



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات



أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

لدراسة حالة مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير

تحت اشراف الدكتور:

* مدخل خالد

من اعداد الطالبات:

* ناصر دنيا

* أوبيرة فضيلة

لجنة المناقشة

أ.د. فوزي محريق..... رئيسا..... أستاذ التعليم العالي

د. خالد مدخل مشرف ومقرر أستاذ محاضر ب

د. خالد حميمة ممتحنا أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية : 2022/2021

اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك..

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق آماله ، إلى من كان يدفعني قدما نحو نيل
المبتغى ، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه

للعلم

إلى مدرستي الأولى في الحياة

إلى روح أبي الغالي "محمد المهدي" رحمك الله وجعلك من أهل الجنة

وخاصتها

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان... إلى التي صبرت على كل شيء...
إلى التي كانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني في كل خطواتي...

أمي الحبيبة "رشيدة" أطال الله في عمرها

إلى رفيقات حياتي.. إلى رفيقات دربي.. إلى سند حياتي

أخواتي "أسماء، سميرة"

إلى حلاوة حياتي... وسندي ومصدر الأمان

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد :احمد
لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسرتنا الدراسية في مذكرتنا هذه ثمرة الجهد
و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين "ابي الغالي بلقاسم و امي
الغالي جميلة " حفظاهم الله و ادمهما نور دربي و بارك الله في عمرهما
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال إلى حد الآن من إخوة الغاليين مصدر
الأمان والقوة " نصر الدين، عبد المجيد، عبد المؤمن، بلال، أيمن، مروان، يعقوب

"

إلى أخواتي رفيقات دربي "مليكة، سمية "

وإلى رفيقتي وصديقتي " دنيا ناصر" التي تقاسمت معها هذا المشوار

نسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم "آمين"

شكر وتقدير

نشكر الله العلي العظيم القدير الذي هدانا لإتمام هذا العمل وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

بعد مشقة البحث وعناءه ، يفرضان علينا الشكر والعرفان لكل من ساهم في هذا إنجاز هذا

البحث

إلى أستاذنا الكريم "مدخل خالد" الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا ودعمنا جزاه الله كل خير وبركة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مسيري مستشفى _ سعد دحلب _ بجامعة علي

المساعدات المقدمة لإجراء هذه الدراسة

مع احتراماتنا لكل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب

الملخص:

تناولت هذه الدراسة "أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية" وهدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بمختلف أنماطها وبين الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وتمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - سعد دحلب - بجامعة. ومن أجل التحقق من هذه العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان وتحليل النتائج المحصل عليها وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن المؤسسة تتوفر على قيادة إدارية بمستوى مقبول إلى حد ما باعتبار أن المؤسسة تعتمد أسلوب قيادة حر بالدرجة الأولى ثم أسلوب القيادة الديمقراطي، الأمر الذي يجعل مستوى الإبداع مقبول هو الآخر. ومن خلال الإجابة على الفرضيات نستنتج أن هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية والإبداع لدى المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، القيادة الفعالة الإبداع، إبداع المورد البشري.

Summary:

This study dealt with "the impact of administrative leadership on the development of creativity in human resources" and aimed to determine the relationship between administrative leadership of its various types and creativity of human resources in the institution, and the field study was carried out at the public hospital institution - Saad Dahlab - at the University. In order to verify this relationship between administrative leadership and creativity, we relied in this study on a questionnaire and analysis of the results obtained. We have reached a number of results, including: that the institution has an administrative leadership at an acceptable level to some extent, considering that the institution adopts a free leadership style in the first place and then a democratic leadership style, which makes the level of creativity acceptable as well. By answering the hypotheses, we conclude that there is a strong relationship between the administrative leadership and the creativity of the human resource.

Keywords: administrative leadership, leadership styles, effective leadership, creativity, human resource creativity.

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبحت مختلف القطاعات تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، ومما لاشك فيه ان تقدمها يعتمد على استحوادها على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية من جهة، وقادتها المتميزون بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم من جهة أخرى، وهكذا أصبح أداء الموارد البشرية أكثر تعقيدا من ناحية تسييرية وتقديرية.

ويلعب القائد بخصائصه القيادية ونمطه القيادي، دور حاسم في أداء الموارد البشرية كما له دور في التخطيط وصنع الأهداف والسياسات الخاصة بالمؤسسة، ناهيك على دوره في خلق روح التعاون بين العمال، والسعي إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتنفيذا الإستراتيجية المستقبلية.

الإشكالية الرئيسية:

ما دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في مستشفى - سعد دحلب -
جامعة ولاية المغير؟

الإشكاليات الفرعية:

- هل يوجد اثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير؟
- هل يوجد اثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير؟
- هل يوجد اثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير؟

الفرضيات:

- H_{1-0} : لا يوجد اثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛
- H_{2-0} : لا يوجد اثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.0.5؛
- H_{3-0} : لا يوجد اثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى الدلالة 0,05؛

مبررات اختيار الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور للدراسة لعقدة أسباب منها:
- الشعور بأهمية الموضوع و السعي لإبراز الارتباط الموجودة بين القيادة الإدارية والإبداع في المؤسسة.
 - لفت الانتباه وإبراز أهمية كل من القيادة الإدارية وكذا الإبداع في ضمان بقائها واستمراريتها.
 - نقص الإبداع في المؤسسات الجزائرية الذي يعتبر عنصر مهم في تطوير لمؤسسات ونجاحها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في الإدراك والتحسيس بأهمية القيادة الإدارية ومدى الحاجة إليها في المؤسسات اليوم, فهي القادرة على تحفيزهم وتشجيع الأفراد على التوجه في المنحى الصحيح والدفع بطاقتهم نحو الإبداع, من خلال القيادة الإدارية أيضا يتم الاستغلال الأمثل للمورد المتاحة, فالسلوكيات التي تتبناها القيادة الإدارية تعتبر كموجه وحافز للأفراد على الأداء الأفضل الذي يضمن للمنظمات البقاء.

أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:
- إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها.
 - تسلط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات.
 - بيان إن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن إن تلجا إليها المؤسسات للبقاء والاستمرارية.
 - إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع.

الدراسات السابقة:

من بين المواضيع الجامعية القريبة لموضوعنا نذكر

دراسة " دريوش شهبناز " ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد وفهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين إضافة إلى إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة " المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة " واتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع لدى الموارد البشرية .

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

أن توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع موارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

دراسة "جرمان مفيدة" القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري"، دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي، هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري ومعرفة الأساليب القيادية المساهمة في دعم الإبداع الإداري.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

أن القيادة الإدارية المبدعة تقوم بإشراك العاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة

نجاح القيادة يمتد إلى كافة العمليات الإدارية التي تتم بالمؤسسة.

دراسة "فاطمة الزهراء خليفي، معمر بن رايح" دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمؤسسة، تبيان أن الإبداع من أهم العوامل المساندة للمؤسسة على تحقيق ريادتها.

وقد توصلت على النتائج التالية:

تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع التنظيمي في المؤسسة والإبداع التنظيمي بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية.

دراسة خوجة سماح "دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية. وقد تشابهت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والموارد البشري لتحقيق أهداف المؤسسات.

وكانت نتائجها كما يلي: أن معاملة القائد الجيدة بالمؤسسة يساعد على زيادة الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدرات العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز، إضافة إلى أن تقييم العملية الاتصالية لها دور في تحفيز العاملين، وكذلك أن الاتصال الإيجابي الذي تتسم به المؤسسة بين موظفيها وقائد يمنحهم فرص للترقية وتحفيزهم على الإبداع وصولاً للهدف مباشرة وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة التي تتناسب مع العاملين وجو العمل.

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة في ما يلي:

الحدود الموضوعية: تحديد هذه الدراسة بدراسة موضوع اثر القيادة الادارية في تنمية الابداع لدى الموارد البشرية.

الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة في الادارة خلال الفترة الزمنية من مارس الى ماي 2022.

منهج وأدوات الدراسة:

1- **منهج الدراسة:** بالنظر إلى الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها يفرض استخدام منهج معين لمثل هاته الدراسة يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة: اثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى المورد البشرية، وهذا المنهج له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة، وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز التعريفات والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب.

2- أما الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة لمعرفة اثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى المورد البشرية، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع قاعدة البيانات، كما استخدمنا البرامج الإحصائية spss، معتمدين في ذلك على

المنهج التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي، من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان وتحليل أبعاده.

صعوبات الدراسة:

- صعوبات خاصة بالمراجع حول القيادة الإدارية والإبداع.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من طرف المؤسسة.
- صعوبة في توزيع الاستبيان وأيضاً في استرجاعه.
- ضعف الانترنت قلت من فرص تحميل الكتب الالكترونية.

الجزء النظري

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للقيادة

والإبداع

تمهيد:

القيادة الإدارية هي عملية تهتم بالعلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، والتي يمكن بواسطتها للقائد أن يؤثر على سلوك الأفراد أو الجماعة الذين تحت إمرته، وفي ظل التطورات التي تشهدها البيئة العالمية الاقتصادية أصبح الإبداع في المؤسسات مطلبا ضروريا باعتبارها تسعى إلى التميز في الأداء وتحقيق المزايا التنافسية.

وفي ظل توضيح أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية وأنواعها

المطلب الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية

المطلب الخامس: معوقات القيادة الإدارية

المطلب السادس: ماهية الإبداع لدى الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ. لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية، والتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين .

Kooznt and odonnel عرفوا القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم للقيام بالنشاط المتعاون".

Ordwaytead في كتابه "فن القيادة the art leadership عرف القيادة على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالحاً"¹.

أما جون أديير John Adair فيرى أن القيادة " هي عملية تأثير وشحن هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم ، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الاندماج بين حاجات الإلتباع أو الجماعة "².

ثانياً: مفهوم الإدارة

لغة: تأتي لفظة الإدارة من فعل أدار أي إدارة شيء بمعنى تعاطاه ،والإدارة الاسم والمصدر من أدار. والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة من البلاد.

¹ظاهر محمود كلا لده، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 1997، ص17

². P 12 1984., Hants publishing compay limited, IPub.John Adair.the skills of leadership

والداري الملاح الذي يتولى الشراع. ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. ودار بالشيء وعليه وحوله وطاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.

اصطلاحاً: هناك تعريف مختلفة لمصطلح الإدارة Administration وهو المصطلح الذي يطلق عادة في المجال الحكومي على تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين. وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل¹.

ثالثاً: المقصود بالقيادة الإدارية

وتعرف القيادة الإدارية: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف 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 واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص في ما يلي أبرزها **التعريف الأول:** هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

التعريف الثاني: عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين².

التعريف الثالث: هناك من يعرف القيادة الإدارية على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية تعمل على توحيد الجهود³.

¹ عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الإدارية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص11

² بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص18

³ رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، لبيورة، 2014، 2015، ص4

ويعرفها هوارد كار ليسل Howard M. Carlisle على أنها مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك إن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط, التنظيم, التوجيه والمتابعة, في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة, إلا انه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب إن تؤدي لجعل التنظيم ناجحا, فان القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة¹.

" القيادة الإدارية هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين " .²

"قيادة الإدارية هي القدرة على جلب الأشخاص الأكفاء و توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة".³

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية وأنواعها

أولا: أهمية القيادة الإدارية

أن القيادة لأبد منها في حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم وقيام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

تتمثل أهمية القيادة الإدارية داخل المؤسسة من خلال الأدوار التي يؤديها القائد الإداري داخل المؤسسة والتي تتمثل في ما يلي:

الدور الرئيسي التمثيلي: عند القيام بالدور الرئيسي التمثيلي فان القائد يتقمص شخصية ممثل المنظمة.

الدور القيادي: يمارس القائد دورا قياديا عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات على المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل, كما يتضمن مسؤولية القائد عن التدريب للمرؤوسين وتنمية قدراتهم وهو ابرز الأدوار التي يؤديها القائد.

¹ مجاهدي الطاهر, محاضرات في القيادة الإدارية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, ص5

² Sid Ahmed ben raouan , le management des ressources humaines , Sansse éd. Alger , 2001 , p213.

³ . comprendre et agir) éd dunod , paris 2009 , p115. Olivier Mier , dico du manager (500clè bur

الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصفة منتظمة هذا الدور يساعد في تحقيق الاتصال بين المنظمة وبين البيئة الخارجية.

ادوار المعلومات: تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة ادوار هي:

ادوار المتابع: في هذا الدور فان القائد يلاحظ ويتابع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية, ثم ينتقل إلى منظمة المعلومات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها خصوصا فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة والفرص المتوالية والاتجاهات المساندة والأفكار الجيدة.

الدور العلامي: يعني توصيل المعلومات إلى من يستفيد منها فقط, أو الذي تمثل المعلومة أهمية خاصة له.

دور المتحدث: يتشابه هذا الدور مع الدور الرئيسي التمثيلي ولكن القائد هنا يعرض المعلومات أو يجيب على أسئلة نيابة عن المنظمة وعادة ما ينتدب لهذا الدور قائد متخصص, ويظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة¹.

ادوار القرارات: وتنقسم لنوع القرارات الواجب اتخاذها:

دور المبادرة: طبقا لهذا الدور يتولى القائد الإداري البحث عن الفرص التي يمكن ان تستفيد منها المنظمة و يأخذ المبادرة في التقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس فعندما يرى القائد العلميات إن عوائد الإنتاج يمكن الاستفادة منها في صناعة منتج جديد يمكن تسويقه, عليه ان يتقدم بهذا الاقتراح إلى الإدارة العليا للموافقة عليه وبذلك يكون قد مارس دور المبادرة.

دور احتواء المشاكل: يتمثل هذا الدور بقيام القائد بحل النزاعات التي تنشأ بين مجموعتين من العاملين.

الدور التخصصي للموارد: يركز هذا الدور على كيفية توزيع المواد على مناطق النشاط المختلفة في المنظمة فعندما يفصل القائد في مشكلة تخصص مبلغ من المال فانه يمارس دورا تخصصيا فالقادة الناجحون يعلمون انه لا يوجد أسلوب قيادي أفضل فالقادة الذين

¹زكي حميدة ,دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ضل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة, مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية بتخصص تنظيم وعمل ,جامعة 8ماي 1945 , قالمة

يمارسون أسلوباً قيادياً واحداً يجدون أنهم في معظم الحالات ليست لديهم القدرة على الاستجابة الفعالة لاحتياجات المؤسسة التي يعملون بها، وأن الاختلاف في بنية البرنامج والأهداف والغايات والموظفين ومكان البرنامج والنتائج مع عوامل أخرى هي من العوامل التي تتطلب أشكالاً مختلفة من القيادة، وهناك معايير إضافية مختلفة يستطيع القائد أن يستخدمها لتقرير أي أسلوب من الأساليب القيادية المناسبة لهم ليحقق الدور والأهمية من الأسلوب القيادي¹.

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- ✓ أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- ✓ هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة².

ثانياً: أنواع القيادة الإدارية

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت. وأدناه نوضح أربع أنواع وهي:

1. النمط أو الأسلوب التسلطي:

تشير كل الدراسات إلى أن خاصية المميّزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

¹ نفس المرجع السابق، ص 65

² خوجة سماح، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 36

وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة أو الشدة إنما يتفاوتون بذلك.

2. النمط الديمقراطي "الشورى":

يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم , ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3. النمط التسبيبي "الفوضوي":

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذهم قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة, أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة, أو لنوع من اللامبالاة .

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة "ليفن . لبييت . وايت". ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي : الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسبيبي .

وقد اختلفت انجازات هذه المجموعات و مناخاتها باختلاف أساليب القيادة . فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي, إلا أن العدوانية والاستياء والإتكالية كانت اشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط. وكان الأفراد العاملون تحت إمرة القائد الديمقراطي أكثر فاعلية وأصالة, اما الافراد العاملون تحت إمارة القائد التسبيبي فكانت اقل المجموعات في إنتاجها ودافعيتها, وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط¹.

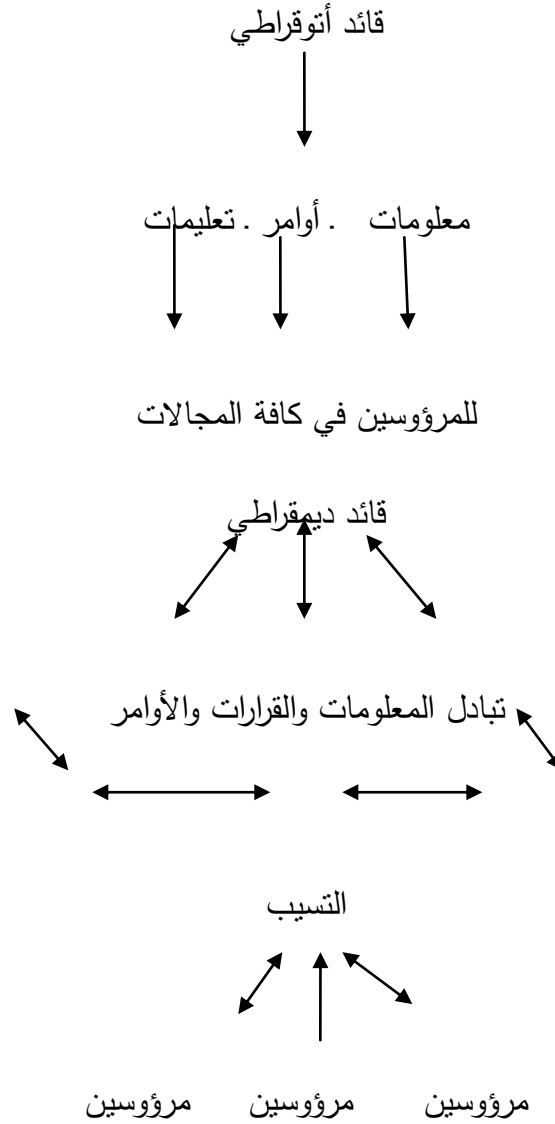
4. النمط الدبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره, وصفات القائد التسلطي في جوهره. فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه , ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذه القرارات تعد وسيلة غير عملية, بل وغير مجدية

¹ بشير العلاق, القيادة الإدارية, الطبعة الأولى, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن عمان, 2010, ص2322

فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة¹.

الشكل رقم (01): يوضح الأشكال والأنماط القيادية وكيفية تبادل الأوامر.



حرية الداخلية والخارجية وعدم وضع القوانين وروابط العمل.

و يرى أوبن أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين ، و ان هذا النمط هو الأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة .²

¹ نفس المرجع السابق، ص 23

² . La tasha M.Harris. the relationship between leadership styles of school principals and teacher retention, capella universicty ,USA ,2008 ,p 28 .

شكل رقم () : الشبكة الادارية لبلاك و موتون



المصدر:

Michel BEDRAT. Roger LILLER. La gestion des organisation. ed MC Geawhill, Canada, 1995, P337.

المطلب الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري

أولاً: صفات القائد الإداري

هناك العديد من الكتب الحديثة والقديمة تذكر صفات القائد الناجح وجميع مؤلفين والباحثين يتفقون تقريباً في الصفات الأساسية للقيادة فمثلاً جاء في مقدمة العلامة العربي المسلم "عبد الرحمن بن خلدون" وهو يتحدث عن شروط القيادة أن من الصفات التي يتحلى بها من يختار قائداً "العلم، العدل، الكفاية، سلامة الأعضاء والحواس".

ومن أقوال نابليون في صفات القائد أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئ ويجب أن يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة كما ينبغي و ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائه على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجارية الخاصة ويعتمد على مواهبه.

فمن الصعب أن تتوفر جميع صفات القيادة في الشخص واحد لان القيادة تنمو بالتجربة والخبرة الممارسة ويجب على القائد الناجح أن يتحلى بالذكاء والخبرة والشجاعة والمقدرة. فلا بد من استخلاص صفات أساسية للقيادة الناجحة والتي يجب أن يتحلى بها القائد لان للقيادة خصائص وللقائد صفات ومن هذه الصفات:

✚ **العقلية الصحيحة والإيمان:** بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.

✚ **ان يكون ديمقراطيا:** وأن يشارك الآخرين وعدم الانفراد في اتخاذ القرارات لوحده.

✚ **الشجاعة:** يجب أن يتحلى القائد بالشجاعة حتى يتمكن من مواجهة المواقف دون خوف.

✚ **الاعتماد على الحقائق:** وعدم إصدار أي حكم أو قرار إلا بعد التأكد من جميع القرارات وأن لا يحكم ويتخذ قرارا بناء على الإشاعات.

✚ **القابلة البدنية:** أي ليس المقصود بها البنية الجسمية وضخامة البدن ولكن هو أن لا يكون القائد مشوها أو مصابا بمرض مزمن يعيقه عن العمل و الحركة لان القائد يجب أن يبذل جهدا عقليا وبدنيا بما يتلاءم مع مسؤوليته وان يكون قوي الأعصاب¹.

ثانيا: مهارات القائد الإداري

القيادة كما ذكرنا سابقا القدرة على التأثير على سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وحتى يستطيع القائد أن يحقق هذه الأهداف عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة, فلا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد على ذلك وهنا اتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري ما يلي:

1- المهارات الفنية: وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح و الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها

¹ هاتن عوض الغزو ، القيادة والاشراف الاداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 37 . 39

ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها, كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها, وإدراك و معرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2. المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقتهم, وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم, وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل¹.

3. المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل, ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات, وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود, وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة².

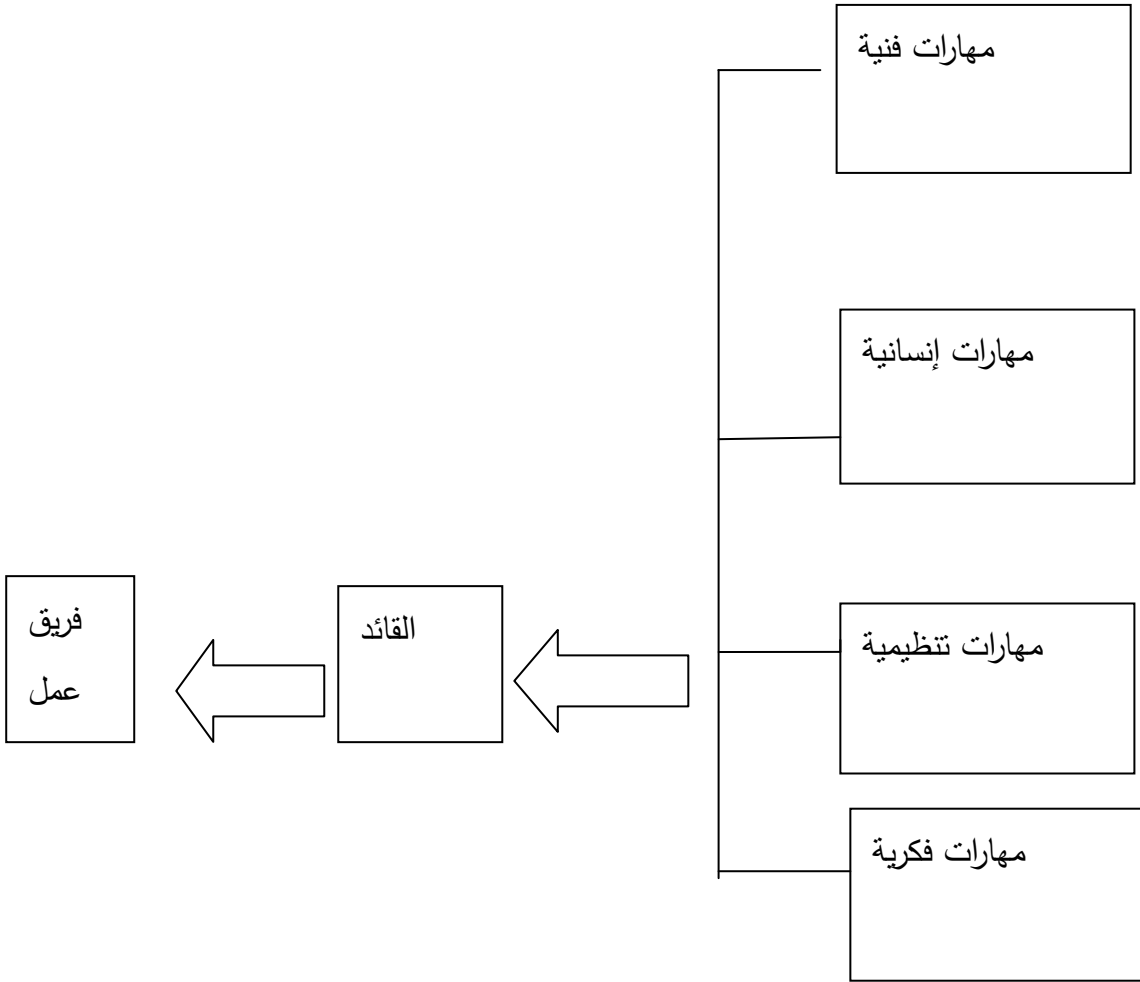
4. المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة, وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين, وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف³.

¹-زوا تيني عبد العزيز , إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري , أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بتخصص تنظيم وعمل , جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله . , 2014, 2015, ص95

²- كمال قورين , دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بتخصص إدارة واقتصاد مؤسسة , جامعة عبد الحميد بن باديس , مستغانم , 2014, 2015, ص12

³- بطرس حلاق , القيادة الإدارية , من منشورات الجامعة الافتراضية السورية , الجمهورية العربية السورية , 2020, ص89

الشكل رقم (02): يوضح مهارات القيادة الإدارية.



المصدر: كمال قورين, مذكرة ماستر، 2014-2015، ص13.

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً ان تصدر بصدها آراء كثيرة، وان تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقيادة، وسنعرض فيما يلي للنظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها

• **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الانسانية انما تحققت عن طريق افراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، الا انها اصطدمت ببعض الحالات التي نقلت من صدقها ففي بعض الحالات نجد امثال هؤلاء الرجال الافذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الامام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق اي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الاخرى عجز هؤلاء الرجال الافذاذ عن قيادة جماعات اخرى غير جماعاتهم الاصلية.

ومن هنا نستطيع ان نخلص الى ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها افراد دون الاخرين، وانما هناك من العوامل الاخرى التي تتدخل في الامر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

• **نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية على ان القواد يولدون قوادا، وانه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة ان يصير قائدا، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قوادا لان لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها.

وتنادي هذه النظرية بان القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة اما التابع فيفتقر الى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه ان يقوم بدور القائد ايضا تقوم هذه النظرية على ان القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح وقد ادت دراسة هذه الصفات الى الخروج بنتائج منها.

انه وجد ان القادة والمشرفون الناجحين يكون طول الواحد منهم عادة اكثر من 180 سم, غيران الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر, وان كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء, الشجاعة والقدرة على التوجيه. ومع ذلك فان بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن ان تكتسب صفة العمومية. هذا بالإضافة الى ان مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة اولويتها واهميتها من وقت الى اخر, فاذا وجدنا قائدا حريبا على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القادة ولكن تنقصه روح المبادرة والاقدام, فهل يصلح مثل هذا الشخص لان يكون قائدا في موقعه العسكري؟ ان هذه النظرية لا تستطيع الاجابة على مثل هذا التساؤل. وقد وجه نقد عنيف الى هذه النظرية اذ ان هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة بمعنى ان السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة¹.

واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات, ومع ذلك يمنع الأخذ بها اساسا لاختيار القيادات في بعض المواقع حتى اصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال اختيار اصالح المديرين. والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع ايدولوجيته فإنها سلما بهذه النظرية كان معنى ذلك ان القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلهم الطبيعة لاحتلال ارفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع. ومعنى ذلك ايضا ان تلك السمات ربما كانت موروثه فتنحصر القيادة في امر معين غير التاريخ وذلك ما لم يثبت صحته مطلقا ومع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السمات كلية لان للقيادة بعض مقوماتها التي يجب ان تتوفر في القائد. ولكن كل تلك المقومات لا ترتقي الى سمات على درجة عالية من الثبات. عن بعض تلك المقومات قد تكون سمات معينة لذلك نقبل نظرية السمات بشيء من التحفظ ونرفض بتاتا ان تقرر ان ثمة سمات عالمية يشترك فيها كل القادة, فتلك وجهة نظر بروجوازية تبرر ظهور الطبقات واستمرارها².

¹ محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008 ، ص 3130

² -نفس المرجع السابق ، ص 31, 32

• **النظرية الموقفية:** تقوم هذه النظرية على افتراض اساسي مفاده ان اي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد الا اذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته, بمعنى اخر فان ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها, وانما يعتمد في المقام الاول على قوة خارجية بالنسبة لذاته, لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها او قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة.

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها اخر اذ اكتشف عدة منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا ان اغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن امثلة هذه الصفات: الذكاء, المبادرة, المثابرة, الطموح والسيطرة.

وهنا ظهرت اهمية المواقف والتي تقوم على ان القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما, وذلك لان الظروف المحيطة باي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وانما تجعلها مشاعا بين الجميع.

وطبقا لهذه النظرية يقرر سيسيل "cecil" ان القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل انها ترتبط ايضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين اعضاء الجماعة.

ويقرر "وليم, جنكز" "william,jenkins" ان العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على اظهار معرفة افضل أو كفاءة اكثر من غيرهم في مواقف معينة اي ان القيادة موقفية, فالموقف هو الذي يحدد القائد والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير اكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد. وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف اخر, ونتيجة لذلك لا يصبح قائداً ومن ثم يصبح تابعاً لشخص كان يقوده في موقف اخر.

ويرد على انصار هذه النظرية بان القيادة يصعب ان تكون وفقا لاما على الموقف والظروف, وان الفروقات الفردية تؤثر بوضوح في ادراك الافراد اجتماعيا للآخرين, ومن تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة.

وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة واذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا:

- ان هناك فعلا مقومات اساسية للقيادة بعضها سمات يجب ان تتوفر في القائد.
- ان هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من ان يصبح قائدا في بعض المواقف¹.
- **النظرية الوظيفية:** مركزة على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد, والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في اطار الوظائف والاشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل من هذه الوظائف وطبقا لذلك فان هذه النظرية تصلح اساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال ادارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها, فيهتم اصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة².
- **النظرية التفاعلية:** قامت على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الاخرى التي سبقتها واعطت اهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وادراك الآخرين له, وادراك القائد للآخرين, وبمعنى اخر ان هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا.
- بمعنى اخر أن هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والاولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة من قائد واتباع وجماعة فضلا عن المواقف وان القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الاهداف المنشودة بنجاح وفعالية وانها تنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل وظهور الادوار وتكوين المعايير ومكانة الاعضاء.

¹ - نفس المرجع السابق, ص 34

² - فاطمة الزهراء خليفي, معمر بن رايح, دور القيادة الادارية في تنمية الابداع التنظيمي, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير, تخصص ادارة اعمال, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجليلي بونعامة, خميس مليانة, 2019.2018, ص 11

ومما يلاحظ ان هذه النظرية عالجت الثغرات في النظريات السابقة الا انه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظرا لاختلاف ثقافات وايدولوجيات الدول¹.

المطلب الخامس: معوقات القيادة الإدارية

بالرغم من إن الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها, إلا إن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة, وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول إلى نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج الدراسات وتتمثل هذي الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

1. الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم - والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة و الكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة - حيث استخدم الكثير من الكتاب كلا المعنيين مكان الآخر ... وتفسير ذلك إن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شطرا أساسا لوجود القيادة. كما إن تحديد معنى الجماعة اقتضى التمايز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلا خاص من أشكالها... فالجماعة العادية - كما سبق إن بينا - تتميز عن التنظيم في انه قد يكون لها قادة و قد لا يكون, فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة.. كما يتميز التنظيم - كجماعة منظمة - بدور عن الجماعة العادية, بان لكل فرد من افراده دورا محددًا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به, كما يشعر أعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه.. وكل هذا الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعة لتحقيق أهداف مرسومة .

ولما كان التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطًا أساسيا لوجود القيادة, فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية الى عدم وضوح معنى الاصطلاحين وبالتالي عدم ووضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.

¹ - د/شهرزاد محمد شهاب, مجلة القيادة الادارية ودورها في تطير روابط العلاقات العامة, العدد الحادي عشر, تموز 2010, ص116

عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح القائد والقيادة فالبعض يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة .. وان الفرد يعتبر قائدا - في إطار هذا المفهوم - في أي موقف اجتماعي, حيث تؤثر آراؤه وإعماله على تفكير وسلوك الآخرين, وهذا لفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقبل من شأن القائد.

ولكن البعض الآخر يرى إن القيادة خاصة من خصائص الفرد, فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل: القوة البدنية والعصبية, والذكاء والضبط النفس, وغيرها من السمات.

هذا بالإضافة إلى إن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة, بعضها تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع, وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة والكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الإدارة وتركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية ...

وأدى كل ذلك إلى إن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركيز على جانب معين من جوانبها, مما أفقد هذه التعريفات الشمول, وترتيب عليه بالتالي عدم تعريف جامع للقيادة الإدارية.¹

وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الإدارية, احدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم, التي تصور القائد الإدارية على انه رمز للسلطة Symbol of authority, ومظهر للسمات الطيبة والرشد... ويمثل الثاني: النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم, والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعية A manifestation of social barhology وأدى الاختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة. وربما زاد المشكلة تعقيدا - كما يرى بعض الدارسين - ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل إلى نماذج مثالية للقيادة, مما أدى إلى

¹ . مرجع سبق ذكره ، بلال خلف سكارنه ، ص 12 . 13

حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن، حيث كان الأفضل التوصل إلى توجيهات أو خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب إن يتوفر قدر منها على الأقل.

رد الفعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية A uthoritarianbrincibles التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست أثارها على مفهوم القيادة الإدارية واساليبها... فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعارضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم... كما أن بعض الباحثين رفض خلال دراساتهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة - بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم - باعتبارها مظهرا للتسلط.

وأدى إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات، وأبحاث علماء الاجتماع لقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

التشابه القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية ...

أدى ذلك إلى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها اثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع كتاب الإدارة المحدثين إلى بذل محاولات واسعة وجادة لإزالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا الى نظرية متكاملة ومتطورة لها¹.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 13 14

المطلب السادس: ماهية الإبداع لدى الموارد البشرية

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التمييز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتبارها من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من النتائج ايجابية تعود بالدفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع من خلال ادراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسن والتغيير في العمليات الإدارية و أهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الأمثل.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

يصف ارنولد تويني الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد البرت اينشتين الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل ممن يطوعون أيضاً المعرفة للتطبيق ويستطيعون النفاذ بصبرهم للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم.¹

معنى كلمة إبداع في مختار الصحاح بهذه الصورة إبداع الشيء اختراعه لا على مثال، وجاء الإبداع في لسان العرب من بدع الشيء فهو أنشأه، وجاء في المعجم الوسيط بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال سابق. وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين والابتكار، ونجد الإبداع في قاموس الأعمال هو "عمل قائم على تقديم الفكرة، أسلوب

¹ . سيد عليوة ، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد للنشر ، المنصورة ، ص5.

منتج ,خدمة جديدة ويبين تيد وبافيت1997PAVITT&TIDDBESSANT بان منشأ لفظ الإبداع لاتيني وهو LNNOVARE والذي يعني إيجاد شيء جديد.

من خلال تعريف اللغوي للإبداع نجد انه يتداخل مع مصطلحي الابتكار والاختراع, وقد تم الفصل بوضوح بين مفهوم الإبداع ومفهوم الاختراع على إن الفرق بينهما أن الإبداع فعل ما لم يسبق إلى مثله والاختراع فعل ما لم يوجد سبب له, وليس من الضروري أن ينتج الاختراع أي اثر مرادف اقتصاديا.

وينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي JOSEPH SCHUMPETER منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع, حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج, وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه¹. وقد اظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع ,بان هناك عشرات التعريفات المختلفة, وإن معظمها يتمحور حول أربعة إبعاد:

- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
 - تعريفات محورها الإنسان المبدع الشخصية والتطويرية والمعرفية .
 - تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
 - تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملائمة.
- وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها نعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع ويشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بالـ 4P التي ترمز إلى الشخص Person, العملية الإبداعية process, الناتج الإبداعي product, وعملية الاقناع بأصالة الناتج persuasion².

¹ - علي خالد الخالدي, الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الاردنية, قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة, جامعة ال البيت, الاردن, 2013, ص 8.

² -خراز الاخضر , دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية , رسالة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص مالية دولية , تسيير دولي للمؤسسات , كلية العلوم الإقتصادية , جامعة ابي بكر بالفايد ,تلمسان , الجزائر , 2011 , ص 31 . 32 .

الفرع الثاني: أهمية الإبداع في المنظمة

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات, حتى ان الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدماً قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لان في ذلك يمكن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية التكنولوجية الحضارة:

ويكمن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار, العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسيع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين.
- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية
- الإبداع عبارة عن تطبيق الأفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات, البرامج السياسات والإجراءات, العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة, ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يؤدي إلى الانفتاح على أفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدارك العالم بطريقة أفضل¹.

الفرع الثالث: مصادر الإبداع

يعتبر النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة بالنظر إلى العوامل العديدة التي تتداخل في تكوينه وتطوره، و مما يزيد في تعقيد هذا النشاط أن هذه العوامل تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الإبداعي في ظروف معينة بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى، وللوقوف على جواهر الموضوع سنحاول إن نتطرق في ما يلي إلى المصادره المختلفة، حسب بيتر دركر حيث لخصها في بيعة مصادر.

يشير دريكر إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع و ابتكار ما هو جديد منها يتعلق بالبيئة في توفير فرص للإبداع ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى تشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والإبداع.

أ- مصادر الإبداع في البيئة الخاصة "الصناعة":

يؤكد الكاتب دريكر Drucker على إن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وإحداث وما تواجهه من فرص و تهديدات توفر فرصة للمنظمة لان تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:

- مصادر غير المتوقعة

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبداع ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فريدة، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير

¹ - سارة مكناسي ، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،2016. 2017 ، ص24. 25 .

متوقعة تدفعها إلى المبادرة في الإبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

- عدم الكافية: وهذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض بين الواقع وما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الإبداع، مثال شركة التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلل من التكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

- الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها:

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجودا ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة

- التغييرات في صناعة وهيكل السوق:

المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة، أو المدخل للإعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب- مصادر الإبداع في البيئة العاملة:

التغييرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبداع والتجديد ومن بينها :

- التغييرات السكانية:

إن التغييرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغييرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبداع، حيث التغيير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغييرات لا بد من الاستجابة لها.

- التغييرات في الإدراك، الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع:

إن الفرص للإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحن همة المنظمة نحو الإبداع، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها تحويل إلى وجبات جاهزة في بعض المنتجات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى تغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة.

هذه التغييرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الإبداع في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لان الفرد اخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

- المعرفة الجديدة New knowledge :

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلفت منتجات وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب¹.

¹ - فانتن الطيب ، دور الإبداع في تعزيز تنافس المؤسسات الجزائرية ، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة جيلالي اليابس ، سيدي بالعباس ، 2014. 2015 ، ص 36 39 .

الفرع الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع

وان المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ ان قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة, بمعنى اخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الابداعي لدى الموارد البشرية.

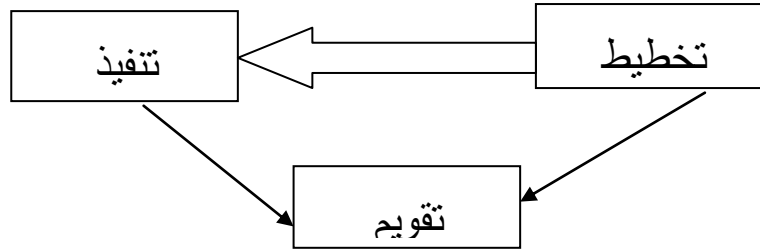
فان للقيادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم, وانهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا ,وتأكيدا لهذا يرى كل من (Hager;Dewar19) ان كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة اكثر من اي عامل تنظيمي اخر, وان قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي وزيادة على ذلك فان القادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة , كما ان سلوك القائد في حد ذاته يزيد دافعية الفرد نحو الابداع ورفع المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله إذ ليس من المعقول ان يفكر المرؤوسين تفكيراً ابداعياً في حين ان قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير, بل عليه ان يكون هو نفسه متجدد التفكير وان يزرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم الى التوصل الى افكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم¹.

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب , مما يحثها على دراسة وتبني طرائق واساليب جديدة في العمل.

¹ - جرمان مفيدة, القيادة الادارية ودورها في دعم الابداع الاداري, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي , تخصص ادارة اعمال , كلية العلوم الاقتصادية وت وعلوم ت , جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي . , 2017/2018, ص58,57

كما ان المدير القائد كي ينجح باعتباره "قائدا" في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره "مديرا" وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره "مواطننا" فعليه اعتماد مسار ابداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (03) : دورة مبسطة للإبداع



المصدر: محمود حسن جمعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ص310.

نلاحظ من الشكل ان التخطيط هو اساس النجاح وبدائته، وعلى القائد اختيار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ.¹

الفرع الخامس: تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

تقنيات الإبداع هي طرائق استكشافية لتسهيل عملية الإبداع عند الفرد او جماعة من الافراد او في مؤسسة، وتعتمد اكثر تقنيات الإبداع على عملية توليد الافكار والحلول من خلال الجمع بين المشكلة "الهدف" التي يعبر عنها بالواقع الحالي غير المرغوب، والتقنية المستخدمة لتوليد الحلول وبعض المحفزات على الإبداع، ولقد درس فريق المشروع الاوروبي لتطوير الإبداع (Createproject) بقيادة جامعة اودين الايطالية (UDINE) ست عشرة منهجية للإبداع وثمانين تقنية او اداة، وبعد الدراسة والفحص والمقارنة وفق معايير عملية دقيقة اقترحوا على المؤسسات الاوروبية منهجية مؤلفة من خمس مراحل، وست تقنيات مختارة للإبداع، وهي على الشكل التالي :

¹ - محمود حسن جمعة حيدر شاكر نوري ،تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد90 ، 2011 ، ص 310.

1. التأهب والاستعداد ولها (11) تقنية ابداع.
2. **التخطيط الخارجي:** او التحليل الخارجي مثل ايجاد الفرص ولها (12) تقنية ابداع واختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيم (Attributes – Value Chain).
3. **التخطيط الداخلي:** او التحليل الداخلي مثل المناخ التنظيمي ولها عشرة تقنيات إبداع واختاروا منها تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعي (Swot)
4. **توليد الأفكار:** وهي التي تتضمن جلسات الإبداع, ولها تسع وثلاثين (39) تقنية إبداع واختاروا منها ثلاث تقنيات هي: قوالب الإبداع, التحليل المورفولوجي والإثارة بالتحريك.
5. **التقييم:** يركز على جمع الأفكار المتولدة من جلسات الإبداع وتقييمها لاختيار أفضلها ولها اثني عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية القبعات الست الشهيرة لدى بونو¹.

وقد صنف موقع الابداع تقنيات الابداع وادواته حسب كتب المؤلفين وهي تشمل مائتان وخمسة (205) طريقة, www.diractdcreativity.com

كما عرضت الجمعية الامريكية الابداع اكثر من (800) اداة وتقنية في موقعها: <http://amcreativityassoc.com>

وهذا يعطي انطباعا انه لا توجد طريقة او عدد من الطرق بعينها يمكن ان تقود الى الابداع, مما يؤكد خاصيته المعقدة. وعلى الرغم من هذا الكم الهائل من طرائق الابداع, الا انه هناك طرق اكثر استخداما نعرضها في هذا الجزء من البحث.

¹- دريوش شهيناز , اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية , مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية , تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة منتوري قسنطينة , 2011.2012, ص 173, 174

1. المناهج الرئيسية:

طريقة المناهج الرئيسية هي امتداد لتقنية قديمة تسمى بطريقة (TRIZ) للروسي التشولر التي تعتمد على ايجاد خوارزمية للحل الابداعي للمشكلات.

وطريقة المناهج الرئيسية هي مصدر لاكتشاف الافكار الجديدة والاصلية وتقييمها, وتعرض اسلوبا جديدا للابداع . تعتمد هذه الطريقة على مسلمة اساسية مفادها انه يمكن ان تكون المشكلة المدروسة قريبة من مشكلة مشابهة حلت في مقام مختلف, وتتحقق هذه المسلمة في مرحلتين:

- المرحلة الاولى: تحديد المشكلة بخصائصها العامة.

- المرحلة الثانية: تحديد الحلول من اجل المشاكل المماثلة انطلاقا من تحليل براءات الاختراع, والادوات المتاحة والادبيات العلمية التي تطبق على المشكلة المدروسة.

وتكون طريقة المناهج الرئيسية اكثر فعالية اذا امتازت بخاصيتين اساسيتين:

يمكن تغييرها واستعمالها في حالات مماثلة.

تسمح من خلالها باكتشاف افكار جديدة في حقول ومجالات تطبيقية متعددة ومختلفة.

ويمكن اتباع خمسة مناهج اساسية¹:

1- منهج مراقبة الخصائص: مبدا هذا المنهج هو ايجاد علاقة جديدة بين خاصيتين للمنتج تكون بالاصل مستقلتان عن بعضهما البعض, مثال في تطوير الفارة يمكن اكتشاف فكرة جديدة تتعلق بربط سرعتها (خاصية داخلية) بسرعة تحرك اليد (خاصية خارجية).

¹- نفس المرجع السابق , ص174 , 175

- 2- **منهج مراقبة المكونات:** ويعنى هذا المنهج بإيجاد علاقة بين مكونات المنتج من خلال ايجاد رابطة جديدة بين مكون داخلي ومكون اخر سواء كان داخلي او خارجي.
- 3- **منهج الاستبدال:** مبدأ هذا المنهج هو التخلي عن مكون داخلي اساسي وتعويضه بمكون اخر يختلف عنه.
- 4- **منهج التجزئة:** ويعنى بالفصل بين العديد من مكونات المنتج , تساعد المكونات الجديدة اذن فرديا على اتمام عمله الخاص.
- 5- **منهج الانتقال:** ويعنى بحذف مكون داخلي اساسي واستبداله بفكرة جديدة , تجعل من المكونات الداخلية الاخرى تقوم بنفس عمله.

▪ **مصفوفة الاكتشاف:**

ان طريقة المناهج الرئيسية خاصة منهج مراقبة الخصائص ليس بعيدا عن المصفوفة التي اكتشفها مول (MOLE), والتي تمكن من اكتشاف افكار جديدة من خلال التقاطعات بين المنتج وخصائصه. وتعتمد مصفوفة الاكتشاف على العلاقة بين الخصائص والعلاقات الجديدة بينهما و لتطبيقها تعتمد مرحلتين اساسيتين:

1. تحديد خصائص المنتج الداخلية و الخارجية ووضع الخصائص الداخلية على المحور العمودي , والخصائص الداخلية والخارجية على المحور الاقفي.
2. محاولة اكتشاف الارتباطات الجديدة بين الخصائص التي تظهر على المحورين . وناخذ كمثال على ذلك لون كاس الزجاج والحرارة يمكن ان يجمعهما السائل الموجود في الكاس , وكفكرة جديدة هو تغير لون الكاس بتغير حرارة السائل.¹

2. **طرق الفكر القياسي :** وهي طرق مهمة للإبداع في المؤسسة المهمة بانتاج الافكار الجديدة , ويعتمد الفكر القياسي على الحقائق او المعلومات الموجودة في مجال مالوف من

¹- نفس المرجع السابق , ص175

الممكن استخدامه من اجل انتاج افكار ابداعية في مجال مماثل , ومن اهم طرق التفكير القياسي طريقة العصف الذهني , طريقة التراكيب وطريقة التفكير الجانبي .

1.2. اسلوب العصف الذهني : اخترع اليكس اوزبورن (ALEX OSBORNE) اسلوب

العصف الذهني عام (1953), ومنذ ذلك الحين وهو شائع الاستخدام في تنمية التفكير الابداعي كاسلوب لتوليد الافكار والحصول على اكبر عدد منها في وقت قصير¹. ويشجع اسلوب العصف الذهني التفكير الابداعي الجماعي من خلال عرض المشكلة على افراد الجماعة من طرف قائد الجماعة قبل بدء الجلسة , ومطالبتهم بإدلاء اكبر عدد ممكن من الافكار من اجل حل المشكلة وفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الافراد هي اتباع الخطوات التالية :

- تناول مشكلة واضحة ومحددة تماما بغرض التفكير في افضل طريقة لحلها .
- تخصيص احد افراد الجماعة ليتولى كتابة الافكار التي يدلي بها باقي افراد الجماعة كما هي دون تعديل او اختصار او اعادة صياغة ودون ان يشارك برأيه .
- مناقشة الافكار المكتوبة وتوضيحها لتحديد مدى جدواها او قابليتها للتنفيذ.²
- تقييم الأفكار على أساس قائمة بمعايير مثل :النفقة , المهارات المطلوبة للتنفيذ , الزمن اللازم للانجاز , وإذا لم يتم اتفاق جماعي على الفكرة المختارة يتم تطبيق مبدأ الاغلبية بين اعضاء جماعة التقييم .

وتجدر الإشارة الى ان عدد افراد المجموعة النمطية كما اقترح أوزبورن تتكون من اثني عشرة فردا بما فيهم قائد المجموعة , أما جماعة التقييم فيكون عددها في حدود الخمسة , وبالنسبة للزمن المثالي للجلسة , فقد اختفت رؤى الخبراء , ولكن الراي الراجح ان تكون مدة الجلسة في حدود النصف ساعة .

ويعتمد أسلوب العصف الذهني على أربعة شروط رئيسية هي:

¹- نفس المرجع السابق , ص176

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية , الطبعة الاولى بدون دار نشر , 2007 , ص134

- أ- استبعاد النقد : في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت سخافة الافكار .
- ب- الترحيب بالانطلاق : ينبغي تشجيع الافراد على اطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة, ولا يجب اعتبار فكرة معينة غير هامة او غير علمية .
- ت- النوعية في الكمية : يجب تشجيع افراد المجموعة بشكل واضح بان يطرحوا اكبر قدر ممكن من الافكار .
- ث- الترحيب بعمل توليفات او تحسينات : ينبغي تشجيع الافراد على البناء على الافكار المقترحة من طرف الآخرين ¹.

ان اسلوب العصف الذهني من اقدم الاساليب و اوسعها شهرة خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الافكار الابداعية , وقد شاع استخدامه في انواع عديدة من المؤسسات , وتم اختباره بكثافة من خلال التجارب والدراسات , والتي وجهت اليه العديد من الانتقادات , من أهمها ما تعلق بمبدأ تأجيل تقييم الأفكار , فقد أوضحت البحوث أن تأجيل تقييم الأفكار ليس مهما بحد ذاته, لكن الالم هو ان تكون عملية توليد الافكار منفصلة عن عملية تقييمها , اي تجنب التقييم المبكر للخيارات وهو مبدا يعتبر المهارة الاساسية للتفكير الابداعي , فقد قام جوشموبريهات (BRILHARTE & JOCHEM) سنة (1964) بتجربة قدمت شرطا للتقييم اتفق عليه افراد الجماعة قبل البدء بعملية توليد الافكار .

اما الانتقاد الثاني, فيتعلق بمقارنة اداء المجموعة واداء الفرد ,فوجد ان معظم الدلائل تتناقض مع الوضع الذي اشار اليه اوزبورن, فقد قامت العديد من الدراسات التجريبية بمقارنة كمية ونوعية الافكار التي تولدت من خلال تفاعل مجموعات من المشاركين في عمليات العصف الذهني , وتلك التي تولدت من الاشخاص الذين يعملون بشكل منفرد , وقد وجدت الغالبية من الدراسات ان الجماعات المتفاعلة افرزت عددا اقل من الافكار مقارنة بنفس الحجم من جماعات الافراد الذين يعملون كل منهم بشكل منفرد. وقد حاول ستروب

¹ . مرجع سبق ذكره ، دريوش شهيناز ، ص 177

(WOLFGANG STROEBE) تقديم تفسيراً لنقص إنتاج الأفكار بالنسبة للجماعات المتفاعلة قياساً إلى الجماعات العاملة بشكل منفرد، وتوصل إلى التفسيرات التالية:

الأفكار التي تتولد من خلال جماعة العصف الذهني لا تناسب إلا الأشخاص الذين طرحتها وإنما تعود إلى الجماعة ككل وبالتالي فإن الأفراد سيبدلون جهداً أقل إلى ما يقومون به بشكل منفرد وذلك لشعورهم بالأمان لعدم إخضاعهم للحساب بسبب انخفاض أدائهم.

. الخوف من التقييم : بالرغم من أنه من بين مبادئ العصف الذهني تأجيل الانتقاد، إلا أن بعض الأفراد لا يتمكنون من التحرر من القلق والخوف من تقييم اقتراحاتهم وانتقادها من طرف أفراد الجماعة مما يؤدي إلى إعاقة توليد الأفكار.

إعاقة الإنتاج : يمكن أن يعاق توليد الأفكار من خلال كلام شخص واحد في كل مرة ، لأن البعض من الأفراد ينسون الأفكار التي في رؤوسهم أثناء الانتظار حتى يأتي دورهم في الحديث أو يكون لديهم أفكاراً إضافية يرغبون في إعلانها. وفي بحث قام به ستروب سنة (1994) أشار إلى أن تنظيم وقت الانتظار ومطالبة الأفراد بتسجيل أفكارهم كتابة أثناء الانتظار حتى يأتي دورهم لم يمنع إعاقة الإنتاج.¹

2.2. أسلوب التراكيب SYNECTICS:

إن طريقة التراكيب تعتبر تطوراً لطريقة العصف الذهني، واصطلاح التراكيب مشتق من اللغة اللاتينية ، ويعني جمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، وقدم هذا الأسلوب ويليام جاردن (WILIAM GARDAN) حيث بدأ أولاً داخل مجموعة فرعية من الاستثمارات المعروفة باسم (SYNECTICS . INC).

وجوهر أسلوب التراكيب في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل الشيء المألوف غريباً، والنظر إلى المشكلة من عدة اتجاهات مختلفة، بما فيها ما يبدو شاذاً من أجل التوصل إلى وجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبني عليها حل المشكلة. وفي داخل مجموعات

¹ - دريوش شهيناز ، مرجع سابق ، ص 177. 178

التراكيب, يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام انواع مختلفة من المناظرة (Analogy) والاستعارة (Metaphor) للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة ولتحديد الاتجاهات المختلفة.

ومن الامثلة التي انبثقت عن جماعات تراكيب فعلية, حيلة الحبل الهندي واستخدامها في تطوير رافعة السيارات (الكوريك) لكن في واقع الامر, هناك عدد قليل من الدراسات الاكاديمية التي تناولت اسلوب التراكيب قياسا الى اسلوب العصف الذهني, ويعود ذلك بشكل كبير الى كون مجموعات التراكيب مصحوبة بارتفاع نفقاته واستهلاكها لكثير من الوقت, وذلك لما تستغرقه عمليات التدريب وعقد الجلسات من الزمن والتكاليف المصاحبة لها. وهناك عدة انواع من التراكيب لعل من اهمها¹:

أ . المضاهاة المباشرة:

يقوم هذا النوع من القياس على اساس المقارنة بين منتج وشيء محسوس ذو ملامح مشتركة, ويعتبر مجال علم الاحياء مجالا خصبا للمضاهاة والقياس بالنسبة لعامل التقنية, فمثلا الدراسة حول شبكية العين يمكن ان تسمح بتطوير العملية البصرية لالة فوتوغرافية, كما يمكن تطبيق هذه الطريقة ايضا بمقارنة شيئين في نفس مجال الاستخدام مثلا آلة الطبخ والة الغسيل, او مقارنة شيء باخر مثلا الطائر والعصفور, او ببساطة التعبير عن وظائف المنتج مثلا اجهزة السيارة واعضاء جسم الانسان, هذه المحاكاة لا يمكن الاستهانة بها لأنها يمكن أن تقود لإنتاج أفكار إبداعية مختلفة جدا.

ب . المضاهاة الذاتية : وتتمثل في تصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم بتطويره, كأنه يكون مكلفا بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة او تطوير دواليب لحفظ الملفات واسترجاعها بسهولة او تطوير آلة كتابة, كان يتصور نفسه على انه الهيكل التنظيمي أو الدولاب أو الآلة الكاتبة حيث يجب عليه هنا ان يتصور طبيعة المشكلات التي يمكن مواجهتها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة, فعلى سبيل المثال تم استخدام المحاكاة الذاتية عند تصور

¹ -مرجع سبق ذكره, عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, ص 140

العاملين في الشركة انفسهم على انهم شعر راس الانسان وتصوروا كيف ان هذا الشعر يعبر عن نفسه من حيث حبه او كرهه للجفاف او الاسترسال, وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو "سيلكينس" الذي يلاءم الأنواع المختلفة من الشعر¹.

3.2 طريقة التفكير الجانبي: اسلوب القبعات الست هو برنامج تدريبي ابدعه دي بونو ليغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات ,فبدلا من اسلوب الحوار والذي يتخذ نمط محدد, يصبح من الممكن اقامة حوار بناء يعتمد على ست قبعات افتراضية ذات الوان مختلفة, ومهام مختلفة. وقد قسم دي بونو الوان القبعات الست بالكيفية التالية:

- **تفكير القبة البيضاء:** يعتمد هذا النمط من التفكير على الحقائق والارقام والاحصائيات والاشكال, ويحتاج دائما الى تجميع معلومات دقيقة ومفيدة قبل الوصول الى راي, ويجب التمييز بين نوعين من المعلومات الحقائق الفعلية الواقعية , والحقائق المدركة التي نعتقدها او نرغب في وجودها

- **تفكير القبة الحمراء:** يعتمد هذا النمط من التفكير على العواطف, الانطباعات, الحدس, التخمين والمشاعر, ويتيح هذا النمط للفرد التعبير عن مشاعره الداخلية دون الحاجة الى ان تكون موضوعية اوالى تبريرها.

- **تفكير القبة الخضراء:** هو التفكير الابداعي الذي يطرح البدائل والخيارات المختلفة الافكار الجديدة, ويركز هذا النوع من التفكير على ان الابداع يمكن تعليمه وتنميته وهو المقصود من هذا البرنامج التدريبي.

- **تفكير القبة السوداء:** يعتمد هذا النمط على ابراز النواحي السلبية في الموضوع و لكن بناء على اسس موضوعية, فهو من جهة تفكيرمنطقي ومن جهة اخرى تفكير ناقد .

- **تفكير القبة الصفراء:** هو التفكير الايجابي المتفائل , فهو يبحث عن الجوانب الايجابية للفكرة او الجوانب الايجابية التي يمكن ان تحدث مستقبلا .

1. نفس المرجع السابق ، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ص 140 . 141

. تفكير القبعة الزرقاء

يعتبر هذا النوع من التفكير بمثابة الضابط والموجه الذي يتحكم في توجيه انواع التفكير الخمسة السابقة , وتفكير القبعة الزرقاء هو الذي يقرر الانتقال من نوع لآخر , ويقرر حتى يبدأ اي نوع من انواع التفكير ومتى ينتهي , وليس بالضرورة ان يبدأ التفكير بتسلسل معين, بل يجب استدعاء القبعة المناسبة او نوع التفكير المناسب حسب الحاجة .

مما سبق , يبدو ان اسلوب القبعات الست سهلا وسادجا , ولكن قوته تكمن في سهولة تطبيقه وقد حاز على اعجاب واقتناع الكثير من المنظمات والمؤسسات العالمية حتى ان بعضها قد انشأ مراكز التفكير الابداعي , ويرى دي بون ان هذا الاسلوب في التفكير يتميز بالسمات التالية:

سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.

توفر وقتا للجهد الابداعي المنظم.

تسمح بالتغيير الحر غير المقيد للوقت مما يلغي الفوضى الناتجة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد.

تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل .

توفر اسلوبا للانتقال من نمط تفكير لآخر دون اذى الاخرين¹.

تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع لنمط واحد في التفكير .

توفر اسلوبا عمليا لاستخدام انماط تفكير مختلفة في افضل تتابع ممكن .

تبتعد عن اسلوب الجدل في الحوار , وتسمح لجميع الاطراف بالتعاون على الكشف والابداع.

. تؤدي الى اجتماعات اكثر انتاجية وفاعلية.

. يعد هذا الاسلوب في التفكير الابداعي مسؤولا عن الافكار وتقديم البدائل , عليك ان تختار

وتأخذ القرار , فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة, وهو لا يتخذ القرار.

¹ - مرجع سبق ذكره , دريوش شهرزاد , ص 180

بناء على ما سبق عرضه من اساليب او تقنيات لتنمية الابداع لدى الموارد البشرية ,
يمكن القول ان هذه الاساليب يمكن استخدامها او تعديلها لتحقيق مستويات اعلى من الفكر
والعمل الابداعي داخل المؤسسة على فرض توفير المناخ المناسب لاستخدامها¹.

¹-نفس المرجع السابق, ص 181

خلاصة الفصل :

لقد قمنا في هذا الفصل باستعراض المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية والإبداع ومنه نستنتج أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الآخرين بتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة منهم، ولذلك فإن عمل القائد يشكل أهمية كبيرة في تشجيع الإبداع لدى مرؤوسيه الأمر الذي يتطلب مهارات عديدة وانتهاج أسلوب مناسب من طرف هؤلاء القادة ومنه نستنتج أنه للقيادة الإدارية أثر كبير في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية.

الجانِبُ التَطْبِيقِي

الفصل الثاني:

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الادارية بأنواعها كل من القيادة الحرة، القيادة التسلطية القيادة الديمقراطية وتنمية الابداع سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير القيادة الادارية من خلال القيادة الحرة والقيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية في تنمية الابداع بالمؤسسة محل الدراسة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية - سعد دحلب - جامعة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهة نظر عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

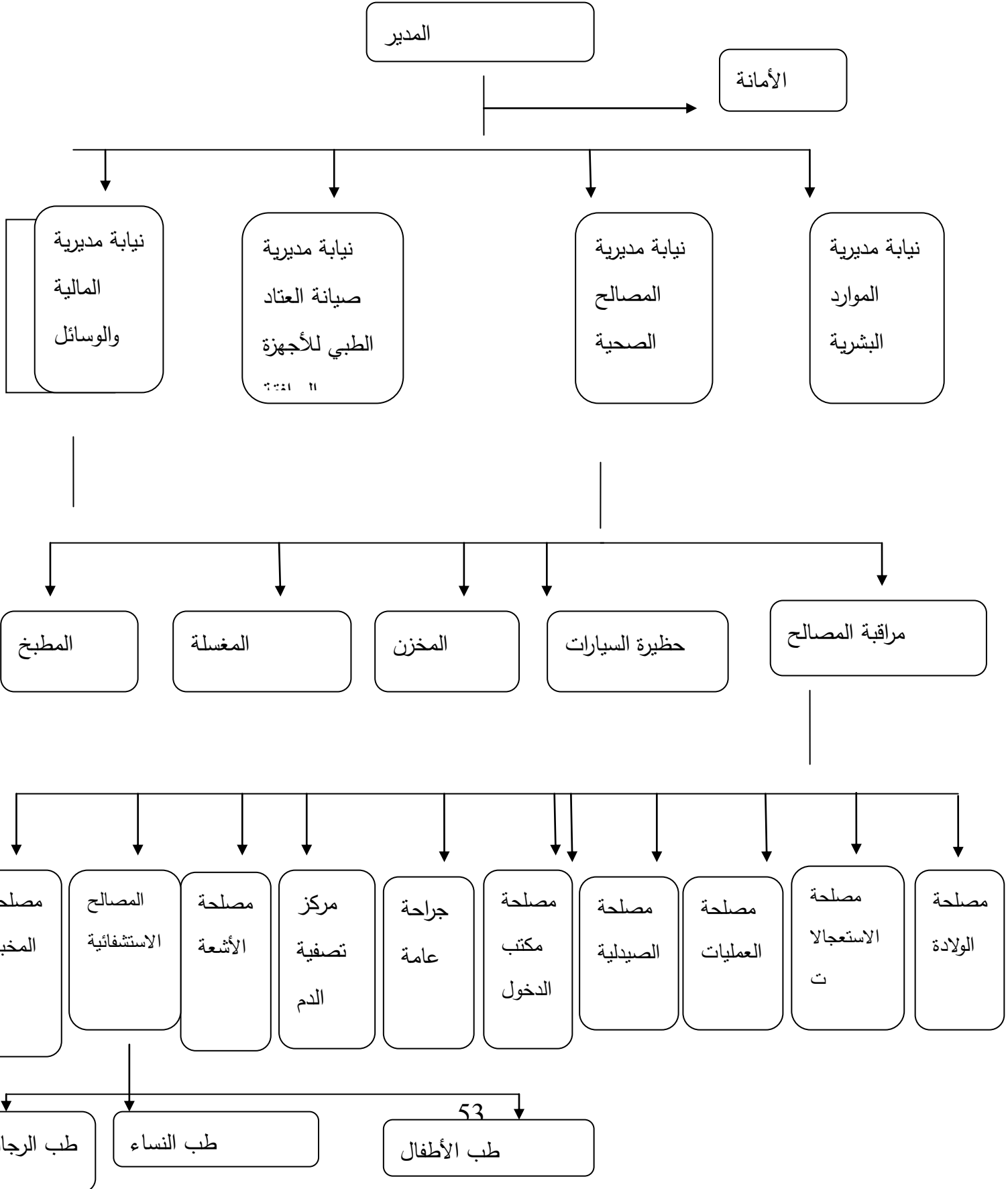
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - سعد دحلب - بـجامعة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي عمومي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تقدم مجموعة من الخدمات العلاجية والإستشفائية للمواطنين وأطلق عليها هذا الاسم نسبة للشهيد "سعد دحلب"، وقد تم افتتاحها بتاريخ 02 نوفمبر 1999 كمركز صحي تابع للقطاع الصحي لدائرة المغير التي تبعد عنها حوالي 50 كم، وانفصلت عن القطاع الصحي بالمغير بمقتضى المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، واستقلت ماليا بتاريخ 01 جانفي 2008 ، وتغطي المؤسسة مساحة 2552 م²، حيث تقدم خدماتها لتعداد سكاني يزيد عن 91610 نسمة، موزعين على أربعة بلديات وهي جامعة وبلدية سيدي عمران وبلدية تندلة وبلدية المرارة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ثانياً: مهام العمومية الإستشفائية . سعد دحلب . جامعة

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان ، وحسب ما ورد بمقتضى التنفيذ رقم 140 /07 المؤرخ في 19 / 05 / 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية ، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها فهي تقوم بالمهام التالية:

. ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء .

. تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

. ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

. ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

ثالثاً: التنظيم الإداري والمصالح التقنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بجامعة:

1. التنظيم الإداري : يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية ، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها من ما يلي :

. المدير :

وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة ، ويمثلها أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية وهو الأمر بالصرف ، ويحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة ، وبعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة .

. نيابة المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

وهي المديرية الفرعية التي تهتم بتسيير الجوانب المالية ، حيث تقوم بإعداد الميزانية ومتابعتها وتعد الحوالات والفواتير وتسدها ، وتعد أجور الموظفين ، وتبرم الصفقات العمومية ، وغيرها من المسائل المتعلقة بالجانب المالي للمؤسسة .

. نيابة المديرية الفرعية للموارد البشرية :

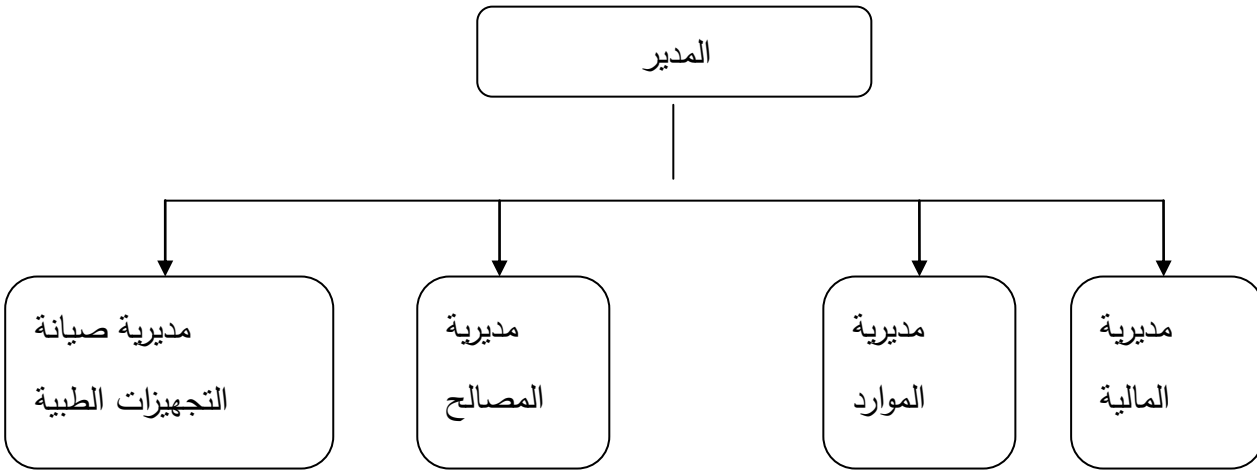
وهي النيابة الفرعية التي تعمل على تخطيط وتسيير الموارد البشرية ومتابعة مساراتها الوظيفية منذ التوظيف إلى غاية التقاعد أو الانفصال عن الخدمة بأحد الطرق المعروفة.
 . نيابة المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وهي النيابة الفرعية التي تهتم بالمسائل الصحية وكل ما يتعلق بالمريض أو بالشؤون التي تتعلق به ، وتعمل على تنسيق العمل بين مختلف المصالح الاستشفائية وتسيير جميع موظفي المصالح الصحية وتتابع عملية توفر جميع الموارد الضرورية المادية والبشرية التي تخص المرضى.

. نيابة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

وهي مديرية فرعية تعمل على متابعة ومراقبة الأجهزة الطبية و التجهيزات المرافقة وإصلاحها.

شكل رقم (05): مخطط التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية



02. المصالح الاستشفائية والتقنية للمؤسسة:

تحتوي المؤسسة على المصالح الاستشفائية والتقنية التالية:

- مصلحة الاستعجالات : تتكون من 10 أسرة ، وهي مصلحة تقدم الخدمات الطبية الاستعجالية للمرضى.

. مصلحة الولادة : تتكون من 15 سرير ، تتكفل بتوليد النساء وبتلقيح الأطفال عند الولادة.

- مصلحة طب الرجال والنساء والأطفال : تتكون من 32 سرير ، 06 منها مخصصة للرجال ، 06 للنساء و 20 سريرا للأطفال ، وتقوم هذه المصالح باستشفاء المرضى وعلاجهم كما تتكفل بطروف إقامتهم إلى غاية خروجهم من المستشفى.

. مصلحة الجراحة العامة وقاعة العمليات : تحتوي على قاعتين لإجراء العمليات وعلى 15 سرير استشفائي بمصلحة الجراحة العامة ، وتقوم بإجراء العمليات الجراحية للمرضى حسب الاختصاصات المتوفرة.

. مصلحة تصفية الدم:

تحتوي على 07 أسرة ، وتتكفل بتصفية دم مرضى العجز الكلوي.

. مصلحة المخبر:

وهي مصلحة تشرف على القيام بالتحاليل الطبية للمرضى.

. مصلحة الأشعة : وهي المصلحة التي تشرف على إجراء تصوير الأشعة للمرضى.

- مصلحة الصيدلية : وهي المصلحة التي توفر الأدوية والمعدات الطبية ، وتشرف على توزيعها على المصالح.

. مصلحة مكتب الدخول : وهي المصلحة التي تشرف على التسجيل اليومي لدخول المرضى وخروجهم من المصالح الاستشفائية ، وتقوم بفوترة الخدمات العلاجية المقدمة لهم ، كما تشرف على تسجيل المواليد والوفيات في المؤسسة وغيرها من الإجراءات الإدارية التي تخص المرضى.

- المخزن : عبارة عن مستودع يحوي البضائع والخردوات والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسة في مجالات التنظيف والتجهيزات الإدارية وقطع الغيار وغيرها .

. المطبخ : لإعداد الوجبات الغذائية للمرضى وكذا موظفو المناوبة.

. حظيرة السيارات : وهو مكان تجميع وركن سيارات الإسعاف والسيارات النفعية للمؤسسة.

رابعاً: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 37 استمارة على شكل ورقي بعنوان أثر القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية بعد استرجاع والفرع وتبين لنا أنه 37 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

خامساً: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان الذي تضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الشهادة العلمية، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة الإدارية عبارة تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- البعد الأول: القيادة الحرة؛
- البعد الثاني: القيادة المتسلطة؛
- البعد الثالث: القيادة الديمقراطية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل تنمية الابداع في والذي احتوى على (07) عبارة.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الانحدار البسيط:** لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل عن المتغير التابع.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
19	0.714

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.714 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.414**	المحور الأول: القيادة الإدارية (الحرّة، المتسلطة، الديمقراطية)
0.000	0.867**	المحور الثاني: تنمية الابداع
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال مصفوفة لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة المحور الأول: القيادة الإدارية (الحرّة، المتسلطة، الديمقراطية)، المحور الثاني: تنمية الابداع تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من

محاور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

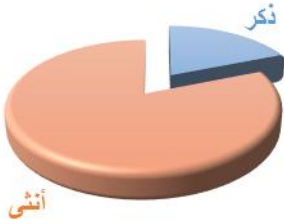
الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	الشكل رقم(6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة		
	الوظيفة	التكرار	النسبة %
مصالح إدارية	36	97,3	
مصالح تقنية	1	2,7	
المجموع	37	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير المستوى الوظيفي بأغلبية تعمل بمصالح إدارية بعدد 36 ونسبة 97.3% تليها مصالح تقنية بنسبة 2.7% من المجموع الإجمالي للنسب.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم(7): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	
	النسبة %	التكرار
الجنس		
ذكر	18,9	7
أنثى	81,1	30
المجموع	%100	37

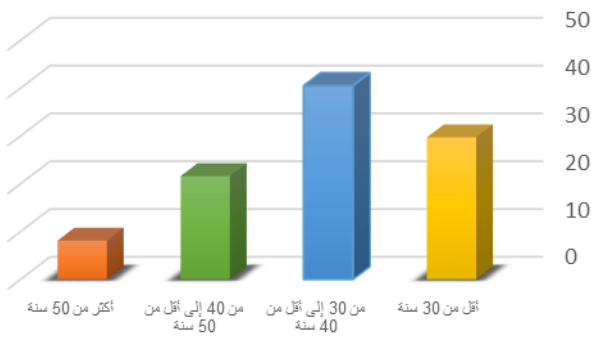


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 30 ونسبة 81.1% تليها ذكور بعدد 7 ونسبة 18.9% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(5): توزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم(8): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	
	النسبة %	التكرار
السن		
أقل من 30 سنة	29,7	11
من 30 إلى أقل من 40 سنة	40,5	15
من 40 إلى أقل من 50 سنة	21,6	8
أكثر من 50 سنة	8,1	3
المجموع	%100	37



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 17 ونسبة 40.5%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 11 ونسبة 29.7% في حين الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 8 ونسبة 21.6% أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 3 ونسبة 8.1% من المجموع الإجمالي للنسب.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية

الشكل رقم(9): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية		
	النسبة %	التكرار	الشهادة العلمية
	24,3	9	ثانوي
	27	10	ليسانس
	13,5	5	ماجستير/ ماستر
	35,1	13	أخرى
	%100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية لديهم مستويات أخرى بعدد 13 ونسبة 35.1% تليها مستوى ليسانس بعدد 10 ونسبة 27% في حين ثانوي بعدد 9 ونسبة 24.3% أما ماجستير/ ماستر بعدد 5 ونسبة 13.5% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل أعلاه.

5.توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم(10): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسبسنوات الخبرة	
	النسبة %	التكرار
سنوات الخبرة		
أقل من 5سنوات	13,5	5
من 5 إلى 10سنوات	43,2	16
أكثر من 10سنوات	43,2	16
المجموع	100%	37



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بنسبة متساوية بين كل من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات بعدد 16 ونسبة 43.2% تليها أقل من 5 سنوات بعدد 5 ونسبة 13.5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (8): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	1] - 1.79
منخفض	1.80] - 2.59
متوسط	2.60] - 3.39
مرتفع	3.40] - 4.19
مرتفع	4.20] - 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

المحور الأول: القيادة الحرة

الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: القيادة الحرة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
	يعطي المدير العمال الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم	,653	0,949	2	مرتفع
	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات	,843	0,928	1	مرتفع
	يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل	3,14	0,428	4	متوسط
	يتساهل المدير مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم	3,41	0,927	3	مرتفع
	المحور الأول: القيادة الحرة	,753	0,572		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول: القيادة الحرة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين بالمتوسط الحسابي (3.57) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,14-3,84) حيث أن "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,84) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المدير يتردد عادة في اتخاذ القرارات، أما "العبارة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3,65) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن المدير يعطي العمال الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم ، في حين العبارة " يتساهل المدير مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,14) تليها العبارة رقم 3 بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,30) أي يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل.

المحور الثاني: القيادة المتسلطة

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: القيادة المتسلطة

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
مرتفع	1	0,278	3,92	يضع المدير خطة العمل وكيفية تنفيذها بشكل منفرد	
متوسط	3	0,010	3,38	يحتكر المدير التعليمات والامور دون مناقشتها	
متوسط	4	0,978	3,35	يحتكر المدير جميع السلطات لنفسه	
مرتفع	2	0,189	3,41	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	
متوسط		0,731	3,26	المحور الثاني: القيادة المتسلطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: القيادة المتسلطة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3,26) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,35-3,92) حيث أن "العبرة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,92) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على ان المدير يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها بشكل منفرد أما "العبرة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3,41) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن المدير يمتلك رؤية واضحة للمستقبل في حين العبارة " يحتكر المدير التعليمات والاوامر دون مناقشتها " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,38) تليها العبارة رقم 07 بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,35) حيث يحتكر المدير جميع السلطات لنفسه .

المحور الثالث: القيادة الديمقراطية

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: القيادة الديمقراطية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
مرتفع	0,299	3,92	يشجع المدير العاملين على إبداء آراءهم	1
مرتفع	0,191	3,57	يشجع المدير العاملين على الإبداع	3
مرتفع	0,521	3,81	يعتمد المدير على الإقناع لمروسيه وليس الإكراه	2
متوسط	0,535	3,30	يقدر المدير مجهودات الآخرين ويعترف بها	4
مرتفع	0.0141	3.39	المحور الثالث: القيادة الديمقراطية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث: القيادة الديمقراطية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.39) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,30، 3,92) حيث أن "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3,92) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المدير يشجع العاملين على إبداء آراءهم أما "العبارة رقم 11" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3,81) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن المدير يعتمد على الاقتناع لمروسيه وليس الاجبار، في حين العبارة " يشجع المدير العاملين على الابداع " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,57) تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,30) حيث المدير يقدر مجهودات الاخرين ويعترف بها.

المحور الرابع: تنمية الإبداع

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع: تنمية

الإبداع

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الدرجة
مرتفع	2	0,004	,783	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	
متوسط	5	0,032	,143	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	
مرتفع	3	0,900	,463	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	
متوسط	4	0,983	,243	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	
مرتفع	1	0,928	,973	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح	
متوسط	7	0,913	3,00	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	
متوسط	6	0,173	3,11	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	
متوسط		0,689	3,10	المحور الرابع: تنمية الإبداع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الرابع: تنمية الإبداع وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3,10) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن

إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3,00-3,97) حيث أن "العبرة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على امتلاكهم دافع قوي لتحقيق النجاح اما "العبرة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3,78) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنهم يحاولون الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل, في حين العبرة " يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,46) حسب أهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة نجد العبرة رقم 16 و بمتوسط حسابي (3,24) ما يدل على تحديدهم تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه. تليها العبرة رقم 18 بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,00) أي يكمن الاهتمام في إنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.564	0.975	المحور الأول: القيادة الإدارية (الحرّة، المتسلطة، الديمقراطية)
0.076	0.947	المحور الثاني: تنمية الابداع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.564 والمحور الثاني: 0.076 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية سنعتمد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد اثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛

الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.025	0.902	0.026	0.015	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.031x + 0.025 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.025$) وهي دالة أكبر من 0,05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.026$) وهذا يدل أن على أن القيادة الحرة لا تؤثر على الإبداع الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: لا يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.0.5. نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.0.5.
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.0.5.

الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.190	0.085	0.082	3.138	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $x_1 + e_i \quad 0.190 + 1.645Y =$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.190$) وهي دالة أكبر من 0,05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.082$) وهذا يدل أن وهذا يدل أن على أن القيادة الحرة لا تؤثر على الإبداع الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.05؛

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.05.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى الدلالة 0,05؛
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى الدلالة 0,05؛
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى الدلالة 0,05؛

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.539	0.000	0.327	17.004	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.859x_3 + 0.539 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.539$) وهي دالة أقل من 0,05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.327$) وهذا يدل أن القيادة الديمقراطية تؤثر على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بنسبة (32.7%) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=17.004$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى الدلالة 0,05؛

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا "أثر القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية من خلال التعريف والنشأة وتقسيمات الهيكل التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أنه:

- لا يوجد أثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0,05؛
- لا يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد اثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مستشفى - سعد دحلب - جامعة ولاية المغير عند مستوى الدلالة 0,05؛

خاتمة عامة:

في الختام نستنتج أن الإبداع يعتبر عامل هام للارتقاء بأي مؤسسة والتطوير من خدماتها لذلك يسعى القائد في هذه المؤسسات إلى تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه ، من خلال تبني أسلوب قيادي مناسب وتبني ممارسات جديدة في إدارته .

فتحقيق الإبداع الذي هو حالة من التميز و المجهودات الفردية يعتمد بشكل كبير على قيادة إدارية مميزة ومبدعة وفعالة . لذا أصبح لزاما على المؤسسات التي تطمح لتنمية الإبداع والتميز الاهتمام بجدية كبيرة بالقيادة الإدارية والأساليب القيادية المنتهجة من طرف قادتها. ومنه جاءت هذه الدراسة لتناول "أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية " بدراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية . سعد دحلب . جامعة ، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول : والذي تناولنا فيه الجزء النظري " الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والإبداع "، تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية وإبراز أهميتها وأنواعها الأكثر شيوعا وأهم صفات ومهارات القائد الإداري ومختلف النظريات التي عالجتها لتقديم نموذج أكثر تكاملا للقيادة الإدارية وأيضا معوقات التي تعترض القيادة في المنظمات ، أما في ما يخص الإبداع تناولنا في هذا الجزء مفهوم الإبداع أيضا أهمية الإبداع ومصادره التي تعتمد عليها المؤسسات لتقديم أعمال إبداعية ، كما قمنا بمناقشة علاقة القيادة الإدارية بالإبداع والتطرق إلى تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية .

وقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة الإدارية هي عبارة عن عملية التأثير على نشاط شخص أو مجموعة أشخاص لتشجيعهم على العمل بأكثر فاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يجب أن يتمتع القائد الإداري بسمات إبداعية حتى يتسنى له التأثير الإيجابي على مرؤوسيه بالإضافة إلى تبنيه أسلوب قيادة مناسب ، بناء على مختلف الظروف المحيطة بالمؤسسة .

أما في ما يتعلق بالإبداع فهو عبارة عن تقديم فكرة جديدة أسلوب منتج أو حتى خدمة من طرف الأفراد أو الجماعات ، تتبناه المؤسسة لتطوير نفسها وتحقيق أهدافها لمسايرة التطورات الحاصلة في العالم ، كما توصلنا إلى أن النمط القيادي له تأثير على الجانب الإبداعي لدى المرؤوسين والذي يتحقق من خلال التواصل الجيد معهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديم التحفيزات لهم وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم من خلال التدريب و التكوين المستمر .

حيث نستنتج من الإطار النظري أن للقيادة الإدارية دور أساسي في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية وهي تشكل أهمية بالغة لتحقيق أهداف المؤسسة .
ولإثبات صحة الدراسة النظرية تم تطبيقها على المؤسسة العمومية الإستشفائية . سعد دحلب .
والذي خصصنا له الفصل الثاني لمعالجته

الفصل الثاني :

حيث قمنا بطرح الاشكالات الفرعية التالية :

هل يوجد أثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ؟

هل يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ؟

هل يوجد اثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ؟

وبغرض معالجتها طرحنا فرضيات النتائج المحصل عليها التالية :

H1.0 : لا يوجد أثر للقيادة الحرة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية . سعد دحلب . جامعة ن قبل الفرضية الصفرية السابقة .

H1.0 : لا يوجد أثر للقيادة المتسلطة على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية . سعد دحلب . جامعة ن قبل الفرضية الصفرية السابقة .

H1.0 : لا يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية . سعد دحلب . جامعة نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل الفرضية

البديلة التي نصها : يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية . سعد دحلب . جامعة , ويعني هذا أن العمل تحت إمرة قائد ديمقراطي يعود بأكثر فعالية وأصالة .

نتائج الدراسة النظرية :

. أن القيادة الادارية الجيدة تؤثر على الاشخاص داخل المؤسسة .
. يجب ان يتصف القائد الاداري بعدة مهارات للتأثير على مرؤوسيه ومواجهة المشاكل التي تعترضه .

- . ان الابداع عامل اساسي في المؤسسات لتحقيق الاهداف .
- . إختيار أسلوب قيادة مناسب يشجع الإبداع لدى المرؤوسين .

نتائج الدراسة الميدانية :

بعد التحقق من الفرضيات تم استنتاج ما يلي :

. أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تأثيرا على الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية . سعد دحلب . جامعة .

. لا تأثير للقيادة المتسلطة والحررة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة .

. من خلال ما تحصلنا عليه نستنتج ان تقدير العاملين يعود على المؤسسة بالنجاح .

. أن التساهل مع المقصرين في العمل يعود بالسلب على المؤسسة ويؤدي إلى الاهمال .

. الجو المناسب للعمال داخل المؤسسة يساعد على الإبداع .

. العمال لديهم دافع قوي للتجديد وطرح أفكار إبداعية .

. عدم الإهتمام بما يطرحه العمال من أفكار جديدة الذي من شأنه لا يحفز على الإبداع .

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتحصل عليها نطرح التوصيات التالية:

- يجب توفير دورات تكوينية بصفة مستمرة لتنمية مهارات العمال .
- يجب أن يكون أسلوب الديمقراطية هو الأسلوب المنتهج لأنه الأكثر قبولا بين المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.
- يجب عدم التساهل مع المقصرين.
- الاهتمام بمشاكل العمال والعمل على حلها وأيضا العمل على تبني أفكارهم.
- توفير الظروف المناسبة المشجعة على الإبداع.
- وضع الثقة في العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة "أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية" يمكن طرح مجموعة من الأفكار يمكن أن تمثل مواضيع بحث أخرى تتمثل في ما يلي :

- دراسة فعالية البرامج التدريبية في تطوير الأساليب القيادية.
- دور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- دور الأسلوب القيادي في تحقيق تنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

الكتب :

1. ظاهر محمود كلاده ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .
2. عبد الرحمان العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة النشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1998 .
3. بلال خلف سكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
4. بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 .
5. فاتن العوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010 .
6. بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 .
7. محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008 .
8. سيد عليوه ، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد للنشر ، المنصورة .
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، بدون دار نشر ، 2007 .

المذكرات والأطروحات الجامعية :

10. رزيق حنان ، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ، 2014 . 2015 .
11. زكي حميدة ، دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2018 . 2019 .
12. خوجة سماح ، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018 . 2019 .
13. زواتيني عبد العزيز ، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة المورد البشري ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله ، 2014 . 2015 .
14. كمال قورين ، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2014 . 2015 .
15. فاطمة الزهراء خليفي . معمر بن رابح ، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، 2018 . 2019 .

16. علي خالد الخالدي ، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة البيت ، الأردن ، 2013 .
17. خزار الأخضر ، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص مالية دولية ، تسيير دولي للمؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بالقائد ، تلمسان، الجزائر ، 2011 .
18. سارة مكناسي ، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016. 2017 .
19. فاتن طيب ، دور الإبداع في تعزيز تنافس المؤسسات الجزائرية ، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس ، 2014. 2015 .
20. جرمان مفيدة ، القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وع ت ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2017. 2018 .
21. دريوش شهيناز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تسيير الموارد البشرية ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم ت ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011. 2012 .

المجلات :

22 شهرزاد محمد شهاب ، مجلة القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة ، العدد الحادي عشر ، تموز ، 2010 .

23. محمود حسن جمعة . حيدر شاكر نوري ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 90 ، 2011 .

محاضرات :

24. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .

مراجع بالأجنبية :

1. John Adair. The skills of leadership Ipub Hants publishing company limited 1984 p12
2. La tasha M.Harris the relationship between ledershipstyles of school principals and teacher retention , capella university.USA 2008.
3. Michel BEDRAT. Roger LILLER. La gestion des organisation. ed MC Geawhill, Canada, 1995,
4. Olivier Mier , dico du manager (500 clé pur comparendre et agir) éd dunod , paris , 2009 .
5. Sid Ahmed ben raouan. le managment des ressources humains sans èd,2 Alger 2001

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
17	الشكل رقم (01): يوضح الأشكال والأنماط القيادية وكيفية تبادل الأوامر.
21	الشكل رقم (02): يوضح مهارات القيادة الإدارية.
37	شكل رقم (03) : دورة مبسطة للإبداع
53	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة
55	شكل رقم (05): مخطط التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية
60	الشكل رقم (6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
61	الشكل رقم (7): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس
61	الشكل رقم (8): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن
62	الشكل رقم (9): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية
63	الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
59	الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
59	الجدول رقم (2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة
60	الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
61	الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
61	الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب السن
62	الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية
63	الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
64	الجدول رقم (8): مقياس ليكارت الخماسي
64	الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: القيادة الحرة
65	الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: القيادة المتسلطة
66	الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: القيادة الديمقراطية
68	الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع: تنمية الإبداع
70	الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
71	الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى
72	الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية
73	الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

اهداء

شكر وتقدير

الملخص

أ..... مقدمة

الجزء النظري

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة والإبداع

9	تمهيد:
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية
10	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
12	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية وأنواعها
17	المطلب الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري
21	المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية
25	المطلب الخامس: معوقات القيادة الإدارية
28	المطلب السادس: ماهية الإبداع لدى الموارد البشرية
28	الفرع الأول: مفهوم الإبداع
30	الفرع الثاني: أهمية الإبداع في المنظمة
31	الفرع الثالث: مصادر الإبداع
34	الفرع الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع
35	الفرع الخامس: تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية
46	خلاصة الفصل:

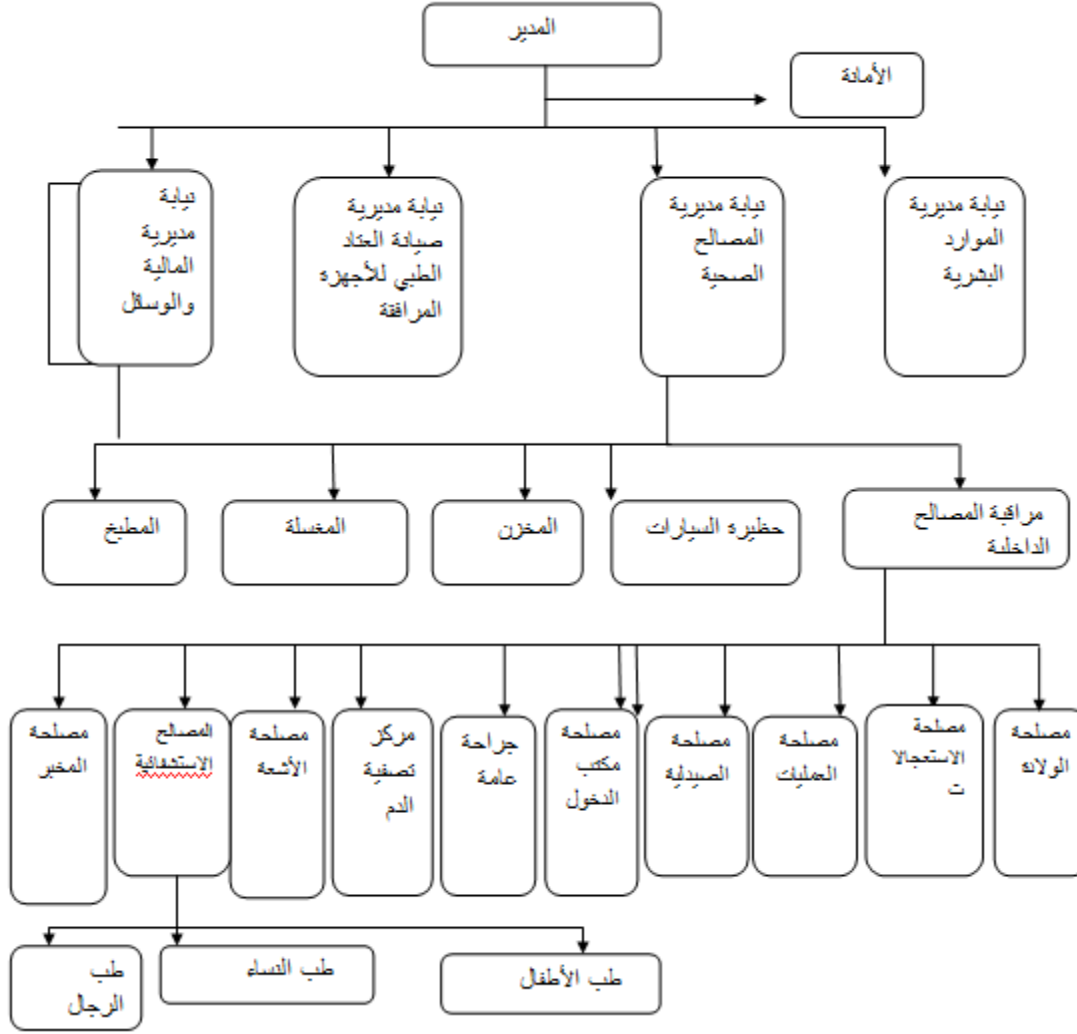
الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

51	تمهيد:
52	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية - سعد دحلب - جامعة.....

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - سعد دحلب- بجامعة	52
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....	58
المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....	58
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.....	60
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....	60
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة.....	63
خلاصة الفصل.....	75
خاتمة عامة:	Erreur ! Signet non défini.
قائمة المراجع.....	80
قائمة الأشكال.....	84
قائمة الجداول.....	85
الملاحق.....	85

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الملحق رقم 2:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

قسم : العلوم الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة التي ترمي الى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "أثر القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية" والخاص ببحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, فالرجاء منكم القراءة الجيدة للأسئلة والإجابة عنها وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفك سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على حسن تعاونك

تحت إشراف:

الدكتور مدخل خالد

من إعداد الطالبات:

* ناصر دنيا

* أوبيرة فضيلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: استمارة الدراسة.

يرجى الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية

- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| م إدارية | <input type="checkbox"/> | مح تقنية | <input type="checkbox"/> | 1) المستوى الوظيفي : | <input type="checkbox"/> |
| أقل اقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | من 30 إلى 40 سنة | <input type="checkbox"/> | 2) العمر : | <input type="checkbox"/> |
| من 40 إلى 50 سنة | <input type="checkbox"/> | أكثر أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثي | <input type="checkbox"/> | 3) الجنس : | <input type="checkbox"/> |
| مت متوسط | <input type="checkbox"/> | ثانو ثانوي | <input type="checkbox"/> | 4) الشهادة العلمية : | <input type="checkbox"/> |
| ماجستير/ ماستر | <input type="checkbox"/> | دك دكتوراه | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| أقل اقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 من 5 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5) سنوات الخبرة : | <input type="checkbox"/> |
| | | ما أكثر من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | | |

قائمة الملاحق

المحور الأول: القيادة الحرة						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعطي المدير العمال الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم					
02	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات					
03	يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل					
04	يتساهل المدير مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم					
المحور الثاني: القيادة المتسلطة						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يضع المدير خطة العمل وكيفية تنفيذها بشكل منفرد					
02	يحتكر المدير التعليمات والامور دون مناقشتها					
03	يحتكر المدير جميع السلطات لنفسه					
04	يملك المدير رؤية واضحة للمستقبل					
المحور الثالث: القيادة الديمقراطية						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يشجع المدير العاملين على إبداء آراءهم					
02	يشجع المدير العاملين على الإبداع					
03	يعتمد المدير على الاقتناع لمؤوسيه وليس الاجبار					
04	يقدر المدير مجهودات الآخرين ويعترف بها					
المحور الرابع: تنمية الإبداع						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
02	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
03	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
04	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه					
05	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح					
06	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين					
07	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS 25.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	37	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	19

Corrélations

		XXXXXXXX1	XXXXXXXX2	TTTTTT
XXXXXXXX1	Corrélation de Pearson	1	-,095	,414*
	Sig. (bilatérale)		,577	,011
	N	37	37	37
XXXXXXXX2	Corrélation de Pearson	-,095	1	,867**
	Sig. (bilatérale)	,577		,000
	N	37	37	37
TTTTTT	Corrélation de Pearson	,414*	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	
	N	37	37	37

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارية مصالح	36	97,3	97,3	97,3
	تقنية مصالح	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	11	29,7	29,7	29,7
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	15	40,5	40,5	70,3
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	8	21,6	21,6	91,9
	سنة 50 من أكثر	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	18,9	18,9	18,9
	أنثى	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	24,3	24,3	24,3
	ليسانس	10	27,0	27,0	51,4
	ماستر /ماجستير	5	13,5	13,5	64,9
	أخرى	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

A5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	5	13,5	13,5	13,5
	سنوات 10 إلى 5 من	16	43,2	43,2	56,8
	سنوات 10 من أكثر	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	37	3,65	,949
B2	37	3,84	,928
B3	37	3,14	,428
B4	37	3,41	,927
XXXXX1	37	3,7568	,57278
N valide (liste)	37		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	37	3,92	1,278
C2	37	3,38	1,010
C3	37	3,35	,978
C4	37	3,41	1,189
XXXXX2	37	3,2635	,73112
N valide (liste)	37		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
D1	37	3,92	,299
D2	37	3,57	,191
D3	37	3,81	,521
D4	37	3,30	,535
N valide (liste)	37		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E1	37	3,78	1,004
E2	37	3,14	1,032
E3	37	3,46	,900
E4	37	3,24	,983
E5	37	3,97	,928
E6	37	3,00	,913
E7	37	3,11	1,173
XXXXXXXX2	37	32,1004	,68913
N valide (liste)	37		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
XXXXXXXX1	,150	37	,034	,975	37	,564
XXXXXXXX2	,153	37	,030	,947	37	,076

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,021 ^a	,026	-,028	,69876

a. Prédicteurs : (Constante), XXXXX1

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,007	1	,007	,015	,902 ^b
	de Student	17,089	35	,488		
	Total	17,097	36			

a. Variable dépendante : XXXXXXX2

b. Prédicteurs : (Constante), XXXXX1

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,031	,572		3,550	,001
XXXXX1	,025	,203	,021	,123	,902

a. Variable dépendante : XXXXXXXX2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,287 ^a	,082	,056	,66954

a. Prédicteurs : (Constante), XXXXX2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés			Carré moyen	F	Sig.
	carrés	ddl				
1 Régression	1,407	1		1,407	3,138	,085 ^b
de Student	15,690	35		,448		
Total	17,097	36				

a. Variable dépendante : XXXXXXXX2

b. Prédicteurs : (Constante), XXXXX2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,645	,280		5,885	,000
XXXXX3	,190	,107	,287	1,771	,085

a. Variable dépendante : XXXXXXXX2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,572 ^a	,327	,308	,57337

a. Prédicteurs : (Constante), XXXXX2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,590	1	5,590	17,004	,000 ^b
de Student	11,506	35	,329		
Total	17,097	36			

a. Variable dépendante : XXXXXXX2

b. Prédicteurs : (Constante), XXXXX3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,859	,437		8,834	,000
XXXXX2	,539	,131	-,572	-4,124	,000

a. Variable dépendante : XXXXXXX2