadership and management creativity? What is the impact of the variable leadership leadership and variable management creativity? Does recognizing the importance of successful management leadership to achieve management innovation? Is creative behavior available in the institution? The objectives of the research are to clarify the relationship between the role of managerial leadership in achieving management innovation and is the most successful way to help achieve the organization's objectives, contribute to the conceptualization to show the impact of administrative leadership and the organizational environment in reaching management innovation to allow

the organization to occupy advanced positions, clarify and analyze the dimensions of leadership styles The study sample was open to other researches in this field by answering the problems mentioned in the research and supported by the shortcomings. Sudan Matt for Science and Technology - West Wing

The study relied on the descriptive method by analyzing secondary data from the books as well as the statistical method of the study.

The study concluded the need for training and continuous development and the establishment of an administrative unit called the Development and Development Unit to work to keep up with what is happening in the field of internal marketing of development, provide opportunities for workers who have ideas that help and benefit in the promotion of the internal work environment, which reflected positively on the institution, the continued interest in financial stimulation because The first motives of creativity and moral motivation contribute to self-esteem.

الفهرس

م	الموضوع	الصفحة
1	البسمة	أ
2	الاية	ب
3	الاهداء	ج
4	الشكر والتقدير	د
5	المستخلص	هـ
6	Abstract	و
7	الفهرس	ز
8	1_ الاطار العام (خطة البحث)	
9	1-1 خطة البحث	1
10	1-1-2 الدراسات السابقة	8
11	2_ الفصل الأول : مفهوم وأهمية ونظريات القيادة الإدارية	
12	1-2 المبحث الأول : مفهوم القيادة الادارية	14
13	2-2 المبحث الثاني : نظريات القيادة الادارية	26
14	3- الفصل الثاني : مفهوم وأهمية ونظريات الابداع الاداري	
15	1-3 المبحث الأول : مفهوم واهمية الابداع الاداري	36
16	2-3 المبحث الثاني : نظريات الابداع الاداري	43

17	4-الفصل الثالث : البيئة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية والابداع الاداري	54
18	1-4 المبحث الأول : البيئة التنظيمية والقيادة الإدارية	55
19	2-4 المبحث الثاني : دور البنية التنظيمية في تنمية وتشجيع الابداع	61
20	5- الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة	75

76	1-5 المبحث الأول : نبذة عن مكان الدراسة	21
87	2-5 المبحث الثاني : تحليل البيانات و مناقشة النتائج والتوصيات	22
97	المصادر والمراجع	23
99	الملاحق	24

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
78	معدل استجابة المبحوثين	1-2-4
80	البيانات الشخصية	2-2-4
81	التحليل العاملي القيادة الإدارية (مستقل)	3-2-4
82	التحليل العاملي الابداع الاداري (التابع)	4-2-4
83	التحليل العاملي البيئة التنظيمية (الوسيط)	5-2-4
84	الاعتمادية	6-2-4
85	المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7-2-4
86	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	8-2-4
87	الانحدار المتعدد لمكونات القيادة الادارية والابداع الاداري	9-2-4
88	الانحدار المتعدد لمكونات القيادة الادارية والبيئة التنظيمية	10-2-4

89	إختبار الفرضية (هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية والابداع الاداري)	11-2-4
90	الانحدار المتعدد لمكونات القيادة الادارية والبيئة التنظيمية	12-2-4
90	إختبار الفرضية (هناك علاقة إيجابية بين البيئة التنظيمية والابداع الاداري)	13-2-4
91	الانحدار المتعدد لابعاد القيادة الادارية والبيئة التنظيمية و الابداع الاداري	15-2-4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
22	صفات القائد	1-1-1
26	أنماط القيادة الإدارية	2-1-2
27	نظريات القيادة الإدارية	3
41	دوافع الإبداع	4
42	دوافع خاصة بالعمل الابداعي	5
44	مراحل الإبداع الإداري	6

قائد

مة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
103-100	أسئلة الإستبيان	1
104	قائمة بأسماء المحكمين	2

الإطار العام

أولاً : خطة البحث
ثانياً : الدراسات السابقة

تمهيد

أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية ومحوراً مهماً ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث ومع تطور الدولة وإتساع نطاق خدماتها أصبحت القيادة عنصراً أساسياً لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم وحشد طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

على الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها ، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادات الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من إستقرار الإبداع وتأصيله فلا يمكن للعاملين أن يمارسوا السلوك الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرائق ونظم واساليب العمل والانتاج وبالتالي فإن القيادة الإدارية هي من أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع الإداري في المنظمات بصورة عامة .

ومما لا شك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لتشجيع وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنمية وتطوير روح الإبداع لدى العاملين يحتاج إلى قيادة إدارية فعالة تقوم بتبني روح الابتكار والإبداع

ولكى تضمن الشركات نمو القدرات الإبداعية عليها أن تتبنى قيادة إدارية ناجحة تدرك أهمية الإبداع وتشجعه وتوفر البيئة التنظيمية اللازمة لاستمراره ونموه ، بحيث تعمل هذه القيادات على توجيه سلوك الافراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الافكار الجديدة والتحقق منها بالاساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع سلوكاً راسخاً يمارسه العاملون بشكل دائم .

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في دور القيادة الادارية على فاعلية الابداع والتجديد المستمر عن طريق التعرف على البيئة التنظيمية للمؤسسة ، القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومن اهم اهدافها تحقيق رؤية المؤسسة ومن اهم اسبابه اعطاء العاملين فرصة لتوليد وخلق افكار جديدة حتى تستطيع الوصول إلى ميزة تنافسية على الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها الا أنه على القيادة الإدارية الناجحة تتحدى كل الصعوبات وتتجاوز المخاطر وتستغل الفرص الموجودة حولها لدعم الإبداع الإداري ، والهدف من هذه الدراسة معرفة دور نمط القيادة الإدارية على خلق روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة .

أسئلة البحث

تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس الآتى :

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة فى تحقيق الإبداع الإدارى ؟ وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما المقصود بالقيادة والقيادة الإدارية والإبداع ؟ والإبداع الإدارى ؟

- ما مستوى أهمية متغيرات البحث المتمثلة بمتغير القيادة الإدارية والإبداع الإدارى ؟

- ما هو تأثير متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإدارى ؟

- هل يودى إدراك أهمية القيادة الإدارية الناجحة لتحقيق الإبداع الإدارى ؟

- هل السلوك الإبداعى يتوفر فى المؤسسة ؟

أهمية البحث

الأهمية العلمية

تأتى الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذى يسهم به القيادة الإدارية على الإبداع الإدارى فى وجود وسيط (البيئة التنظيمية) والتعرف على متغيرات الدراسة المؤثرات المنصبه عليها وأظهرت النتائج أن القيادة الإدارية ببعديها لها تأثير كليا على الإبداع الإدارى على الأخص فيما يتعلق بالمهام التى يؤديها العاملين داخل المؤسسة وهذه إشارة إلى أهمية القيادة الإدارية على الإبداع الإدارى كما أظهر أيضاً الدور الفاعل فى توسط العلاقة بين القيادة الادارية والإبداع الإدارى ، مما سيكون له أثره فى تأصيل العلاقة وما ينعكس من تطبيقها على الإبداع الإدارى التى تظهر الدور الفاعل القيادة الادارية فى تحديد أبعاد القيادة الإدارية فى البيئة السودانية ، نجد أن أبعاد القيادة الإدارية من خلال التحليل أنها تؤثر بصورة فعلية على تنمية وتطوير الإبداع الإدارى .

الأهمية العملية :

ضرورة اهتمام الإدارات بأهمية القيادة الإدارية وذلك بعد معرفة مدى إدراك المؤسسات بالقيادة الإدارية وبيان مستوى إدراك العاملين بأبعاد القيادة الإدارية وتطبيق قياساته التى تساعد فى بناء بيئة أعمال سليمة ، نشر ثقافة البيئة التنظيمية لما أظهرت النتائج من تأثيرها على الإبداع الإدارى ومدى إسهامها فى خلق الإبداع الإدارى على تحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية وقبول الدور الفاعل فى توسطها للعلاقة بين القيادة الادارية والإبداع الإدارى حيث أظهرت العلاقة بالأبعاد ان القيادة الإدارية يؤثر على الإبداع الإدارى حيثما يكون القيادة الادارية يكون هناك إبداع إدارى ، حتى تساعد نتائج الدراسة على كشف دور القيادة الإدارية وأثره على الإبداع الإدارى ، مما يساعد متخذى القرار فى المؤسسات فى كيفية الاستفادة من

القيادة الإدارية في تحسين البيئة التنظيمية الذي بدوره يعمل على خلق الفريق المتكامل وهي أول أشارات الابداع في العمل ، من خلال العاملين لتتمكن المؤسسات من نشر رؤية ثقافة المنظمة .

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث بالنقاط التالية :

- 1- توضيح العلاقة بين دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري وهي السبيل الأنجح للمساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها .
- 2- المساهمة في طرح تصورات لتبيان أثر القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية في الوصول إلى الإبداع الإداري بما يسمح للمنظمة بإحتلال مراكز متقدمة .
- 3- توضيح وتحليل أبعاد أنماط القيادة الإدارية .
- 4- فتح المجال أمام بحوث أخرى في هذا المجال بالإجابة عن الإشكاليات الواردة في البحث وتدعيمها بحلول لأوجه القصور به .

فرضيات البحث

الفرضية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والإبداع الاداري

الفرضية الثانية :

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية

الفرضية الثالثة :

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية وتحقيق الابداع الاداري

هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من اربعة فصول

- الاطار العام للبحث الدراسات السابقة

الفصل الاول : (المبحث الاول مفهوم واهمية القيادة الادارية ،المبحث الثاني نظريات القيادة الادارية)

الفصل الثاني : (المبحث الاول مفهوم واهمية الابداع الاداري، المبحث الثاني نظريات الابداع الاداري)

الفصل الثالث : (المبحث الاول البيئة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الادارية ، المبحث الثاني البيئة التنظيمية وعلاقتهابالابداع الاداري)

الفصل الرابع : (المبحث الاول نبذه عن مكان الدراسة ، المبحث الثاني تحليل البيانات ومناقشة النتائج والتوصيات)

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي . يتم استخدام المنهج الوصفي من خلال الدراسة العملية الميدانية التي سوف تجرى من خلال إستطلاع الخبراء في المجال والمتعاملين معه كما يتم توزيع إستبانات بغرض جمع وتحليل البيانات .
طريقة الدراسة :

مصادر جمع المعلومات :

المصادر الأولية : استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الميدانية

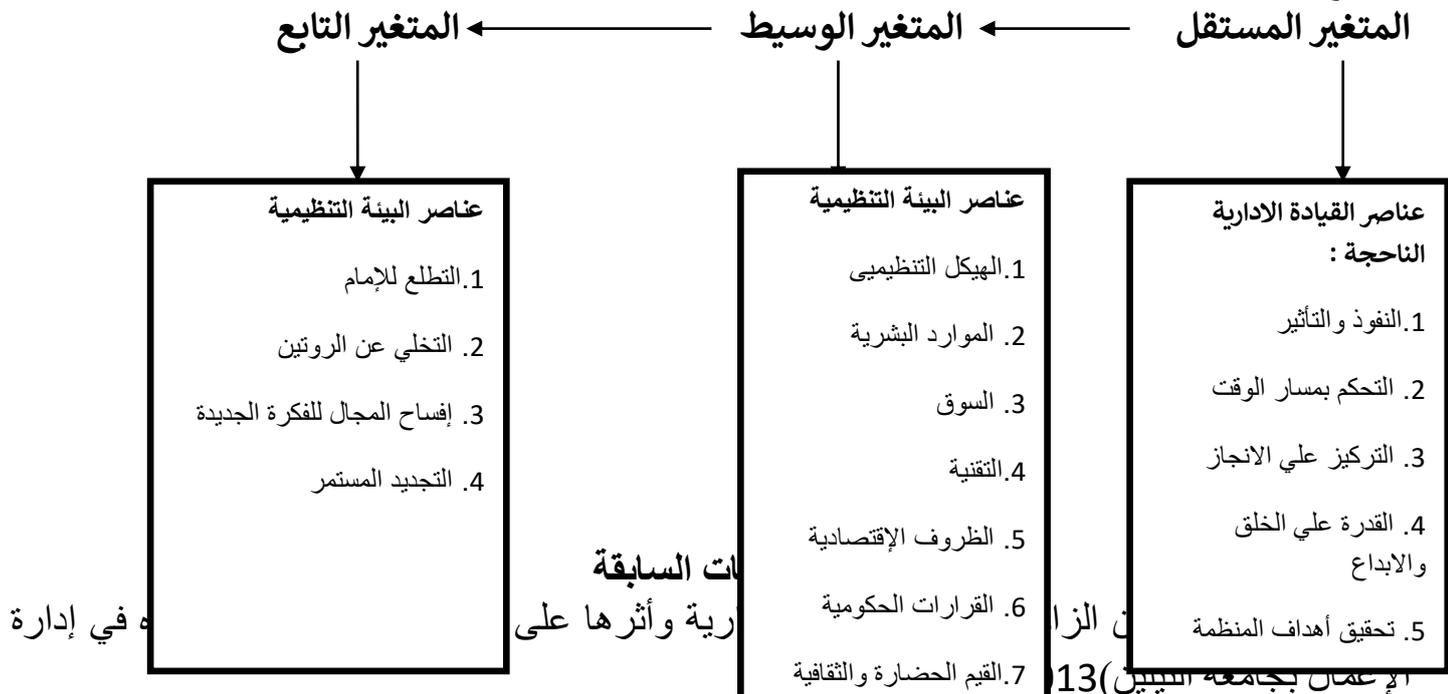
المصادر الثانوية : شملت المراجع العلمية والبحوث السابقة والتقارير وأوراق العمل والسمنارات والانترنت وبيانات التي تم جمعها لأول مرة بغرض الدراسة مثل الإستبيان .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – الجناح الغربي – السودان – الخرطوم

الحدود الزمانية : 2018م

نموذج الدراسة :



تعرضت الدراسة بشكل بيروني على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتعزيز دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بنسبة 87% ، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار و تحليل التباين الاحادى والاختبار التائي .

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة ومدى مشاركة الرؤساء لمؤسسيهم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية.

(1) دراسة محمد نشوان الزاكي 2003م : بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء) (الخرطوم 2003)رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين)

وقد خلص الدارس إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. عدم ملائمة العمل لطموح و رغبات العاملين و تلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار.
 2. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تفضي المحسوبية والفساد الإداري و تجاهل و غياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات .
- 2/ سليمان عمر محمد(القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال رسالة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014م(1) ..

تعرض الباحث وبشكل رئيسي إلى التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بولاية الخرطوم .

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم ، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري ، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة. قام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء أحدهما يغطي الإبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقييم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين والآخر يغطي جانب تقييم البرامج التدريبية اثنا الخدمة ، واستهدف به القادة مديري الإدارات والأقسام ويحتوى النوع الأول على:

- (12) سؤالاً أساسياً .
 - (54) فقرة إلى جانب بيانات شخصية .
- إما النوع الثاني فيحتوى على الآتى :

- (10) أسئلة أساسية .
- (14) فقرة إلى جانب بيانات شخصية .

تم تجميع البيانات بواسطة استبانته من مجتمع الدراسة والذي شمل على (43) منشأة عمل بالقطاعين العام والخاص وتم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل وكان توزيع الاستمارة على النحو التالي (2) :-

قائد أدارى (48) استمارة استردت منها (43) استمارة ، مدير أدارى (88) استمارة استردت منها (82) استمارة قام الباحث باستخدام أسلوب المقاييس لتحليل البيانات .

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه ، وأهمية تأثير ذلك إيجابياً، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبروقراطي والقائد الإداري .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :

1. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة ، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة .
2. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية .
3. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص ، وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة .

(1) دراسة سليمان عمر محمد مطرق بعنوان (القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال) (الخرطوم 2004) رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

4. عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات .
5. لا يوجد سياسة عامة للتدريب(1).
- 3/دراسة فائزة محمد خير القيادة الإدارية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم(2016). (2)

استعرضت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لوصف خواص البيانات وكذلك الأسلوب الإحصائي التحليلي لاختيار الفروض ، حيث تم استعمال معامل الارتباط /يرسون ومربع كاي تربيع ، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (3) .

كان حجم العينة (89) فرد للقيادات الإدارية العليا و التنفيذية والإشرافية ، وقد تم توزيع (89) استمارة استبانته استبعده منها (11) استمارة ، ثم قسمت الاستبانته إلى جزئين .

(31)سؤال خاصة بالقيادات العليا .

(39) سؤال خاصة بالقيادات التنفيذية .

(91)سؤال خاصة بالعمال ، استبعدت من التحليل لقلة الاستفادة منها .

أهداف الدراسة

تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد ، وتوضيح دور القيادات الإدارية في التأثير على الأفراد والصناعات وتحقيق الأهداف وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين ودور العلاقة الرسمية والإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير والتحسين ، وحصر المعوقات التي تواجه القيادة وأيضا في طرق حلها .

أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي ، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض ، وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء .

4/دراسة مصطفى الطيب أبو قناية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم(2015م). (4)

هدفت الدراسة إلى الاتي (5):

1. التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها .

(1) دراسة سليمان عمر محمد مطرق ،مرجع سابق

(2) دراسة فائزة محمد خير بعنوان(القيادة الإدارية وأثرها على الاداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم(2003م)

(3) المرجع السابق

(4) دراسة مصطفى الطيب ابو قناية بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة

(الخرطوم2002) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم) .

(5) المرجع السابق

2. استخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد(428) قائد أدارى بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية ، استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات ، وكذلك أسلوب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض البحث ، حيث تم استعمال معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) والارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واستخدام تحليل الانحدار كما استخدم تحليل التباين والاختبار التائي وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية .

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الاتي (1):

تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي .

كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية (2) .

5/دراسة أميمه أبو بكر حسين(دور المرأة في الوظائف القيادية (الخرطوم2000م) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية 2000م(3).

تعرضت الباحثة في دراستها لدور المرأة في الوظائف القيادية ومواقع السلطة واتخاذ القرار واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي لدراسة الحالة لوصف الظاهرة وتحديد خصائصها واختيار فروضها ، كما استخدمت المنهج التحليلي والمنهج التاريخي لتتبع الظاهرة بهدف تأصيلها، تكون مجتمع البحث من جميع العاملات بوزارة التخطيط الاجتماعي عدا وظيفة العمال ، حيث بلغ عددهم (63) فرد تم استبيان (50) فردا منهم بنسبة (79%) واستخدمت الباحثة في تحليل البيانات الإحصاء الوصفي (النسبة المئوية وطريقة مربع كاي لاختبار الفرضيات ومستوى معنوية 5%) .

هدفت الدراسة إلى(4) :

معرفة ما إذا كان هنالك تفرقة بين الجنسين في مجال العمل في الخدمة العامة. معرفة ما إذا كانت قوانين وتشريعات العمل تعمل إجمالاً دور المرأة وتحليل أسباب التفرقة ، تقديم أداء العمل في المناصب العليا التي أثبتت فيها المرأة كفاءتها وجدارتها. معرفة مدى احتياجات المرأة للتعليم العالي وفرص التدريب الداخلي والخارجي وامتيازات الوظيفة.

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

يؤثر تعليم المرأة وتحسين وضعها وتدريبها ومشاركتها في وجودها في الوظائف القيادية ,كما تؤثر قوانين العمل في تضيق الفرص المتاحة لعمل المرأة ، أيضا اثر اهتمام المرأة بالإعمال المنزلية على تدرجها في السلم الوظيفي.

(1) المرجع السابق

(2)المرجع السابق

(3) دراسة اميمه ابوبكر حسين (بعنوان دور المرأة في الوظائف القيادية (الخرطوم 2000م) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية)

(4) دراسة اميمه ابوبكر حسين ، مرجع سابق

الفصل الاول

مفهوم واهمية و نظريات القيادة الادارية

المبحث الاول: مفهوم واهيمة القيادة الادارية.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الادارية

المبحث الاول مفهوم واهمية القيادة الإدارية

اولاً: مفهوم القيادة الادارية:

* تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية¹.

مفهوم القيادة :

* القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .

* من مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات².

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁽³⁾.

فمن التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁽¹⁾.

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"⁽²⁾ .
فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

القيادة والرئاسة :

¹ علي فرحة الغامدي ، دور القيادة الادارية في المنظمات ، السعودية ، دار حطين للنشر ، 199م ، ص143.

² محمد عبد المقصود، محمد، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006، ص79

(3) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص185

(1) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164 .

(2) د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص81 .

* تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً ، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة ، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون ، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به ، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.¹

المهام الأساسية للقائد المدير:2

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

مهام رسمية تنظيمية:

تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

1. التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على الفعالات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

2. التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب

¹ عبد السلام، أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية،الدار الجامعية،2001، ص422

²إلهام مدني الطيب عبد الله، استخدام البرامج الجاهزة في تقويم الأداء الإداري في منشآت العمال، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2004م.

يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

3. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

هنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققة أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.¹

4. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

ذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5. المتابعة والإشراف:

فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته و آفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

1. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية:

هي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة

¹الإهام مدني الطيب عبد الله، استخدام البرامج الجاهزة في تقويم الأداء الإداري في منشآت العمال، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2004م.

اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.¹

2. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

3. المشاركة:

قد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذونها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.²

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

¹إلهام مدني الطيب عبد الله، استخدام البرامج الجاهزة في تقويم الأداء الإداري في منشآت العمال، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2004م.

²أيمنوندي مكليود جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، 2006 – ترجمت سرور علي إبراهيم ص 77

هذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:

ذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة.¹

ثانيا: أهمية القيادة الادارية:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة .

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.²

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

1. القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم) أي اللوائح و القوانين (التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية:

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع:

¹أيمنوند مكليود جيبورج شيل المرجع السابق ، ص78.

²ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة ، الدار الجامعية، 2006-2007.

هو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ،يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما" ،وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".¹

ثالثاً: صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس(Danny Cox) وجون هوفر(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ،فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2- النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

3- الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ،غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

4- امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ،فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5- العمل بدافع الإبداع:

¹ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة ، الدار الجامعية، 2006-2007.

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ،فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6- العمل الجاد بتفان و التزام:1

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ،فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام ،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.

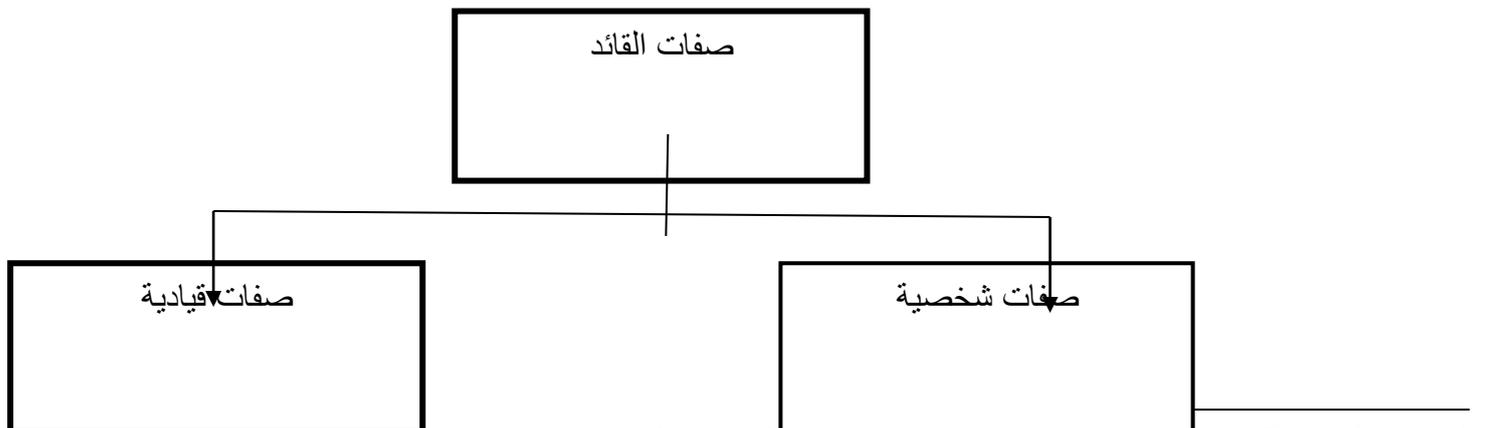
9- امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط ،وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ،ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

شكل رقم (1)



حدد الصفات الشخصية و القيادية كما يلي: الصفات الشخصية:

1. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.
 2. الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات.
 3. القوة البدنية و السلامة الصحية.
 4. المرونة وسعة الأفق.
 5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
 6. المظهر الحسن.
 7. احترام نفسه و احترام الغير.¹
 8. الإيجابية في العمل.
 9. القدرة على الابتكار و حسن التصرف.
 10. أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون.
- الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

1. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
2. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
3. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
6. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور.
7. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
8. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل.

¹محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، ط3، 2003 – 2004 م) ص5

9. المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
10. سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة.
11. توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعا: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:¹

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ،فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
2. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.
3. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
5. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
6. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
7. توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
2. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.¹

¹محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، ط3، (2003 – 2004م ، ص5

3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

4. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها: **حجم المنظمة ونوعها:**

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

1. موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

2. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.

3. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

4. المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

5. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

6. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرص.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف .

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب " .. وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

- 1 - أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- 2 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- 3 - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 5 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- 6 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- 7 - تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

●- متطلبات القيادة .

* - متطلبات القيادة هي :

- 1 - التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- 2 - النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .
- 3 - السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .

أبرز أنماط القيادة الإدارية :1

- 1 - القيادة بالمشاركة .
- 2 - القيادة الاستهلاكية .
- 3 - القيادة المتوازنة .
- 4 - القيادة الديمقراطية .
- 5 - القيادة بالاتباع .
- 6 - القيادة الإنجازية .
- 7 - القيادة المستبدة .

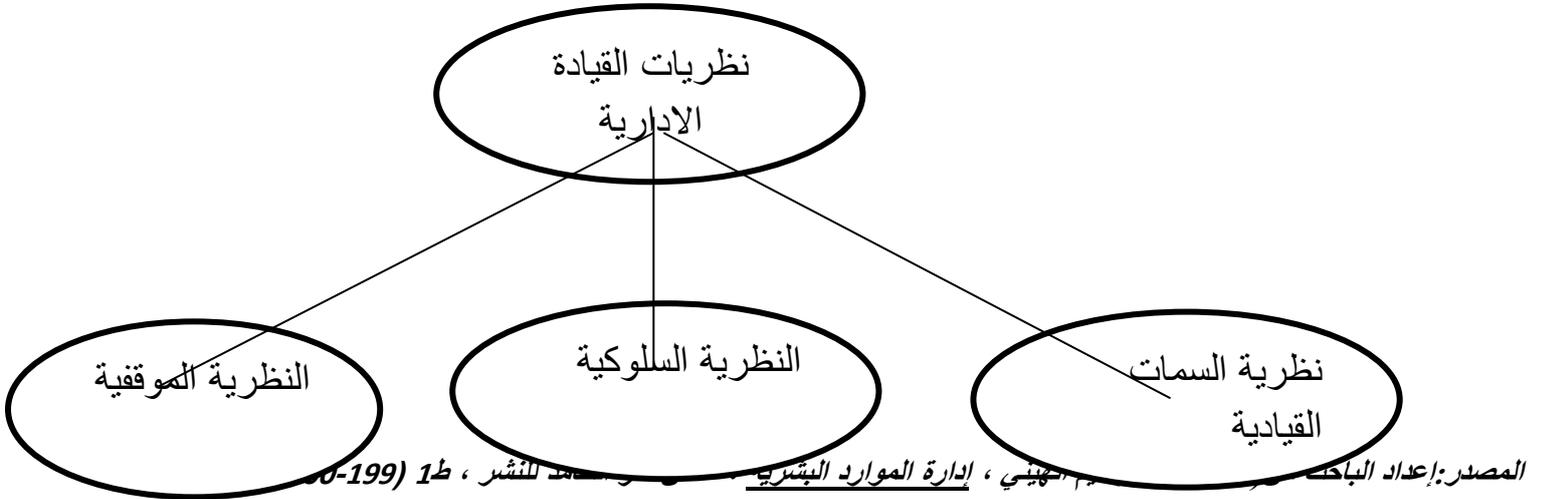
المبحث الثاني

نظريات القيادة الادارية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات.

شكل (2)

نظريات القيادة الادارية



المصدر: إعداد الباحث، إدارة الموارد البشرية، أحمد للنشر، ط1 (199-200)

189

أولاً: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:¹

1. السمات القيادية:

وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به.

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

ج. صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوي للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي

النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبايجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة.¹

1- المهارة الفنية :

* وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة ، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.²

2- المهارة الإنسانية :

* وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء .

¹سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب، 2000.

²زيد منير، عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار البداية، 2008.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم ، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم ، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه .

3- المهارة الذهنية : وينبثق منها نوعان .

أ- المهارة الإدارية : وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ، ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة ، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وتبسيط الأسباب والإجراءات ، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه .

ب - المهارة السياسية : وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة ، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع ، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة¹.

* ثانياً : نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه ، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى. فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم. فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

* ثالثاً : النظرية التفاعلية .

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين ، نظرية السمات ونظرية الموقف . فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات .

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة ، وهذا لن يتم غلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية .

¹زيد منير، عبوي، المرجع السابق ، ص150

ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة .

ثالثاً: نظريات النمط القيادي:

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ،ومن هذه النظريات:

1) أنماط استخدام السلطة: أي مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- نموذج وايت و ليببت: ومن هذه الأنماط

أ- السلطوي (الأوتوقراطي): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الإستجابة.

ب- النمط المشارك: وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ،ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال) ،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ،ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

1. القرار بالإجماع : بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

2. القرار الديمقراطي: القرار هنا لايتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

ج- النمط المتسبب: وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب- نموذج تنبؤ و شمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ،ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

1. يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.

2. يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.

3. يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولايلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم.

4. يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.

5. تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية.

6. يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

7. يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ج - نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

أ- المتسلط الإستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

ب- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

ت- الإستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

ث- الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته، وذلك لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار.

2- أنماط تعتمد على إفتراضات القائد: ومنها

أ- نموذج مكريجور:

نظرية(x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية(y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب - نموذج أوشي (نظرية Z): ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية:

القرار بالإجماع ، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لإسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معاً، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الإحترام المتبادل.

دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة :

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، ولا غرو عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المنظمات تتفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثمّ تدريبها وتطويرها.¹

¹حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان، 1997.

إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري. أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من عدة أمور هامة وهي:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
 3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 4. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
 5. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 6. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- القائد الإداري وإدارة التغيير:**

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير.¹

1. أهداف التغيير:

يهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- أ. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
- ب. حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
- ج. تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
- د. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
- هـ. إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة.
- و. معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

2. أبعاد التغيير:

أ. إن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة إلى التغيير.

ب. أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة.

أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. حيث إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي

¹حسن الشماغ خليل محمد - حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.

والنفسى للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين هذين التغيرين بحيث أن لا يطغى أي منهما على الآخر.

تأهيل القيادات الإدارية:

يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة ولكي يكون كادراً قيادياً في المجتمع يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج وإستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم، ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم التعرف على الأشخاص من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

تطوير وتدريب القيادات الإدارية:

يكون ذلك من خلال إلحاق الموظف ببرامج قوية تساعد في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول وهو التدريب قبل الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة.

اختيار وتعيين القيادات الإدارية بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة، فإنه ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، وهذا الاختيار ينبغي أن يقوم على الأسس التالية:¹

- أ. الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- ب. اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.
- ج. اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.
- د. تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

الفصل الثاني

¹حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

مفهوم واهمية ونظريات الابداع الاداري

المبحث الاول: مفهوم واهمية الابداع الاداري

المبحث الثاني: نظريات الابداع الاداري

المبحث الاول مفهوم واهمية الابداع الاداري

مفهوم الابداع :

- هو تصرف (عمل) يهدف لتحقيق إنتاج يتميز بالجدوة والملائمة وإمكانية التطوير .
- هو الإنتاج غير المؤلف (مخلاف فرد أو مجموعة عمل صغيرة)
- والمتسم بالجدوة المتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف باستخدامات محددة .
- الإبداع هو استحداث شيء جديد هو قرين الابتكار .

ويشير مفهوم الابداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة .

- وهو العملية التي تقود إلى المنتج أو مخرجات اتيقمة (Creativity is a product) .

- والكثير يجمع علنا هذه القدرة عقلية تظهر علمستو بالفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات امر احلمتعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الاطلاق والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات أو الاحتفاظ بالاتجاه هو مو اصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفتر تطويره في مجال الاهتمام، والقدرة على تنويع اتجاهات اكتشافات وعلاقات جديدة، وهذا القدر يمكنه من تطويرها وتحويلها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .¹

مفهوم الابداع الاداري:

- هو اجراء تحسين فائقي الإستراتيجية والسياسات والإجراءات أو أدوات وأساليب العمل من اجتهام وقتها بالآخر لضمان جودة العمل .²

وكما يمكننا ان نعرفه بأنه

ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

ملامح الشخصية المبدعة:

- الإبداع سلوك إنساني خلاق يمكنه من إيجاد حلول جديدة، يتفوق فيها على الآخرين، ويستثاره الأحاسيس من وسائل عديدة، ليوجد أفرا دأ متميزين يناديهم ملكة الحضور الدائم والحيوية العقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول لأفضلها من مجموعة خيار امطر وحة أو استنباط مجموعة وتصور ابتكاره لمسألة اتفق علنا أنها مستعصية .³

لذا يعد الإبداع عموهبة كما نرى في الإنسان كبقية الموهبة المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة توعية دائمة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملحة إنتاج جديد. ولهذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم أعمال العقول لهم، وتفجير موهبهم للوصول إلى الحالة الإبداعية أو إيقظ في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية. غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدرتهم على الإبداع عت من خلال موهبة أو ظروف و فحرجة، وهؤلاء عليهم لتوجهها بالنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم مع الصفات التي يحملونها ومنجملتها:

1. الحساسية: وتعني القدرة على عيش مشكلاتهم وقمعيون الإحاطة بجميع عابادها والعوامل المؤثرة فيها.
2. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في بيئهم من موهبة محدودة وتقسما الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو حداث للتعبير و فقا لشر وطمعية في بيئها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

¹ أبو زيد، خالد نبين حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشارقة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي (2010) ص 10.

² سعدنايف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، عمان: دار وائل، (2004)، ص 90.

³ الرهان، أميمة، نظريات منظمة الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفيدي 1992، ص 12.

- طلاقة التعبير :

أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة تصياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذا الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

3. المرونة:

وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغير أو المواقف المستجدة، والانتقال من أوضاع جامدة إلى أوضاع متحررة لتتضمنها عملية المواجه.

4. الأصالة: وتعني تقديم منتجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر فضالحوال الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن تطلق عليها استجابة أصلية، لأنها تطلق نتائج هادئة غير موجهة.

5. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل وأنها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

مبادئ الإبداع الإداري:

قام (1985)

Drucker بوضع مبادئ الإبداع والتنظيم وهي عبارة عن أعمال أودر استايجع على المنظمات التي تبدأ بالإبداع والقيام بها، وأط لقل هذا المجموع من الممارسات

(Do's)، كما حدد أيضاً مجموع من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's).
والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker, 1985:133-137).¹

1. إن الإبداع والهدف منظمين بدلاً من أن يكونا عشوائيين، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص للإبداع، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلا إبداعاً عجائباً: جانباً فهمي آخر إدراك حسي.

فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليها الإبداع على الاستفادة من الفرص، ثم يقومون بمقابلة العملاء والمستخدمين للتعرف على احتياجاتهم والقيام بالحاجات الموجودة لديهم.

3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4. الإبداع والفعال عادةً يبدأ بصغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرهما من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2. التتويج ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

أهمية الإبداع الإداري :

1- تواجها للمؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً من حلقة صعبة من التغيير .

2- حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل .

3- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية،

وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

4- يساعدا الإبداع على اكتشاف فرص عمل جديدة وتوجيهها نحو تطوير المدرسة .

5- يساعدا الإبداع على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.²

6- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم .

¹ الزهرى، رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3 (2002)، ص 5.

² الشماخ، خليل محمد، حمود، خفير كاظم، نظرية المنظمة طرخ، عمان، دار المسير للنشر، (2005)، ص 244.

- 7- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين .
- 8- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياتها الإبداعية .
- 9- يوضح لأفراد مسار التطوير والتجديد في منظماتهم .
- 10- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
- 11- يساعد الأفراد في عادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم للعمل، وبالتالي يقدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة¹.

مبادئ أساسية في الإبداع الإداري :

- 1- إفساح المجال للأية فكرة لكي تنمو مادامت في الاتجاه الصحيح في خدمة الصالح العام، ولم يُقْطَعْ بعد بخطئها وفضلها .
1. فالابتكار قائم على الإبداع والتقليد الآخرين، ويجب أن يُعْطَى الفرد حرية كبيرة ليبدعوا علناً تتركز هذه الحرية في المجال التلويحي للعمل، وتصنيفياً لأهدافهم.
- 2- الاعتناء بتنمية دور عايدة الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية للتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكثر بروتو والأفضل الأكثر ابتكاراً وأوربياً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارق واللياقة مع احترام وتشجيع تنمية الأفراد ب إتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيلاً بزيادة إقصار جهدهم لأداء العمل والوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهوداً بنائها وتضاهيهم .
- 3- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما يميّن القدرة الإبداعية، وهيتساويثباتاً القدم في سبيل التقدم والتفوق والذجاج .
- 4- تحويل الأعمال إلى شيء ممتع وظيفي فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى الطموح².
- 5- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأن هيتكامل في عمله، وأنه يبنينفسه وشخصيتها أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف .
- 6- التطلع إلى الأعلدائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل بذكال لمزيد من متمجبالسعي بالتحقيق لأهدافاً بعد باستمرار، وكلمات تحقيقه فيجب النظر إلى الهدف لأبعد لضمان مسيرفاعة ومستمرقو متكاملة للفردو للمنشأة .
- 7- يجب ملاحظة تجاربالآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وتركالرديء، معوضعالتعديلاتاللازمهتلافضل .
- 8- لا ينبغي تركالفكرة الجيدة التي تفتقد إلى الآليات للتنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة بما تعطيه مقدرعة لتنفيذها، فربما المتصلا لمناقشة الأولو الثانوية التمتامنضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى .
- 9- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنها الطريقة الأفضل للتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات .
- 10- من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعودبمنافع أكثر لهمو للمنشأة، كما أنها ستجعلهم يحفظون عايدة الأكثر والاحترام الأكبر³.

دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع إلى:

- 1- ذاتية داخلية .
- 2- بيئية خارجية .
- 3- مادية ومعنوية .
- 4- خاصة بالعمل الإبداعي .

الدوافع الذاتية (الداخلية) :

¹ الأشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم مرجع السابق - ص 244.

² الصرف، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دمشق: دار الرضا، (2001)، ص 190.

³ لصراف، رعد، المرجع السابق، ص 190.

- 1- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية .
- 2- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة .
- 3- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة .
- 4- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات .
- 5- الإبداع يعطي مجال الإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل .

الدوافع البيئية (الخارجية) :

- 1- الحاجة إليه في مجال الأعمال المختلفة .
- 2- الحيوية والنمو يحتاجان إلى نمو مضاعف الإبداع .
- 3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع .
- 4- أنماط الأعمال سريعة التغيير ويحتاج إلى الصنع لأحداث بطريقتة إبداعية .
- 5- التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية .

دوافع مادية ومعنوية :

- 1- الحصول على مكافآت مالية .
- 2- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة .
- 3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع .
- 4- التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية .
- 5- أنماط الأعمال سريعة التغيير ويحتاج إلى الصنع لأحداث بطريقتة إبداعية .

دوافع خاصة بالعمال الإبداعية :

- * يقول شارلي شابلن :
- علمد بالاعواماكتشفنا أفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى جمر اقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤذيغ وبالشمس إليها مبدعة جديدة، وعند هابتبعث السرور في النفس وتنتشر غبطة قوية في الاستمرار¹.

¹لصرف، رعد، المرجع السابق، ص191.

المبحث الثاني

نظريات الابداع الاداري

قام عدد من العلماء والكتاب علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعبر ففيم بعد النظر ياتو عرفتها أسمائهم، إذ قدم هذا النظرية
اتعمالها مختلفة حول الابداع، كما استعرضت نماذجاً منظماتها العوا ملاً لثورة وهذا النظرية ياتي: ¹

1. نظرية (March & Simon; 1958)
فسر تها النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترضها المنظمات إذ تنو اجها بعض المنظمات تفجوة وبينما تقو مبهو ما يفتر
رضاً تقو مبه، فتحاو لمخلالعملية البحث خالق بدائل، فعملية الابداع عتم بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم خاء، بحثو وعي،
وبدائل، ثم ابداء عحيث عزيا فجوة الأداء العوا ملاً خارجية (التغير في الطلب أو تغير اتفيا البيئة الخارجية) أو داخلية.

2. نظرية (Burns & Stalker; 1961)
وكانا أو لمناكدا علنا أن التراكيب الهيكلية التنظيمية المختلفة تكون نفا علة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهيكل
لأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الألي الذي لا يبيئ البيئة العمل لمستقر ةو النمط العضوي الذي
لائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات معالجتها.

3. نظرية (Wilson; 1966)
بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هي هدفنا لادخال التغير اتفيا المنظمة وهي:
إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون إدارا كالحاجة أو الو عي التغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وت
تطبيقها، فافتراض تنسب الابداع عحيث هذا المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البير و قرابية)
وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما زاد داتال مهمات التغير الروتينية مما يسهل إدراك الابداع، بصورة
ما عيتمو عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتز يد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey & Mill; 1970)
قد استفاد من (Burns & March & Stalker)
(Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال ما استخدموا الأنظمة للحلول لالروتينية الابداع عي لم يعرف
(بالحال والحلول)، فقد وصفوا أنو اعالمشكلات التي تنو اجها المنظمات أنو اعالحول لا تيقظ تنطبقها من خلال إدراك القضية
(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل مجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)
أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديلا أمثل)
أو إعادة التعرف يفمعنا استلام معلومات التغذية عكسية حول الاحلال أنسب، إذ تسع المنظمة الوضع لروتينية لمعالجة
حالاتها ومشكلاتها لتعديلها سابقاً (الخبر اتالسابقة)
وأيضا تسعلا ستحضر حلول الابداع عي لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات التغير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهيكل
تنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناو لو العوا ملاً التي تؤثر في الحلول الابداع عي الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكن
نولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زاد تمثل هذا الضغوطات التي تطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً عيها.

5. نظرية (Hang & Aiken; 1970)
تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناو لتأثيرات المراحل المختلفة لعملية الابداع عيها، وفسرنا الابداع
لأنه تغير حاصل فيبر امجال المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الابداع عيها الآتي:

• **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقها أهدافها وهذا ما جاء به (March & Simon).²

• **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والموارد المالية.

• **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الابداع عي احتمال ظهور المقاومة.

• **الروتينية:** سلوكيات معتقدات تنظيمية.

أما العوا ملاً المؤثرة في الابداع عيها فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

• زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

• المركزية.

¹ الصرايرة، أكتف (2003)، العلاقة بين الثقافة والابداع في الإدارا يفيشر كتيابو تاسو الفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4)، ص 6.

² الصرايرة، أكتف المرجع السابق، ص 6.

• الرسمية.

• الانتاج.

• الكفاءة والرضا عن العمل.

6. نظرية (Zaltman & others; 1973) تنظر هذا النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مرحلتان أحدهما يُعتبر علمياً فكرياً أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصف الإبداع بأنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا وافتشروا بالمشكلة التنظيمية وأضافوا متغيراً متأخر بهي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراخ.¹ أنواع الإبداع والإدارة في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:-²

1- الإبداع الإداري يعلم مستوياً بالفرد.

2- الإبداع الإداري يعلم مستوياً بالجماعة.

3- الإبداع الإداري يعلم مستوياً بالمنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1. الإبداع الإداري يعلم مستوياً بالفرد: Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتباً كثيرة عن الشخصية المبدعة، وتمتديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غير هامة حيث لا تقدر أو الاستعدادات الميول ويحدد (Kreitner, 1992;580) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذلاً للوقت الكبير لتقانا العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء:

الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالياً في الذكاء، ولكنه يهتم بقدراته التفكيرية على أن تكون علاقات مترابطة بين الأشياء الشخصية:

الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الأراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتفكير وواجهها ضغوطاً عائلية أو ضغوطاً اقتصادية صعبة.

- التفاعل: تبادلاً للأراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2. الإبداع الإداري يعلم مستوياً بالجماعة: Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الأراء والخبرة ومساعدة بعضهم البعض غير هامة. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

- الرؤية Vision:

حيث إذا كانت الرؤية الإبداعية بالجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة عقيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة Participative safety:

إن البيئة والمناخ الذي يشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعزز الإبداع والناجح.³

- الالتزام بالتميز في الأداء:

فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يساهم في إبداعهم (بدون اتهام مضاد) تعزز الإبداع والناجح.³

¹ الصراخ، أكتف المرجع السابق 7.

² الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، (2006)، ص 82.

³ الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي، المرجع السابق، ص 82.

- دعم مؤازرة الإبداع:

- حثيتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأثر هذا الدعم من ملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوا ملاما لآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، 1992:193).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة منح حيث الجنس تتنجلو لأفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزيد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزيد إبداع الجماعة بزيادة عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع الإداري علم مستو بالمنظمة Organizational Innovation:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أننا لا نرى الإبداع في المنظمات المعاصرة، علنا خلافاً نوا عها، لم يعد مسألته فوا شيئاً كمالياً، وإنما باتاً مرأ ضرورياً وملحاً، ولا غنلها عنها إذا ما اردت البقاء والازدهار، وعليها أنتج لإبداعاً أسلو بعملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: 1-

1.

ضرورة إدراكنا للإبداع والريادة تحتنا بالأسخا صون يتفكير عميق، وذو علاقة بالمفاهيم، ويقدر والقيمة العلم ية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديه هم غبة الاستطلاع، ولتنمية هذا لأشياء وتعززها علنا المنظمة أنتج عملتو سيعا در الكافر دنخلال لتعلمو التدر يبو المشار كة في الندواتو المؤتمرات.

2. ضرورة تعلم حل المشاكل بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعنى تر و يضال تفكير وتشجيعه ليكو ناكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأظرو الأساليب المحددة أو المألوف في التعامل مع المشكلات، ليخر جمنقيد هابحثاً عن أساليب وطرق جديدة وغير عادية.

3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعززها (Creative Problem Finding):

ما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق الشامل، وتقريباً بعدا ية مشد كلمة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي تصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق بصلب هذا المطلوب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأننا لا نرى الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات المجتمعات التي تبار بر يادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيكو إثارة التساؤل والتبشأنالواقعاليفي المنظمة سوا ءفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والعمليات والأساليب والأدوات وغيرها.

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس موضة أو إشر اقاأو الهامياً تيمفر اغ، بل هو محصلة تقا علا لفر دو بيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب البيئة التنظيمية دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب متغير البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه: 2-

1. الهيكل التنظيمي العضوي:

يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي وفر المرونة والتكيف والتفاهل لأفقيبينالوحدات المختلفة مما يشجع على تسهيل الإبداع.

¹ الطائي، يوسف حبيب، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي، المرجع السابق، ص 83.

² العزوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقعا لتنظيمي، عمان، دار اليازوري، الأردن، ص 110.

2. استقرار الإدارة لفترة طويلة يثير تبطبا لإبداع:

حيثما استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفه في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3. ثقافة المنظمة:

المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، علاوة على ذلك، وتشد جعلو تكافئ الأخطاء، وتنتظر بالفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

4. القيادة:

الإبداع عيّن طبقاً لقيادة ملتزمه بالتغيير وتدعم الإبداع وتساند هو تتسامح مع الأخطاء، بلو تشجعها، وعلما المدير أنيساعد الأفراد على التغلب على الخوف من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

5. جماعة العمل:

لقد دللت الأدلة على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريعمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادته الخصائص أو قللتها إلا عند الفوائد لكي يعيق الإبداع عيّن المنظمات.

ومن ناحية أخرى فإن الأدلة أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الابتكار والتضرب بالإبداع.

أما المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح ضحية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعيق المنظمة التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزئ من التماسك. كما أن تساعده على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع والتعاوني.¹

6. أنظمة المكافآت والحوافز & Incentives

مما يحفز الإبداع ويسانده هو وضع نظام المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع وهو من حالاً اعترافاً وتقدير والأداء الجيد.

عملية الإبداع والوظيفي:

هناك نماذج عديدة اقترحتها الكتاب الباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسد نكتة في مناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولا كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992:578) يقترحان عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:²

1- الإعداد (preparation):

تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الاطّلاع على أبعاد المشكلة والاحساس بها.

2- التركيز (Concentration): في هذا الحالة يركز الفرد اهتمامه على جهود التفكير على المشكلة.

3- الاحتضان (Incubation): وهنا يترك الفرد دفيماً أعماله اليومية بين ما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4- الشروق (Illumination) / الإلهام (Illumination):

حين يبيح الفرد عن المعلومات التي عمل على بطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5- الإثبات / التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

أما الإبداع على أنه يمتد كثير من الحالات التي قالها المراحل التسلسلالية المشار إليها في الكتاب، فالمرحلة الأولى الخطوات التي تختلف في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابهة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توحيها أهداف المنظمة، ففي

حالات كثيرة تنتج الأفكار الجديدة قبل الشعور بالمشكلة. ومن ناحية أخرى، يشير بعض الكتاب (Robry, 1991:430)

& Kinicki, 1992:580

الأهمية البيئية في عملية الإبداع، وأنها البيئية تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي:

- انمشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء.

- البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنية).

¹ الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي، المرجع السابق، ص 111.

² Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines "3rd ed, Kogan Page.

- البيئة يمكن أن تكون مصدر أماًلياً وبخاصة للمنظمات العامة .

مراحل عملية الابداع الوظيفي :

من خلال دراسة معالم الابداع واثار هيكلنا نجاز المراحل التي تمر بها عملية الابداع بما يأتي:-¹

أ. مرحلة (التصور) أو الإدراك Recognition :

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع على اناجد فكر جديدة أو تصور كامل للمكانات التكنولوجية ووجيته و الاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الانتاج المطلوب .

ب. مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية فيمرحلة الابداع، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذا الخطوة هي عمل مبدع وخالق توحيدها كالعوامل المطلوبة باعتمادها . كما أنه هتمت بعملية تقييم (Evaluation) تصاحب ادارة الابداع في كل مراحلها المطلوبة، اذ يتقرر في ضوءها ما اذا كان الامر ممكناً فنياً للاستمرار، أو كانت هناك ضرورة لتوقف العمل .

ج- مرحلة معالجة المشكلة Problem – Solving

ترافق هذه الخطوة عملية الابداع بشكل مستمر حيث تصاحبها كظهور بعض المشكلات والمواقف التي يجب ان نتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فانا المشرو و عتوقفاً و يلغى عمله .

د. مرحلة الحل Solution :

اذ امانت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الابداع فيها قد وجدو تحققنا نجاحا المشرو و عالمستهدف . فاذا تحقق المشرو و عن خلال الامكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الابداع عيالتبني (Innovation by Adoption)

أما اذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فانا المنظمة تلجأ بالاعتماد على المرحلة الاخرى بمنزلة الابداع وهي مرحلة التطوير (Development) .

هـ. مرحلة التطوير Development :

تمثل هذه المرحلة احد صور عدم التأكد التبيو اجها المبدع، حيث ان امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لا كمالاً لمشر و عتكو غير معروفة عادةً لذلك و لا المبدع اني حل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . و لا يمكن تحقيق الابداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

و. مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization & Diffusion :

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الابداع، حيث يتم استعمال الابداع و انتشار فكرة الابداع و النتائج المتحققة منها . و غالباً تكون المدة الأولى لمنشغلا لمشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تحملها المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة، تنتظر الاستخداماً لآل علفياً مستقبلاً²

ومن هنا يتضح بان عمليات الابداع ليست حالات تربية من التفكير، بل انها تصور اتها دفعة التفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد و الجماعة و المنظمة على حد سواء، كما ان نتائجها هي ذات ابعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة و المجتمع .

خصائص سمات الشخصية المبدعة:

- 1- الذكاء.
- 2- الثقة بالنفس وعلت تحقيق أهدافه.
- 3- أنتكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.
- 4- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

¹Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company

²Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W المرجع السابق.

- 5- القدرة على استنباط الامور فلاير بالظواهر علعلاتهابليقومبتحليلهاويثير التساؤل اتوالتشكيكبشكلمستمر .
- 6- لديهعلاقاتاجتماعيةواسعةويتعاملمعالاخرينفيستفيدمنأرائهم .
- 7- يركز علالعملالفرديلاظهار قدراتهوقابلياته،فهناكدرجةمنالانانية.
- 8- غالباًمايمر بمرحلةطفولةغير مستقرةممايعزز الاندفاععللثباتالوجودواثباتالذات،فقديكومنأسرةفقيرةاومناحياءشعبية .
- 9- الثباتعللرأيوالجرأةوالاقداموالمجازفةوالمخاطرة،فمرحلةالاختبار تحتالاشجاعةعندتقديمأفكارلميتمطرحهامنقبل .
- 10-يفضلالعملبدونوجودقوانينوانظمة .
- 11-يميلالمبدعونالافضلوالابحثوعدمالرضاعنالوضعالراهن .

معوقاتالابداعفيالمنظمات¹

بينتبعضالدراساتالابداععلمستوبالمنظمةقديعانمنالمعوقاتلأسبابالتالية :

1. المحافظة علالوضعالاجتماعيوعدمالرضةفيخلقصراعلبينناشئعلالاختلافاتبينالثقافةالسائدةفيالمنظمةوبينالثقافةالتييستلزمهاالتغيير .
2. الرغبةفيالمحافظةعلأساليبوطرقالأداءالمعروفة،حيثالابداعفيالمنظمةيستلزمفبيدايتهنفتاتاضافيةعلالمنظمةأنتتحملها .
3. عدمالرغبةفي تخفيضقيمةالاستثمار الرأسماليفيسلعةأوخدمةحالية
4. عدمالرغبةفي تغييرالوضعالحيثيسببالتكاليفالتغييرضهامثلهذاالتغيير .
5. ثبوتالهيكلالبيروقراطيلمددةطويلةوترسخالثقافةالبيروقراطيةومايصاحبذلكنأصحابالسلطةفيالمحافظةعليها وعلنطاعةولاءالمرووسينلهماورغبةأصحابالامتياز اتفيالمحافظةعلامتيازاتهم .
- وقدأضافتالدكتورةرندةالزهر يبعضالمعوقاتالموجودةفيالعالمالعربيوهي:-²
 1. الخوفمنالفشل
 2. تجنبالمخاطر
 3. الاعتيادعلالأمور
 4. عدمتوافرالحرية
 5. مقاومةالتغيير
 6. جمودالقوانين
 7. انخفاضالذمالمجماعي
 8. فقدالالتحفيز .
 9. التوبخالعلني .
 10. العقابفيحالالفشل .

أساليبالتفكيرالابداعيالجماعي:

انهناكالعديدمنالأساليبالتفكيرالابداعيالجماعيالتييمكنللمنظماتاختيار احدهابمايتلاءمعطبيعةالمشكلةالمرادحلهاومنهذهالأساليب:-

1. العصفالذهني: (Brainstorming) والذياتكره (أوسبرون)
- ومنالشروطاللازممتوافرهاالنجاحهذهالاسلوب:
- تجنبنقدأفكرة

¹ الفياض،محمود، أثر النمطالقياديعلالابداعالإداريالصناعيةالمساهمةالعامةالأردنية،ورسالةماجستير،كليةإدارةالأعمالالجامعةالأردنية،قسمإدارةالأعمال. (1995)
² الفياض،محمود²المرجعالسابق.

- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
 - العمل على تنمية الأفكار لأنك فكرة تولد فكرة أخرى.
- ويتطلب هذا الأسلوب أنتج مجموعة من الأفكار أو يطالب رئيس الجلسة بتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة والواقعية معتجبا بالنقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ففكرة ليختار الأنسب منها.
2. أسلوب المجموعة أو الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده
- (دليليكونوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة والهدف الأساسي منها هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومناهما الخطوات المتبعة:
- أنيسجلكفرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
 - ثم يتم عرض أفكارها للتيديونهار رئيس الجلسة وتناقش محتوياتها في أفراد المجموعة كافة منسرد أفكارهم.
 - ثم يفتح النقاشو يمنعالنقد.

بعدها يقوم كل فرد بدراسة تقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على اهتمامنا لأكثر ليعد التصويت مرة ثانية للوصول إلى القرار النهائي¹.

3. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي)
- وفيها يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في شكل

ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعد مرة أخرى بالمشاركونو تكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المناسب.

وهناك أساليب أخرى لتشجيع على إبداء التفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة (Quality Circles):
- بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليحلوا مشكلة ما ويوصون باتخاذ الإجراء المناسب لحلها.
- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):
- وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال إحصاء الإجراء التنظيمية ليكون الهدف الأساسي من وراءها استهلاكو ليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه².

¹الهوراي، سيد، الإدارة: الأصول والأساس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس. (2002)، ص220

²المرجع السابق، ص220.

الفصل الرابع

البيئة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة والابداع الاداري

المبحث الاول: البيئة التنظيمية والقيادة الادارية

المبحث الثاني: البيئة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري .

راتهم وطاقتهم بوصفهم الموعول لتحقيق التغيير، حيث أثبتت التجارب أن استراتيجية التغيير يمكن تحقيقها من خلال الاعتداد بالاستراتيجية الفعالة الآتية:-

- فهمت كيم مراكز النفوذ واختيار القياديين الذين يوثرون تعليمات التنظيم.
- اختيار الأهداف المرغوبة والواضحة والممكنة التحقيق.
- ترسيخ مبادئ العقلانية وعميقها والبحث عن الحقائق واعتمادها على التجارب.
- إحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين على وفق متطلبات البيئة التنظيمية المطلوبة والتركيز على:-
- التحيز للأداء وبناء القيادة الإبداعية.
- القراب بالسوق والعملاء.
- عشاق الجودة.
- معاملة العاملين بكرامة.
- علاقة القيادة الإدارية بالتغيير:-

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطور التكنولوجي وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القادة الإداريين، ومن هنا أصبحت عالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على ليتها في إحداث التغيير.¹

من هنا فإن القادة الإداريين يصلحون وسيهرسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات تبناه إذا الاعتقاد إذ أسهم المرء وسينفي التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

عليه فإن القيادة الإدارية الفعالة هي:-

القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدياً ثابتاً نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعدل التغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعديتها منها:

1- كفاءة التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2- مداخل وأساليب تحقيقه.²

وتتطلب عملية التغيير من القادة أن يكتفوا بنفسهم مع المواقف التي لا يمكن تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى ينمطين:

القائد ذو المرونة العالية هو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعلهم مستعدين لسماع وجهات نظر جديدة والاعتناء بها، فهو لا يتخذ موقفاً جامداً إزاء أزمته بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بانها كأساليب جديدة لمواجهة المواقف الواحد، ويعمل برحمة وحالفر يقم عمره وسيله.

¹ 15- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص5

² 18- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص98

أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصرف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، مغلق ذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما:

إدراك القائد لدور الفعل والتغيير لدى المرؤوسين وتحسين كفاءتهن عموماً بالمؤيدة، والتأثير ونه القائد الذي يمكنهن التكيف مع متطلبات التغيير. (18)

من ثم أصبحت بنى التغيير عملية إجبارية يفرضها ضغوط منفر وضاغمة من المنظمة في العالم المتشعب الدلائل لئلا يفتقدوا عتبات ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيهاً لها استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدرة حاجتنا لإحداث التغيير نحننا بالقيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير.

وأن التحدي الوحيد هو الإلهام والذبيواجهي منظمة من المنظمات التي جراء أي تحولاً وتغيير نحو الأفضل واكتشاف وتطوير قادة يتسدون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال التي تتعدى القدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى للتغييرات، منذ خلقت شجيرة الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهاراتهم الجديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتربية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة في اقتصاد العالم مستقبلاً.

تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي يجب علينا أن لا ننسى أن وضوحها هو المقصود بالأداء الوظيفي فمجال الموارد البشرية: الأداء الوظيفي هو "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو أنه هو النشاط الذي يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح". فالشخص الذي ينجح جميعاً عماله هو قائد محدد له كما يجب عزراً فبأن أداءها الوظيفي ممتاز.

ولكي يستطيع الشخص الوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز أو الجيد على تقديره يجب أن تتوفر له عدة عوامل منها ما هو الشاهد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، وهذا سوف نتحدث عنها في إنشاء الهدف هذا المقال¹.

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو تجميع للظروف النفسية والسيولوجية والبيئية التي ترتبط بعلاقة الموظف بملائمه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والنتيجة يقول بصدق أنا سعيد بعملتي ... فكيف يتم هذا؟؟؟...

لا بد أن نعلم أن رضا الشخص عن وظيفته في عمله هو ما يولد له نشاطاً وحيوية ونشاطاً ويكون نفسه سعيداً وهو يود عمله وهذا يعود على المنشأة بالنفع وزيادة الإنتاج.

أما عدم الرضا فهو دياراً عكس النتائج السابقة بالإضافة إلى سوء التكيف وإظهار مظاهر الضجر والملل من وظيفته وترى الموظف يأتى بالعمل وهو يحس بالدقائق التي تنتهى عن هذا العمل الذي أصبح متعباً ومرهقاً بالنسبة له.

أما المسئول عن توفير بيئة العمل الجيدة للفرد في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف، وهناك عدة عوامل على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار حتى تستطيع توفير البيئة الملائمة للموظفين في العمل، ومنها:

أولاً: الراتب:

¹ 20- جون كوتر، قيادة التغيير - خطة عمل <http://www.alkhulasah.com>

المبحث الثاني البيئة التنظيمية والابداع الاداري

1- دور البيئة التنظيمية في تشجيع الابداع الاداري :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين، وذلك لأن الابداع شئ يمكن للتدريب والتطوير ان ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة ان تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤسين هذا بالإضافة الى توفير الاساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة.¹

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الابداعية لدى الفرد لاسيما وأن الابداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم إكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة.

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الابداع وهي:²

- أ- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- ب- تشجيع الاداء الابداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبه لأول وهله.
- ج- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع .
- د- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط .
- هـ- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالابداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة .
- و- مساندة المسؤولين للأفكار الابداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- ز- بث الثقة بالنفس وبأن كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت له عوامل الابداع ومناخه المناسب .
- ح- رفع شعار أن التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء .
- ط- العمل على انشاء ما يسمى بينك الافكار على ان تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الابداعية في كل مجال .

¹ عبدالوهاب، علي محمد. القدرات الابداعية للعاملين، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، ع25، مارس(1980م) ص 66.

² عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، ع60، مارس.(1995م) ص40.

- ى- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني¹.
- ك- التعامل مع الاخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير .
- ل- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل .
- م- مشاركة المدير العاملين في البرامج الابداعية بالعمل .
- ن- تشجيع التنافس بين العاملين في ابراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، واعطاء الافراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية .
- س- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الافكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

وبالإضافة الى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الابداع للأفراد وللنظمات، فإن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الابداعي . ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا . يضاف الى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لاتجروء على النقاش أو الابداع والعكس صحيح . وكذلك وسائل الاعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة ابداعية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالاعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية . وأخيرا فإن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على ايجاد شخصيات ابداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين².

2- أساليب تنمية القدرات الابداعية :

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الابداعية الى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابداع الى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها سوف يؤدي ذلك الى تنمية وزيادة صفة الابداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أكبر الأثر على الناتج الابداعي التنظيمي . (توفيق : دبت (46:

ومن أكثر الأساليب شيوعا واستخداما الأساليب التالية : _

أ- أسلوب الجماعة الأسمية : ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وايجاد الحلول الابداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون

¹ عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ ، المرجع السابق ص 41

² محمود، منال طلعت أساسيات في علم الإدارة . المكتب الجامعي الحديث، (الاسكندرية .الدار الجامعية ، 2011م)ص20

التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) ، يجلسون حول طاولة، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الابداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول . ثم يطلب اليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون اطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.¹

ب- أسلوب دلفي :_ ويقوم هذا الاسلوب على أساس اختيار أحد الافراد كمنسق بشرط ان يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الاسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام اجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق باعداد ملخص النتائج التي توصل اليها الخبراء الآخرين ويرسله الى كل خبير ويسأله اذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا ؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود ادخالها على رأيه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة).

ج- أسلوب عصف الافكار :_ وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهتمهم التوصل الى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الاداري الذي ينتمون اليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين باطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية: _

- 1) الحصول على بدائل بهدف اثاره ذهن المشتركين .
- 2) تنقية بدائل الحل .
- 3) اختبار وتحديد خطة العمل .

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني كما وضحتها (مايلي) :-²

- تأجيل تقييم الافكار .
- عدم السخرية من أفكار الآخرين .
- الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود .
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها .
- استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جيده .

د- أسلوب التحليل التشكيلي :_ وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل الى حل لها ..

¹ الشماع، خليل محمد ، وحمود، خضير كاظم نظرية المنظمة، ط1، (عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2000م)ص87.
² الصيرفي، محمد عبدالفتاح، الادارة الرائدة، ط1، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.2003)ص45

هـ- القائمة المعدة مسبقاً :- وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في اجابات لها، أو النظر في امكانية تطبيقها عملياً، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل الى الحل الأمثل.¹

و- أسلوب التحليل المورفولوجي " خريطة العقل " :- ويستهدف هذا الاسلوب تنمية مهارات الأفراد في انتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشئ محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الاسلوب على تحليل أي مشكلة الى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد الى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك انتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها وبعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل الى حلول أكثر بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله .

ز- أسلوب الرسم البياني للشجرة :- ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب اجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة .

ويتضمن هذا الاسلوب الخطوات التالية :

- 1) استخدام صفحة خالية تماماً ووضع مستطيلاً خالياً على يمين الصفحة .
- 2) تحديد القضية الرئيسية موضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق .
- 3) البدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على ان تكون الاجابة على هيئة مشكلات فرعية .
- 4) وضع كل اجابة في مستطيل مستقل .
- 5) توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية .
- 6) البدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية .
- 7) الاستمرار في العمل حتى الوصول الى خطة يمكن تنفيذها بيانياً أو حتى ابراز الاسباب الرئيسية بيانياً.

سادساً : معوقات الإبداع الإداري:²

¹الصيرفي، محمد عبدالفتاح المرجع السابق ، ص56
² الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله) السلوك التنظيمي : المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط1، (جده، دار النوابع للنشر والتوزيع1415)ص100

إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفاً في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتهبط من روحه المعنوية وتعيده إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج والتي لا تدخله في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين .

ووجود معوقات للإبداع في المنظمات المختلفة يضع على عاتق الإدارة العليا والقيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في العمل على تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي داخل المنظمات الإدارية، سواء كانت هذه المنظمات صناعية أو تجارية أو أمنية . أنه بدون التفكير الإبداعي الخلاق ستتخلف تلك المنظمات عن تحقيق أهدافها وطموحات العاملين بها والمتعاملين معها، مما يجعل هذه المنظمات عاجزة عن الاستفادة من قدرات أبنائها، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات بسبب أنظمة إدارية أو أنظمة اجتماعية حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب .

وموضوع معوقات الإبداع يعد واحداً من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام المنظرين والباحثين في مجال الإبداع، بل يمكن القول أنه ربما لم يحظى موضوع من موضوعات الإبداع بمثل ما حظي به موضوع معوقات الإبداع من الشرح والتفسير والدراسة ذلك أن جزءاً كبيراً من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع قد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة ذاتها . وقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد عدد ومسميات هذه المعوقات¹.

وقد اختلف المنظرون حول عدد ومسميات معوقات الإبداع الإداري وذلك نظراً لتعدد الدراسات واختلاف الرؤية التي ينظر من خلالها الباحثون وقد تكون بعض الأبحاث امتداداً لأبحاث سابقة تعمل على تغطية بعض الجوانب التي لم تكملها تلك الأبحاث فتعمل على إضافة معوقات جديدة لم يتعرض لها من خلال الأبحاث السابقة .

ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة حيث أشار إلى عدداً من معوقات الإبداع وهي :

- (1) الخوف من الفشل .
- (2) التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة .
- (3) التبذل الذهني .
- (4) التخصص الضيق أو المحدود .
- (5) عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين .
- (6) المبالغة في مكافأة النجاح .

أن معوقات الإبداع وبخاصة الإبداع الفردي بشئ من التفصيل ثم حاول بعد ذلك حصر هذه المعوقات في سبعة عوامل هي :

- (1) الناحية الانفعالية .
- (2) الإدراك الشخصي .

¹ الطجم، عبدالله عبدالغني، المرجع السابق ، ص45

- (3) العامل الاجتماعي .
 - (4) الالتزام بمنهج أو نمط معين في حل المشكلات .
 - (5) التخصص الضيق أو المحدود .
 - (6) الضغوط .
 - (7) غياب القدرة على التصور .¹
- وناقش كوبر وروبرتسونمعوقات الابداع واقترحا مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تسهل أو تعيق عملية الابداع وخاصة في المنظمات، وهذه العوامل هي :_

- (1) الأفراد
- (2) البناء التنظيمي .
- (3) حجم المنظمة ومصادر ها .
- (4) استراتيجية المنظمة .
- (5) المناخ التنظيمي .
- (6) بيئة المنظمة

المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري:

يعد البناء التنظيمي احد المتغيرات الرئيسية التي أهتم بها الباحثون،الى أن هناك علاقة بين الابداع ومدى مرونة أو صرامة العلاقات التي تحددها المستويات الادارية بين الافراد بمعنى انه كلما كانت هذه العلاقات تقوم على أساس رسمي صارم يحدد علاقة كل فرد برئيسه مباشرة فان ذلك من الممكن ان يكون له تأثير سلبي على ظهور القدرات الابداعية لدى الافراد . وتسهم البيئة التنظيمية الملائمة في تنمية الروح الابداعية لدى العاملين اذا روعي فيها تبسيط الاجراءات وابعادها عن الروتين والتعقيد.

وقد حدد النمر المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المنظمات بأنها العمل في ظل أنظمة إدارية قديمة لا تتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة، والافتقار الى عامل التحفيز والتشجيع للمبدعين، والاعتماد على الإلقاء والمحاضرة كأسلوب للتدريب وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة، الى جانب المركزية الشديدة في الإدارة وعدم إفساح المجال لقدر من التفويض وغياب التقييم الموضوعي لأداء العاملين، وأخيرا عدم وضوح خطوط السلطة وسيادة الروتين والتعقيد واللامبالاة .²

أما عامر فقد أشار الى ان المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام تنمية الإبداع وتعزيزه هي :

1. سيادة نمط إداري تقليدي .
2. وجود خلل بالتنظيم .
3. المركزية .
4. التمسك الجاف باللوائح والإدارة من خلالها .
5. سوء نظام الاتصالات .
6. انعدام روح الفريق .
7. عدم التدفق وانسياب المعلومات .
8. تنازع السلطات .
9. عدم توازن السلطات مع المسؤوليات .

¹ ابراهيم، سعد الدين. مستقبل التنمية الادارية في الوطن العربي، مجلة عالم الفكر، المجلد (20)، العدد (2) (1989 م) ص87 .
² ابراهيم، سعد الدين. المرجع السابق ص 88

10. عدم وضوح الواجبات .
11. غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات .
12. الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة .

فيحدد العوامل التنظيمية التي تعيق عملية الابداع كما يلي :

1. اللوائح التفصيلية .
2. خلل الهياكل التنظيمية .
3. التخصص الدقيق .
4. الأساليب الرقابية .
5. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل .
6. الرغبة في الانتهاء السريع من العمل .
7. الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
8. الوقت .

عدد من المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورا رئيسيا في التأثير على الإبداع الإداري وهي : _

1. نمط القيادة .
2. التدريب .
3. الحوافز .
4. الأنظمة والإجراءات .
5. الاتصالات والمعلومات .

مما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين المنظرين حول عدد ومسميات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب حيث يغطي كل باحث منهم جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات وسيكتفي الباحث بالتركيز على تسعة معوقات وهي : القيادة ، الحوافز ، الأنظمة وإجراءات العمل ، الاتصالات والمعلومات المركزية ، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ضغوط العمل ، إنعدام روح العمل الجماعي ، العلاقات داخل العمل وذلك لوضوحها ودقتها، مع امكانية مقارنتها بنتائج دراسات سابقة، والتي سيتم بحثها بالتفصيل كما يلي:

أولا : نمط القيادة :

يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه . فالقيادة يؤثران في سلوكيات مروؤوسيه من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فليدهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمروؤوسيه يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال.¹

وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها على الإبداع الإداري سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات وفرق عمل . ولقد أهتم علماء الإدارة بدراسة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على ظواهر السلوك المنعكس من جراء تلك العلاقة، وتأتي دراسة النمط القيادي لكونها المحرك الرئيسي لعناصر الإدارة بدورها الفعال في بيئة العمل.

¹ Kanter , R (1988) [Whena thousand Flowers Bloom :structural , Collective ,and Social conditions for innovation in organizational behavior,vol].10 : 169-221.

كما تأتي أهمية دراسة النمط القيادي من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه حيث ان كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر. فسلوك القائد ونمط القيادة الذي يطغى على تعامله يؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين، ومن السلوكيات التي تؤثر سلبا في مستوى الإبداع، القوة الشديدة والعمل على محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى وخاصة في مجال الحوافز وربط الترقيات والمكافآت بالعلاقات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة والإنجاز وقد يتعامل القائد مع مرؤوسيه ويستثمر دافعيه الآخرين واقناعهم بالسعى لتحقيق أهداف التنظيم وتقويم الأفكار الجيدة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى فاعلية وكفاءة وذلك من خلال النمط القيادي الذي يطغى على تعامله مع مرؤوسيه ومن الأهمية بمكان أن يكون القائد قدوة للأفراد في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فمن غير المتوقع أن يفكر المرؤوسين ويبدعوا إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل واشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والأفراد والعاملين يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد الى بذل المزيد من العطاء والإبداع.¹

ولقد أثبتت البحوث التي أجريت على شكل العلاقة الفعالة بين الرئيس والمرؤوسين أن أهم المستلزمات لتحقيق ذلك هو اقتناع وإيمان المرؤوسين بأن رئيسهم قادر على تكوين علاقات طيبة معهم وعلى درجة من الفهم الكافي في تمكنه من التعامل معهم في جميع الحالات . وإذا كانت هذه هي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فلا شك أن هذه العلاقة تساعد على تنمية قدرة الموظفين في المنظمة على التفكير الابتكاري والإبداعي.

كما أن الإبداع الإداري لا يتطلب الثبات على نمط معين في القيادة بوصفه النمط القيادي الأفضل على الدوام وإنما يتطلب استخدام نمط القيادة الذي يتناسب مع الموقف أو المشكلات التي يواجهها التنظيم، حيث أن استخدام نمط معين من القيادة في أحد المشكلات التي يواجهها التنظيم قد لا يصلح استخدامه في مشكلة أخرى.

فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث عن أهداف جديدة ووسائل جديدة، وهو رجل يوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، كما أنه إنسان قلق يرفض أن يكون سجيناً للروتين ولا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، ونزعتة استطلاعية، ويحدد خطواته المستقبلية، فهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء، تفكيره متشعب وغير تقليدي.²

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها القرارات واستخدامها للسلطة بين النمط المستبد، أو ما يسمى بالنمط الاوتوقراطي والنمط المشارك أو ما يسمى بالنمط الديمقراطي، وأخيرا النمط الحر أو ما يسمى بالقيادة الفوضوية، كما تندرج تلك الأنماط فيما يتعلق بإثارها للدافعية من النمط الإيجابي جدا الى النمط السلبي جدا كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل والاهتمام بالعمل والعاملين.³

¹ Kanter المرجع السابق.221-

² Kanter المرجع السابق.221-

³ Kanter المرجع السابق ص 223.

وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط المشارك الإيجابي والمهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار إلا أن التعلق بنمط إداري معين على أنه الأفضل دائما لرفع مستوى الأداء والإبداع يتنافى مع طبيعة الإبداع التي تتطلب التغيير والخروج عن المألوف بما يتناسب مع المشكلات التي يواجهها التنظيم والأفراد والعاملون بالمنظمة والمواقف الأخرى المتجددة.

ونجاح القائد يقاس بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية فالقائد المميز هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتسبين اليه وينبغي على المدير أو القائد أن يهتم بالأفكار الجديدة ويشجعها، مستخدما عدة طرق منها على سبيل المثال، أن يكلف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية.

كما أن الشعور بالثقة التي يوليها القائد للأفراد سيساعد على تنمية التفكير الإبداعي لديهم ويساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي الى تحقيق طموحاتهم و رغباتهم في الرقي والتقدم والوصول الى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

وتعد العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات داخل المنظمة ذات أثر كبير في تنمية الإبداع لدى هؤلاء الأفراد حيث أن قضية المشاركة في اتخاذ القرارات قضية جوهرية ذلك أنه عندما يشعر الأفراد أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فانهم عادة ما يختارون بين واحد من اتجاهين اما أن ينتظموا في وجه مضاد لمتخذ القرار ويوجهوا طاقاتهم الكامنة عكسيا ضد المنظمة أو يصلوا الى مرحلة اللامبالاة والسلبية تجاه أهداف المنظمة ومن ثم تتعدم الروح الابداعية لدى أفراد التنظيم.

لذلك فان اتاحة فرص المشاركة للعاملين في اتخاذ القرار يتيح للمنظمة الاستفادة مما لديهم من أفكار وآراء لتطوير العمل . فالنظام المؤسسي الذي يقوم على المشاركة في اتخاذ القرار ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي وتقبل النقد البناء كفيل بزيادة انتماء العاملين للمنظمة الأمر الذي يدفعهم الى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الإنتاجية العالية، كما أنه يتيح في الوقت نفسه قدرا معقولا من الاستقلالية والطمأنينة للفرد بما يحفزها عن تقصي أسباب المشاكل وتوليد الأفكار وابتداع البدائل لحلها.

وهناك بعض العوائق التي تواجه الإبداع الإداري والنتيجة عن نمط القيادة أو مستوى الإشراف في المنظمة وتؤدي الى فشل التنظيمات في تنمية التفكير الإبداعي ومن أهمها مايلي:-

1) قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية :

هيمنة القادة الإداريين المفكرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في منظمات القطاع العام، الأمر الذي أدى الى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي الى تفجير الطاقات الإبداعية الى حالة تعيق الميول الإبداعية وتحبطها لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطني ضعفا وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المبحث الثانى : تحليل البيانات ، مناقشة النتائج ، التوصيات

المبحث الاول

نبذة عن مكان الدراسة

يرجع تأسيس الجامعة عبر مدرسة الخرطوم الفنية ومدرسة التجارة 1902 مروراً بمدرسة الأشعة 1932م ومدرسة الفنون 1946م ومعهد الخرطوم الفني 1950 ومعهد شمبات الزراعي 1954م الكلية المهنية العليا 1962، ومعهد الموسيقى والمسرح والمعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين تم تأسيس معهد الكليات التكنولوجية 1975م ليكون من هذه المؤسسات أكبر مؤسسة للتعليم التقني في السودان. تم ترفيعه إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 1990 إووصلت الجامعة خلال عقد ونصف عشرة أضعاف البرامج الدراسية وأعداد الطلاب ، للجامعة علاقات ثقافية وصلات علمية بالعديد من المؤسسات خارج

السودان.تضم الجامعة 22 كلية تقدم برامج على مستويات الدراسات العليا) الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي(والدراسات على مستوى البكالوريوس والدبلوم التقني كما تقدم برامج التدريب والدراسات المستمرة. يمتاز خريج الجامعة عبر مراحل تطورها بالمعرفة العلمية بجانب المعارف التطبيقية،حافظت الجامعة على هذه الميزة عبر تقاليدھا التعليمية ومكونات برامجها وبامتلاكھا للمعامل والورش والأطر التقنية وتدريبھا لأعضاء هيئة التدريس وتفاعلھا مع المجتمع . تقدم الجامعة برامجها عبر الطرق التقليدية وعن طريق الانتساب كما تطرح بعض البرامج مستعينة بوسائط التعليم الإلكتروني.

تخصصات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

تتنوع التخصصات بالجامعة كالهندسة والتجارة والزراعة والبيطرة والتربية والعلوم واللغات إلى التخصصية كما في الأشعة والمختبرات الطبية وتكنولوجيا المياه والنفط والغابات والفنون والموسيقى والدراما والتربية الرياضية والحاسوب وعلوم الاتصال وتضم الجامعة العديد من المعاهد والمراكز البحثية التي ترعي ارتباط الجامعة بالمجتمع مثل مركز الحاسوب ومركز ثقافة السلام ومعهد تنمية المرأة والطفل ومعهد الليزر ومركز التعليم عن بعد ومركز الطيران . وتمضى الجامعة في تطور مستمر تحديثاً وتوسعا في برامجها بحظى ثابتة وراسخة نحو تحقيق أهدافها وبلوغ رسالتها في نشر المعرفة وخدمة المجتمع وإعداد الأطر المتخصصة والمساعدة المؤهلة تأهيلاً جيداً ، وتبلغ إحصائية الاساتذة والموظفين والعمال والحرس 3302 فرداً .

تعتبر جامعة السودان من الجامعات المميزة في السودان وذلك لتركيزها على الجانب العملي دون إهمال للجانب النظري. كما يشكل خريجوها ركيزة أساسية في المؤسسات والشركات السودانية وغيرها من المؤسسات

وتمتاز جامعة السودان ببعض البرامج والمناشط الإبداعية مثل الاسبوع الثقافي وأسبوع المهندس الذي يعكس إبداع الطالب ومن أكثر الكليات تميزاً في هذه المناشط كلية الفنون الجميلة وكلية الهندسة .

المبحث الثاني

تحليل البيانات

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وقد تم استخدام برنامج التحليل spss22 لدقة المعايير الموجودة عليه والتي تتمثل في اجراء التحليل العاملى الذى تتوفر فيه شروط ثلاثة تتعلق بصياغة الاسئلة ثم الاعتمادية التى تؤكد مدى الاختيار الصحيح للابعاد ، اما الارتباطات بين المتغيرات يستخدم لقياس علاقات الابعاد مع بعضها البعض ، ثم الارتباطات بين المتغيرات لمعرفة التأثير بين متغيرات الدراسة الايجابية منها والسلبية ، وفي هذه الدراسة بدء التحليل بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للافراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

معدل الاستجابة :

جدول رقم (1) معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة):

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	120	100%
الاستبيانات المستردة	105	87.5%
الاستبيانات التي لم ترد	15	12.5%
الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	2	1.7%
الاستبيانات الصالحة للتعديل	103	85.8%

تم توزيع عدد (120) استبيان مدراء وموظفين جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – الجناح الغربي بمساعدة مقدرة ومشكورة منهم تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة ، الجدول رقم التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول ان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (105) استبيان بنسبة (87.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة ، الاستبيانات التي لم ترد (15) استبيان بنسبة (12.5%) بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (2) استبيان بنسبة (1.7%) اما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (103) استبيان بنسبة (85.8%) من اجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد على قوائم الاسئلة او الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية .

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (103) بلغت نسبة الذكور (48.5) من العينة . بينما تشكل الاناث نسبة (51.5) من العينة وهي نسبة اكبر من الذكور .

كما وضح الجدول رقم (2) توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية . يلاحظ من الجدول أن الفئة اقل من 20 سنة شكلت (14.6%) بينما شكلت اقل من 20-30 نسبة بلغت (45.6%) ، ومن 31-40 نسبة (25.2%) ، اما من 41-50 سنة شكلت نسبة (41.6%) نجد أن هناك كوادر شابة مدعمة بقليل من الخبرة وهذه تشكل تخطيط مستقبلي ممتاز .

أما المؤهل العلمي يوضح الجدول رقم (2) أن حملة الثانوى يشكلون اكبر نسبة (4%) من العينة ، تليها نسبة حملة جامعي بنسبة (43.7%) ثم فوق الجامعي بنسبة (51.5%) .

الوظيفة الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة أن الموظفين يشكلون أكبر نسبة بلغت (51.5%) والتي تليها رؤساء الوحدات بنسبة (19.4%) ثم مدير ادارة بنسبة (9.7%) اما مدير حسابات شكلوا نسبة (19.4%) .

وقد كانت الخبرة العلمية الجدول رقم (2) أن اقل من 5 سنوات يشكلون اكبر نسبة وهي (9.59%) تليها من 5-10 سنوات بنسبة (33.7%) ثم اكثر من 10 سنوات بنسبة (3.7%) .

جدول رقم (2) البيانات الشخصية

النسبة	العدد	النوع
48.5	50	ذكر
51.5	53	انثى
100	103	المجموع

النسبة	العدد	العمر
14.6	15	اقل من 20 سنة
45.6	47	من 20-30
25.2	26	من 31-40
14.6	15	من 41-50
0	0	اكثر من 50
100	103	المجموع

النسبة	العدد	المؤهل العلمى
4	5	ثانوى
43.7	45	جامعى
51.5	53	فوق الجامعى
100	103	المجموع

النسبة	العدد	الوظيفة
51.5	53	موظف عام
19.4	20	رئيس قسم
9.7	10	مدير إدارة
19.4	20	مدير حسابات
0	0	اخرى
100	103	المجموع

النسبة	العدد	الخبرة العملية
28.2	29	اقل من 5
28.2	29	من 5-10
39.8	41	اكثر من 10 سنوات
3.9	4	بدون
100	103	المجموع

التحليل العاملى

ستأتى الحوجة لإجراء عملية التحليل العاملى لاستببانية الدراسة لاختبار الاختلافات بين العبارات التى تقيس كل كتغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملى بتوزيع عبارات الاستببانية على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التى تقيس كل متغير على حسب انحرافها من الوسط الحسابى ، تم استخدام حزمة برنامج التحليل فى إجراء عملية التحليل العاملى لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التى استخدمت لقياس كل متغير فى الاستببانية وفيما يلى نتائج عملية التحليل العاملى لمتغيرات الدراسة .

التحليل العاملى القايدة الإدارية المستقل :

من الجدول ادناه تبين أن المصفوفة جاءت فى (2) اعمدة حيث ان قم الاشتراكات تزيد عن (0.50) اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكاملة اكبر من الواحد تم إجراء عملية التحليل العاملى لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها

جدول رقم (3) التحليل العاملى الابداع الادارى (التابع)

القدرة على التأثير	1	2
يتم تناول مصطلح الابداع الادارى ضمن وثائق المؤسسة	864	038
تشارك المؤسسة فى مناشط ومسابقات الابداع	830	213
القائد القدورة له أثر فى تحقيق الابداع الادارى	735	238
ادراك القائد لميول واتجاهات مرووسية وفهمه لمشاعرهم وثقته فيه	631	456
التركيز على الانجاز		
تساهم القيادات فى تشجيع المبدعين بالجامعة	020	901
يرتبط تطور العاملين وابداعهم فى عملهم بقبول القيادة الادارية	178	868
معرفة القائد لكافة جوانب عمله يؤثر على اداء العاملين وتحقيق الابداع الادارى بالجامعة	413	771

جدول رقم (4) التحليل العاملى الابداع الادارى (التابع)

العامل 1	الابداع الادارى
----------	-----------------

839	يقوم السوق بتهيئة الفرص في ظل قيادة متفهمة
819	التزام القائد باخلاقيات المهنة يزيد من نقاط القوة بالجامعة
804	ترتبط قناعة القائد بالتدريب على تنمية قدرات العاملين
734	نمط القيادة داخل المؤسسة يؤثر على بيئة العمل
62.953	مجموع نسبة التباين المفسر %
.791	Kaiser – meyer – olkin measure of sampling adequacy
122.461	Bartlett's test of sphericity

من الجدول اعلاه يتبين أن المصفوفة جاءت في عمود واحد حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر .

جدول رقم (5)

المتغيرات	العامل 1
البيئة	
العلاقات غير الرسمية بين القيادات تشجع على التجديد المستمر	0.853
تعيق القيم الحضارية وثقافة المجتمع في التخلي عن الروتين	0.832
تكريم المبدعين سبيل لتشجيعهم على خلق الافكار الجديدة	0.827
يرتبط ابداع العاملين بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	0.800
مجموع نسبة التباين المفسر %	68.569
Kaiser- Meyer –Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.684
Bartlett,s Test of Sphericity	218.609

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار اسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية " كرونباخ الفا" كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة القدرة على التأثير (0.80) التركيز على الانجاز (0.85) , الابداع الاداري (0.80) , البيئة التنظيمية (84.) كما موضح ادناه

جدول رقم (6)

الاعتمادية:

Cronbach,s alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.80	4	القدرة على التأثير	مستقل
0.85	3	التركيز على الانجاز	
0.80	4	الابداع الاداري	التابع
0.80	4	البيئة التنظيمية	الوسيط

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات, كما يتضح لنا ان الوسط الحسابي القدرة على التأثير (1.72) الانحراف المعياري وكان الوسط الحسابي (0.66) , اما التركيز على الانجاز كان الوسط الحسابي (1.66) والانحراف المعياري (0.65), اما الابداع الاداري كان الوسط الحسابي (1.81) , والانحراف المعياري (0.57), اما البيئة التنظيمية كان الوسط الحسابي (1.81) والانحراف المعياري (0.66).

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (7)

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على التأثير	مستقل	1.72	0.66
التركيز على الانجاز	مستقل	1.66	0.65
الابداع الاداري	التابع	1.81	0.57
البيئة التنظيمية	الوسيط	1.81	0.66

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: هناك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والابداع الاداري الفرعية القدرة على التأثير يؤثر على الابداع الاداري
التركيز على الانجاز يؤثر على الابداع الاداري
الفرضية الثانية:

هناك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والبيئة التنظيمية
الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والابداع الاداري
الفرضية الرابعة:

البيئة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري
الفرعية:

البيئة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القدرة على التأثير والابداع الاداري
البيئة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التركيز على الانجاز والابداع الاداري

الارتباطات بين المتغيرات:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة, فلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعني ان الارتباط قوياً بين المتغيرات وكلما قلت درجة الارتباط من الواحد الصحيح, ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية او عكسية, وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت بين (0.30-0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط اكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات ومن خلال الجدول نجد ان العلاقة بين بعد القدرة على التأثير يرتبط ارتباط ايجابي معنووي مع بعد الابداع الاداري (** 0.403), القدرة على التأثير يرتبط ارتباط ايجابي معنووي مع بعد البيئة التنظيمية (** 0.511), التركيز على الانجاز يرتبط ارتباط ايجابي معنووي مع بعد الابداع الاداري (** 0.485), التركيز على الانجاز يرتبط ارتباط ايجابي معنووي مع بعد البيئة التنظيمية (** 0.622), الابداع الاداري يرتبط ارتباط ايجابي معنووي مع بعد البيئة التنظيمية (* 0.622).

الارتباطات بين متغيرات الدراسة: person,s coerlation coefficient foe all variable

جدول رقم (8)

المتغيرات	المستقل1	المستقل2	الابداع الاداري	البيئة التنظيمية
القدرة على التأثير	1			

		1	0.468**	التركيز على الانجاز
	1	.485 **	.403 **	الابداع الاداري
1	.622 **	.622 **	.511 **	البيئة التنظيمية

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الادارية والابداع الاداري (الابداع الاداري):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الادارية على الابداع الاداري, تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل, كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع, بالإضافة الى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بينا للمتغير القدرة على التأثير (0.266) ومستوى المعنوية (0.021), اما بينا للمتغير على الانجاز (0.379) ومستوى المعنوية (0.000)

الانحدار المتعدد لمكونات القيادة الادارية والابداع الاداري

جدول رقم (9)

الابداع الاداري	المتغير المستقل
0.266**	القدرة على التأثير
0.379**	التركيز على الانجاز
0.274	R^2
0.260	Adjusted R^2
0.274	... R^2
18.917	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

Note ; Level of significant: * $p < 0.10$, *** $p < 0.000$

الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الادارية والبيئة التنظيمية:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الادارية على الابداع الاداري, تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل, كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع, بالإضافة الى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير حيث تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد, وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير المستقل 1 (0.282) ومستوى المعنوية (0.001), اما بيتا للمتغير المستقل 2 (0.490) ومستوى المعنوية (0.000)

الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الادارية والبيئة التنظيمية:

جدول رقم (10)

المتغير المستقل	الابداع الاداري
البيئة التنظيمية	0.662**
R^2	0.438
Adjusted R^2	0.438
... R^2	0.438
F change	78.748

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

Note ; Level of significant: * $p < 0.10$, *** $p < 0.000$

إختبار الفرضية:

جدول رقم (11)

حالة الإثبات	هناك علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والابداع الادارية دعمت كليا
دعمت	القدرة على التأثير يؤثر على الابداع الاداري
دعمت	التركيز على الانجاز يؤثر على الابداع الاداري

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الانحدار المتعدد لأبعاد البيئة التنظيمية والابداع الاداري:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الادارية على الابداع الاداري, تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل, كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع, بالإضافة الى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير حيث تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد, وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير البيئة التنظيمية (0.662) ومستوى المعنوية (0.000)

الانحدار المتعدد لمكونات القيادة الادارية والبيئة التنظيمية:

جدول رقم (12)

الابداع الاداري	المتغير المستقل
0.282**	البيئة التنظيمية
0.490	التركيز على الانجاز
0.449	R ²
0.438	Adjusted R ²
0.449	...R ²
40.717	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

Note ; Level of significant: * $p < 0.10$, *** $p < 0.000$

إختبار الفرضية:

جدول رقم (13)

حالة الاثبات	هناك علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والابداع الاداري دعمت كليا
دعمت	البيئة التنظيمية يؤثر على الابداع الاداري

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الادارية والبيئة التنظيمية والابداع الاداري:

الجدول ادناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأر الدور الوسيط البيئة التنظيمية في العلاقة بين ابعاد القيادة الادارية والابداع الاداري, في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين ابعاد المستقل , والتابع التعاطف كالاتي القدرة على التأثير والابداع الاداري.

(B=0.239) و (B=0.031) قد انخفضت كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط البيئة التنظيمية, التركيز على الانجاز والابداع الاداري (B=0.418) و (B=0.134) قد انخفضت كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط البيئة التنظيمية.

جدول رقم (14)

الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الادارية والبيئة التنظيمية والابداع الاداري:

الابداع الاداري		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
0.031	0.239	القدرة على التأثير
0.134	0.418	التركيز على الانجاز
0.674		البيئة التنظيمية
0.611	0.325	R ²

0.588	0.311 *	Adjusted R ²
0.276	0.325	...R ²
66.951	23.577	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

Note ; Level of significant: * $p < 0.10$, *** $p < 0.001$

مناقشات النتائج والتوصيات

يحتوى هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق ،ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة ،ثم مقترحات لبحوث مستقبلية .

ملخص النتائج:

- 1.توجد علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والابداع الاداري .
- 2.سلوك البيئة التنظيمية يتوسط العلاقة ما بين القيادة الادارية والابداع الاداري.
- 3.توجد علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والبيئة التنظيمية.
- 4.توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والابداع الاداري .

مناقشة النتائج:

يحتوى هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

بدراسة العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري .

الفرضية الأولى:

1/العلاقة بين القيادات الادارية والابداع الاداري .

في الفرضية الاولى أظهرت أن الدراسة قد توصلت الى أن القدرة علي التأثير يؤثر على الابداع الاداري ،التركيز علي الانجاز يؤثر على الابداع الاداري ،كما أظهرت العديد من الدراسات وجود إيجابية بين القيادة الادارية والابداع الاداري

الفرضية الثانية:

سلوك البيئة التنظيمية يتوسط العلاقة ما بين القيادة الادارية والابداع الاداري .

في الفرضية الثانية أظهرت أن الدراسة قد توصلت الى أن البيئة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري ، وكان ذلك من خلال الفرضيات حيث وجد ان البيئة التنظيمية اذا توسطت العلاقة توضح تأثير ،كما اشارت نظرية تبادل المنفعة الاجتماعية أنه ومن خلال تفسيرها والشروط التي اثبتت عليها النظرية يمكن استخدام البيئة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الادارية ، حيث نجد أن لكل نظرية تأثير ولكل تأثير نتيجة مما تشير الى النتائج التي تم التوصل اليها.

الفرضية الثالثة :

العلاقة بين القيادة الادارية والبيئة التنظيمية .

في الفرضية الثالثة أظهرت ان الدراسة قد توصلت الى أن القدرة على التأثير يؤثر على البيئة التنظيمية ، التركيز علي الانجاز يؤثر البيئة التنظيمية ، كما اظهرت العديد من الدراسات وجود ايجابية بين القيادة الادارية والبيئة التنظيمية

الفرضية الرابعة :

في الفرضية الرابعة اظهرت ان الدراسة قد توصلت الى ان البيئة التنظيمية تؤثر على الابداع الاداري كما اشارت العديد من الدراسات وجود ايجابية بين البيئة التنظيمية والابداع الاداري

مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة :

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علي محمد عبدالصمد 2010م بان العلاقة الايجابية بين البيئة التنظيمية والابداع وايضا مع دراسة حسام عبدالله الاحمدي 2008م

دعمت الدراسة الحالية ايضا مع دراسة سلمى محمد صالح 2010م انها توجد علاقة ايجابية بين القيادة الادارية والابداع الاداري .

دعمت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبدالرحمن دحروج 2010م بان الدراسات اوصتا بدعم الفرص الابداعية

التوصيات :

1. العمل علي التدريب والتنمية المستمرة وإنشاء وحدة إدارية تسمى وحدة التنمية والتطوير للعمل علي مواكبة ما يحدث في مجال التسويق الداخلي من تطور
2. إتاحة الفرص لدي العاملين الذين يمتلكون أفكار تساعد وتفيد في ترقية بيئة العمل الداخلية والتي تنعكس ايجاباً علي المؤسسة
3. الإهتمام المستمر بالتحفيز المادي لانه يعتبر اول دوافع الابداع والحافز المعنوي يسهم في تقدير الذات التي يكون العامل في بعض الاحيان في اشد الحاجة إليها .
4. علي الادارات التي تسعى الي التجديد والابتكار في الاعمال يجب ان تتفهم ان العامل الذي يشعر بالامان في مكان العمل يستطيع ان يساهم بصورة فعالة في المؤسسة
5. يوصى الباحث المؤسسات السودانية ان تعمل علي زيادة إهتمامها بالقيادة الادارية وخاصة بعدى البيئة التنظيمية والابداع الاداري
6. يوصى الباحث الادارة العليا ان تضع في خططها وإستراتيجيتها برامج تنمية البيئة التنظيمية لدى العاملين
7. علي الادارة العليا ومدراء الادارات بالمؤسسات الإهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين وذلك بالتدريب وتزويد الصلاحيات ووضوح الاهداف

8. يوصي الباحث بتنمية البيئة التنظيمية والانتفاع منها في فتح مجال للإبداع

9. يوصي الباحث بإهتمام المؤسسات بالتسويق الداخلي لما له من أهمية كبيرة وتطبيقه بالإبعاد وفق مقاييس التسويق الداخلي التي تستخدم في بيئة الاعمال مما تفيد في تقديم ما يرضى العملاء سواء كانوا داخليين او خارجيين .

نتائج الدراسة :

تناولت الدراسة القيادة الادارية والابداع الاداري والبيئة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات السودانية وتوصلت إلى النتائج الآتي :

نتائج خاصة بجامعة السودان (عينة الدراسة)

1. أظهرت النتائج دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري والبيئة التنظيمية كمتغير وسيط.

2. دعم إيجابية العلاقة بين مكونات القيادة الادارية والابداع الاداري ، وكذلك دعم إيجابية العلاقة بين القيادة الادارية والبيئة التنظيمية ، وكذلك دعم إيجابية العلاقة بين البيئة التنظيمية والابداع الاداري كما دعمت القيادة الادارية والابداع في وجود البيئة التنظيمية كمتغير وسيط.

3. ضرورة العمل علي التدريب والتنمية المستمرة لخلق روح الأبداع

4. فسح المجال للأفكار الجديدة

5. دعم روح الابتكار ورعايتها وخلق اجواء للتطويرها وتكريم المبدعين .

نتائج عامة للمؤسسات :

1. الأهتمام المستمر بالتحفيز المادي والمعنوي لأنهما يعتبران من الدوافع التي تحفز علي الابداع

2. العلاقات غير الرسمية بين القيادات تشجع علي التجديد المستمر

3. تعيق القيم الحضارية وثقافة المجتمع في التخلي عن الروتين

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

السيد/.....:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (الدور الوسيط للبيئة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري) ولكي يتم ربط الدراسة العلمية بالواقع العملي يتطلب إجراء دراسة ميدانية تتمثل في إستمارة تتضمن مجموعة من العبارات . وآملين في الإجابة عليها خلال تحديد الأهمية لكل عبارة علماً بأن البيانات والآراء المعطاه لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بسرية وإن نتائج الدراسة سوف تكون تحت طلبكم في أى وقت إذا رغبتم ذلك . وشكراً علي تعاونكم وإستجابتكم الكريمة للعمل في خدمة البحث. وندعو الله عز وجل ان يجزيكم خير الجزاء .

وشكرا

الباحثة

البيانات الأولية:

1/النوع :

ذكر

انثى

العمر:

25 – 20

2المؤهل العلمي:

ثانوي

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

3/الوظيفة:

عامل م م م م م

4/ سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات 6- 11-15 16 فأكثر

اسئلة الاستبيان:

الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والإبداع الاداري

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارات
					1. يتم تناول مصطلح الإبداع الاداري ضمن وثائق المؤسسة
					2. للإبداع الاداري دور في نجاح المؤسسة
					3. يساهم القائد في نشر ثقافة الابداع الاداري
					4. تشارك المؤسسة في مناشط ومسابقات الابداع
					5. القائد القدوة له اثر في تحقيق الابداع الاداري
					6. يؤثر اسلوب القائد كثيراً علي نشر روح الابداع بين العاملين في الجامعة
					7. معرفة القائد لكافة جوانب عمله يؤثر علي اداء العاملين وتحقيق الابداع الاداري بالجامعة
					8. أدراك القائد لميول وإتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم عملية مهمة لخلق روح الابداع للعاملين بالجامعة
					9. يرتبط تطور العاملين وإبداعهم في عملهم بقبول القيادة الادارية
					10. تساهم القيادات في تشجيع المبدعين بالجامعة

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق بشدة
1. التنظيم الإداري الداخلي بالمؤسسة له أثر علي دور القائد					
2. نمط القيادة داخل المؤسسة يؤثر علي تهيئة بنية العمل					
3. تعتقد ان القيادة لها دور في التحكم بالمخصصات المالية للعاملين					
4. ترتبط قناعة القائد بالتدريب علي تنمية قدرات العاملين					
5. يقوم السوق بتهيئة الفرص في ظل قيادة متفهمة					
6. التزام القائد بأخلاقيات المهنة يزيد من نقاط القوة بالجامعة					
7. مواكبة القيادة للتطوير التكنولوجي يساهم في نجاح الجامعة					

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية وتحقيق الابداع الاداري

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق بشدة
1. التجديد المستمر مطلوب لتحقيق الابداع الاداري					
2. تكريم المبدعين سبيل لتشجيعهم علي خلق الأفكار الجديدة					
3. العلاقات غير الرسمية بين القيادات تشجع علي التجديد المستمر					
4. تعقيم القيم الحضارية وثقافة المجتمع في التخلي عن الروتين					
5. يرتبط إبداع العاملين بمشاركتهم في عملية إتخاذ القرار					

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

لقد قام بتحكيم الاستبيان المتعلق بالبحث كل من :

—	أسم الاستاذ	العنوان	الرتبة العلمية
1	د.الطاهر أحمد علي	جامعة السودان	استاذ مشارك بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	ديوسف عبد الله	جامعة بحرى	استاذ مساعد بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المراجع

اولا: القرآن الكريم

ثانيا: الكتب والمراجع باللغة العربية :

1. 1 لهواري، سيد ، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس. (2002)
(ص220
2. ابوزيد، خالد ديب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع والوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي (2010) ص10.
3. اميمة ابوبكر حسين (بعنوان دور المرأة في الوظائف القيادية (الخرطوم 2000م)
رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمانا الإسلامية)
4. ايمن دمكليو دجيور جشيل، نظام المعلومات الإدارية، دار المريخ، 2006 – ترجمت سرور عليا براهيم ص 77
5. الرهان، أميمه، نظريات نظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفاي 1992. ص12.

6. الزهري، رندة، الإبداع والإدارة في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3 (2002)، ص5.
7. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم نظرية المنظمة، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، 2000م) ص87.
8. الصرايرة، أكثم (2003)، العلاقة بين الثقافة والإبداع والإدارة فيشير كتيابو تاسو الفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4)، ص6.
9. الصرف، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دمشق: دار الرضا، (2001)، ص190.
10. الصيرفي، محمد عبدالفتاح الإدارة الرائدة، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003) ص45
11. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي جيمتكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، (2006)، ص82.
12. الطجم، عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله) السلوك التنظيمي : المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط1، (جده، دار النوابع للنشر والتوزيع 1415) ص100
13. الفياض، محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري والصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال. (1995)
14. حسنا الشماغ خليل محمد - خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
15. حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهر ان للنشر، عمان، 1997.
16. حسنراوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
17. خالد عبدالرحيم آل هيني، إدارة الموارد البشرية، عمان دار الحامد للنشر، ط1 (2000-1999م) ، ص188-189
18. زيد منير، عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار البداية، 2008.
19. سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، عمان: دار وائل، (2004)، ص90
20. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص81.
21. عبدالسلام، أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص422
22. علي فرحة الغامدي، دور القيادة الإدارية في المنظمات، السعودية، دار حطين للنشر، 199م، ص143.
23. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتاب الأردني، 1994م، ص185
24. كاملا مغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164.

25. كنعان، نواف، 2009-القيادة الإدارية، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.ص5
26. ماهر أحمد, إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 2001.
27. محمد عبدالغنيحسنيهلل،مهاراتإدارةالأداء،ط3، (2003 – 2004م) ص5
28. محمدعبدالمقصود, محمد, القيادة الإدارية, عمان, مكتبةالمجتمعالعربي,2006, ص79
29. محمدنشوانالزاكي 2003م : بعنوان (القيادة الإداريةوأثرهاعلئكفاءةالأداء) (الخرطوم 2003) رسالةدكتوراهغير منشورةفيإدارةالإعمالبجامعةالنييلين)
30. ناصر نور الدينعبد اللطيف،نظامالمعلوماتومعالجةالبياناتوالبرامجالجاهزة،الدارالجامعية، 2006-2007.

ثانياً : الكتب والمراجع باللغة الانجليزية:

- Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines "3nd ed, Kogan Page.
- Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company
- Kanter , R (1988) [Whena thousand Flowers Bloom :structural , Collective , and .Social conditions for innovation in organizational behavior,vol] .10 : 169-221

ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

1. [http\\www.alkulasah.com](http://www.alkulasah.com)
2. [http\\wwscholar.google.com](http://wwscholar.google.com)