

أنماط القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات.

د. حوران العربي / زرقط بولرباح

جامعة الاغواط- الجزائر

المخلص :

إن تقدم و ازدهار المنظمات يعتمد على مواردها البشرية ذات المهارات الفكرية و القدرات الإبداعية من جهة ، و إلى قاده إداريين متميزون لهم القدرة على استثمار هذه القدرات والمهارات و توفير الدعم لها من جهة أخرى. و يتحقق هذا من خلال تأثير القيادة على سلوكيات الآخرين و منه تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال الحوار و التشجيع لهم على مواجهة المصاعب التي تعترضهم أثناء تأديتهم لمهامهم . فالقيادة إذا هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التأثير في سلوكهم و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و تابعيه. و هي تتطلب عناصر وهي : القائد و الجماعة و الأهداف و قوة التأثير و التنسيق . و من خلالها يمكن جعل الأفراد العاملين في المنظمة مبدعون .

Summary :

The progress and prosperity of organizations depends on its human resources with the intellectual skills and creative abilities on the one hand, And to the leaders of distinguished administrators have the ability to invest these abilities and skills and providing support to the other.

This is achieved through the influence of leadership on the behavior of others and from the development of their creative abilities through dialogue and encouraging them to face the difficulties they face while carrying out their duties. If leadership is the ability to influence others by influencing their behavior and that enable the commander of guiding them the right direction to achieve the agreed objectives in the light of good human relationships between the leader and his followers. And it is required elements: the leader and the group's goals and impact strength and coordination. And from which they can make the individuals working in the creative organization .

مقدمة :

أدى التقدم العلمي و التكنولوجي و التطور الاجتماعي الذي تعيشه أي دولة حديثة ، إلى اتساع نطاق عملها ونمو نشاطاتها الذي امتد إلى مجالات و قطاعات متعددة كالصناعة و التجارة و الزراعة والخدمات الأخرى، و بالتالي وصفت أي دولة حديثة في هذا السياق بدولة الإدارة (Administrative State) التي تسعى إلى تحقيق الرفاهية و الرخاء للمواطنين ، وقد أدى هذا الوضع إلى زيادة الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والتطورات السريعة المتلاحقة ، و إلى نوع من الأفراد يكون لديهم المهارة الإبداعية و الخبرة في إدارة الجهاز الإداري للمنظمات ، ولذلك ازداد البحث عن الكفاءات الإبداعية القادرة على قيادة المنظمات . فالحاجة إذا أصبحت ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يقودون إدارة المنظمات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، فالمنظمات أصبحت أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار ، فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة

بين القائد و المرؤوسين أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين ، و أقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون .

فالقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان و تراثه الثقافي و مشاركته لمن حوله في مجتمعه ، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يولد نوعا من الافتقار إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم ، و في هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة ، وقد أدى تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات ، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة نادرة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسئوليات الملقة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة.

وعليه فقد كانت أنماط القيادة محط اهتمام الباحثين في الإدارة الذين ينتمون إلى اتجاهات فكرية مختلفة ، حيث اتفق علماء الإدارة على أن الاهتمام الرئيسي لأي منظمة هو تحقيق أهدافها بشكل فعال ، إلا أنهم اختلفوا في أسلوب تحقيق تلك الأهداف ، لأنه ليس ثمة نمط قيادي مثالي يصلح لجميع المنظمات. فالمنظمات تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة المتتالية في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات ، و إلى نوع من الأفراد لديهم القدرة على إدارة هذه المنظمات ، و أمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها و أنماطها عاجزة عن جعل المنظمات قادرة على مواجهة شدة المنافسة ، من خلال تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بهذه المنظمات ، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أنماط قيادية تتصف بالحيوية و المرونة ، سعيا للحفاظ على مركزها التنافسي .

وهذا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما و بارزا في وصول المنظمات إلى مستوى تنافسي عال، و هو بهذا يمثل نواة العملية الإبداعية سواء كان قائدا أو منقادا باعتباره هو الذي يحدث الفارق بين المنظمات من خلال مخزونه الفكري و مهاراته الإبداعية ، ويتم هذا من خلال تهيئة بيئة مناسبة لذلك.

أولا: القيادة و القيادة الإدارية

1-1- مفاهيم القيادة :

■ القيادة لغة : (1) قال ابن منظور : القود : نقيض السوق ،يقود الدابة من إمامها و يسوقها من خلفها . فالقود من ناحية الإمام و السوق من ناحية الخلف و المعن من ذلك كله القيادة ،وهذا التعريف يحدد نوعا من مجال القيادة و موقعها ، و يفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل

كمرادفات لها ، و يركز على أن القيادة تكون في الطليعة أي أنها أمامية تنتج عنها عملية إتباع ولا تقتصر التوجيه و الإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق و التي تكون بطليعتها الخلفية

1-1-1- القيادة اصطلاحا :

1-2-1- عرفها كنعان نواف : بأنها عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف

الأخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة. (2)

1-2-2- عرفها فدلر (FIEDLER) بأنها " الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير

سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة". (3)

1-2-3- يرى تشيستر بيرنارد (C - BARNARD) أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة

و قدرة القائد على " خلق البيئة و المناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم و

اقتناعهم بأهمية تحقيقها، و لا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق

أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم و طموحاتهم و أهدافهم الشخصية." (4)

1-2-4- يعرف ليكترت (Likert) القيادة بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو

مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل

تحقيق الأهداف الموضوعة (5)

واستخلاصا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل مفاده أن القيادة هي "القدرة على

التأثير في الآخرين من خلال التأثير في سلوكهم و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح

ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و تابعيه.

1-2- القيادة الإدارية :

1-2-1- عرف كنعان القيادة الإدارية : بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه

لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني (6)

1-2-2- ويعرف وايت White القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال

الآخرين في الإدارة. (7)

1-2-3- عرفها محمد شوقي طريف : بأنها محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد ،

وخصائص الأتباع ، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة. (8)

1-2-4- ويرى هنت و لارسون "بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها

المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف

المشروع" (9) ، وهذه التعريفات للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية

يجب أن تشتمل على الآتي : أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون - أن كل قائد لديه أكثر من قوة

يستطيع أن يؤثر بها على التابعين له - أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى

يصلوا إلى الأهداف المحددة (10)

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام ، ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية ، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. ومن ذلك فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصة شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في " تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه . (11)

3-1- عناصر القيادة :

العنصر الأول : توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها ، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها (القائد) (12)

العنصر الثاني : عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين . (13)

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم ، وثالثة خاصة بالجماعة . (14)

العنصر الرابع: عملية التنسيق ، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء . (15)

4-1- نظريات القيادة الإدارية

1-4-1- نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory) : (16) سادت نظرية الرجل

العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي ، افتراضاتها:

- ✓ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- ✓ تفترض أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات. (17)

✓ ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها البطل حيث

ترتبط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد . (18)

✓ ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة (19)

✓ هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة. (20)

2-4-1- نظرية السمات (القيادة الموروثة) (Traits Theory) : تفترض :

✓ وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية ،
✓ السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم. (21)
✓ العوامل لوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد (فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً).

3-4-1- النظرية السلوكية (Behvoral Theory) :

افتراضاتها :

✓ انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.
✓ الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية . (22)
✓ كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : (نظرية البعدين)

1- السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل

2- السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين. (23)

✓ وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج لأنماط القيادة ومنها الشبكة القيادية (نموذج الشبكة الادارية) التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة وهم: (24)

1 -القائد السلبي : لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج أو العاملين..

2-القائد العملي : وهو الذي يهتم بالإنتاج ، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج .

3 -القائد الاجتماعي : وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بالإنتاج.

4 -القائد المعتدل : يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج

5- القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معًا. (25)

4-4-1- النظرية الوظيفية (Functional Theory):

✓ تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها. (26)
✓ القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفًا من العقاب. (27)

✓ ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:

أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام .
وثانيهما : القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم. (28)
✓ تشير إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده :

أ- أهداف التنظيم: وضع السياسات العامة ، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاتصالات ، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

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

ج- أهداف القائد الشخصية: إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي . ويسهل تحقيق ذلك خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية . (29)

5-4-1- نظرية الموقف (Situational Theory):

6-4-1- الافتراضات :

✓ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين . (30)

✓ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته ، وأن نوعية القادة تختلف وفقًا لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات " . (31)

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود. (32)

✓ عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات ونضج العاملين، وحاجات العاملين، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد). (33)

✓ النظريات المصاحبة لنظرية الموقف منها:

أولاً : نموذج فيدلر الموقفي في القيادة : الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي :العلاقة بين القائد والمرؤوس، وهيكل العمل، وقوة المركز الوظيفي وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة ، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل. (34)

ثانياً : نموذج (هيرسي - بلانكارد Blanchard): افترض أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين ، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين ، ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة ، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية وهي:

1- أسلوب القيادة التفويضي: ويلتزم العاملون ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة.

2- أسلوب القيادة التوجيهي: ويلتزم العاملون الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم.

3- أسلوب القيادة التدريبي: يلتزم العاملون ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية.

4- أسلوب القيادة التدعيمية: ويلتزم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ، ومبادرات المرؤوسين لاستئثار جهودهم وتفجير طاقاتهم. (35)

ثالثاً : نموذج (فروم - VRoom بيتون Yetton): فقد ركز على المشاركة في اتخاذ .

وقد حاول النموذج تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف. (36)

وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي:

1- القيادي الاستبدادي الكامل: الذي يتخذ القرار بمفرده .

2- القيادي الاستبدادي: الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده

دون إخطار أعضاء الفريق .

3- القائد الاستشاري: الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع

بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد ، ويتخذ القرار بمفرده أيضاً

4- القائد الاستشاري الذي يجمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه أيضًا يتخذ القرار بمفرده.

5- القائد الجماعي الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار ، وهذه هي القيادة الجماعية . (37)

رابعاً: نموذج هاوس (House) : الذي أطلق عليه (المسار -والهدف) فلا يقدم صيغة مثلى للقيادة ، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين ن وغير فعال في مواقف أخرى "

✓ يركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات التي يتمكن العاملون بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء

✓ يتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما :خصائص العاملين وخصائص المهام (38)

وهنا يقوم القائد بوضع أهداف تتصف بالتحدي ، ويظهر الثقة للعاملين أنهم قادرون على العمل بأعلى مستوى من الأداء لمواجهة هذا التحدي.

وتشير جميع هذه النماذج إلى أنه ليس هناك نموذج قيادي مثالي صالح لكل الظروف .وأنها تتغير في نموذجها وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد ، والآخر خاص بالجماعة ، والثالث خاص بالمهمة

7-4-1- النظرية التفاعلية (Interactional Theory) : (39)

✓ انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف

✓ تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي .

✓ فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (40)

✓ ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية . (41)

✓ النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم

✓ الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة:

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

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

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

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

8-4-1- النظرية التبادلية (Exchange Theory):

✓ العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم (42)

✓ التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة . حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء

✓ التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء ، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء (43)

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين ، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي ، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة (44)

5-1- أنماط القيادة :

1-5-1- مفاهيم النمط القيادي

أ- **التعريف اللغوي للنمط:** النمط في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط " الطريقة " (45) و النمط الطريق والجماعة من الناس، والجمع أنماط ، ويشير أيضاً إلى الصنف والنوع، و الطراز (46)

ب- التعريفات الاصطلاحية للنمط القيادي :

ب-1- **تعريف نوال رويمل :** يقصد به نوع القيادة ذات السلوك المميز ، وكثيرا من فقهاء الإدارة و القانون يستخدمون مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة و الأفراد (47)

ب-2- **عرفه احمد ماهر بأنه :** السلوكيات القيادية الصادرة عن القادة سواء كانت أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات و إدراك . (48)

ب-3- عرفه قاسم القريوتي بأنه : التصرفات التي تصدر عن القادة لتنظيم وتسيير أمور العمل داخل أي تنظيم (49)

ب-4- عرفه كنعان نواف بأنه : ما يتخذه القائد من إجراءات وما يصدره من تعليمات، ينجزها آخرون حسب توجيهاته. (50)

2-5-1- تصنيفات الأنماط القيادية :كثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة , حيث توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة و آراء متنوعة لأنماط القيادة ,تختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها ومن هذه المعايير :

أ- يصنف القادة من حيث اتجاهاتهم و ميولهم الاجتماعية و اتجاهاتهم الشخصية ومن حيث علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم الى :

✓ قادة ذوي ميول تسلطية

✓ قادة ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع (51)

ب- من حيث الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى : (52)

✓ قيادات ايجابية

✓ قيادات سلبية.

ج- حيث تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات إلى : (53)

✓ قيادات مركزية و قيادات لامركزية .

✓ قيادات رسمية و قيادات لا رسمية .

د- وفي ضل الاختلافات في آراء و وجهات نظر كتاب الإدارة في ظل النظريات التقليدية و الكلاسيكية, اتجهت اهتمامات الباحثين إلى الكشف عن العوامل الأساسية التي يمكن أن تتخذ أساسا لتصنيف الأنماط القيادية . (54)

ولعلى أشهر التصنيفات التي توصلت إليها الدراسات التي تناولت موضوع القيادة مايلي :

• **التصنيف الأول :** الأنماط القيادية بناءا على مصدر السلطة :

من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة و التي حددها (ما كس و بير) وتبعاً لذلك قسمت إلى :

- النمط التقليدي - النمط الجذاب (الملهم) - النمط العقلاني

• **التصنيف الثاني :** الأنماط القيادية بناءا على نوع السلوك القيادي المتبع

كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة، التي عرفت " بأبحاث ديناميات الجماعة " في جامعة إيووا مع بداية الحرب العالمية الثانية عام 1939 ، وقام بإجرائها كل من كيرت لوين ورالف وايت و رونالد ليببيت Kurt Lewin, Ralph K. White and Ronald Lippit (1989) وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الأطفال في سن العاشرة، تم تشكيلهم في فرق صغيرة، يمثل

كل منها نادرًا للهواة، وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل فرقة لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة هي: (55) - نمط القيادة الديمقراطية - نمط القيادة التسيبية - نمط القيادة الديكتاتورية و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (56)

- ✓ تميزت المجموعة التي اتبعت نمط القيادة الديكتاتورية بتحقيق مستوى أعلى في الإنتاج، من تلك التي اتبعت النمط الديمقراطي، بسبب وجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.
- ✓ تميزت المجموعة ذات النمط الديمقراطي عن ذات النمط الديكتاتوري بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية و الثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل.
- ✓ أدت المجموعة التي استخدمت النمط التسيبي نتائج متدنية في المجالات السابقة جميعها .

1-2 - النمط القيادي الديمقراطي :

- يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، من خلال أساليب الإقناع .
- هذا النمط يستند إلى العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة . و الثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق الاندماج بين العاملين. (57)

2-2 - النمط القيادي التسيبي : ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج:

- تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد.
- تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء.
- فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم . (58)

2-3 - النمط القيادي الديكتاتوري

- يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية ، لأن القائد يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له قانونا
- تقوم على إخضاع كل الأمور لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار.

- يستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل.

- يُركز على الإنتاج دون الاهتمام بمشاكل العاملين و معنوياتهم، حيث يتم أداء العمل بكفاءة عالية، ويستمر الانجاز في حضور القائد ، ولكنه يقل عن ذلك في غيابه ، ولذا يقوم الرئيس بمتابعة دقيقة وإشراف مباشر للتأكد من قيام المرؤوس بمتطلبات وظيفته . (59)

ثانياً : الإبداع و الإبداع الإداري:

2-1- التعريف اللغوي للإبداع:

✓ مشتق من " بدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة. (60)

2-2- التعريف الاصطلاحي للإبداع :

✓ الإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة، متصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو تجميع أو إعادة تركيب في أشكال متميزة (61)

✓ يعبر الإبداع عن فكرة أو منتج جديد، أو نظرية أو طريقة جديدة، وأنه تجميع للأفكار والمعلومات (62)

✓ الإبداع هو إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة (63)

✓ الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد، أو أسلوب جديد بالمؤسسة، وهو كل الأفكار التي تؤدي إلى التحسين (64)

و حسب جمال خير الله : الإبداع: (65)

أ- أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة؛

ب- أن ترى ما لا يراه الآخرون؛

ج- كل عمل خرج بصورة متقنة وغير مألوفة.

يتضح أن الإبداع قد قدمت له عدة تعاريف من قبل الباحثين وهذا راجح لكونه موضوع معقد، وبناء على التعاريف السابقة يتضح أن الإبداع هو كل ما يؤدي إلى التحسين وتفعيل الأداء بالمؤسسة من أفكار جديدة قد ترتبط بأسلوب أو طريقة جديدة أو أفكار مرتبطة بتحسين منتج.

2-3- عناصر الإبداع: يتكون الإبداع من عناصر معينة والتي لا بد من توفيرها لإعطاء ناتج فريد وجديد ومنفرد، ويمكن دمجها في مجموعة القدرات العقلية والمتمثلة في (66)

أ- **الطلاقة:** وتتضمن الجانب الكمي للأفكار، أي تعدد الأفكار الملائمة للبيئة الواقعية وأن تكون هناك قدرة على إنتاج عدد أكبر من الأفكار، ويمكن إبراز ثلاث أنواع من الطلاقة كما يلي: (67)

أ- 1- **الطلاقة الفكرية**: وهي مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والفهم.
أ- 2- **الطلاقة الترابطية**: وهي القدرة على إكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.
أ- 3- **الطلاقة التعبيرية**: أي السهولة في بناء الجمل.

ب- **المرونة**: تتضمن الجانب النوعي للإبداع ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبدع، أي النظر إلى الموضوع في أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار محدود، وهناك نوعين من المرونة:

ب1- **المرونة العفوية**: تتعلق بمرونة الفرد في التفكير.

ب2- **المرونة التكيفية**: توحى إلى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.

ج- **الأصالة**: وهي التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه، وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة والسابق التوصل إليها، فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد.

د- **تفاصيل الإكمال (التوسع)**: ويقصد بها التوسع وقدرة المبدع على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، يمكنه من خلال فكرة بسيطة أن يوسع فيها.

هـ- **التحسس للمشكلات**: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً هاماً من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد و كل معارفه السابقة ومهاراته في حل المشكلات ومعالجتها بإيجاد حلول مبدعة لها، أي أينما وجدت مشكلة يسعى الفرد المبدع إلى حلها. (68)

و- **القدرة على التحليل**: وهي تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها، وامتلاك القدرة في الحصول على المعلومات تجميعها، تبويبها والاحتفاظ بها إلى حين الحاجة لها، كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة وإمكانية إحداث تغيير أو تجديد للواقع العملي. (69)

2-4- **مراحل عملية الإبداع**: (70)

أ- **مرحلة الاهتمام**: تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع.

ب- **مرحلة الإعداد**: جمع المعلومات حول موضوع المشكلة .

ج - **مرحلة الاحتضان**: التفاعل بين شخصي الباحث و موضوع البحث و وضع الحلول و البدائل .

د- **مرحلة البزوغ**: إعادة ترتيب و تنسيق الأفكار للوصول إلى الحل (البزوغ الإبداعي)

هـ - **مرحلة التحقق**: اختبار صدق الفكرة الجديدة، و هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، مع التفكير في طريقة تنفيذ الفكرة و الظروف اللازم توفرها لنجاحها .

2-5- **أهمية الإبداع**: (71) إن للإبداع أهمية كبيرة بالمنظمات، ويمكن إبراز

الأهمية كما يلي:

- إن ما تعرفه المنظمات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هاته الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هته الأفكار. - تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.

من كل ما سبق فإن الإبداع مهم بالمنظمات لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء عملائها، وأنه على المؤسسة التعرف على خصائص المبدعين لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيار موظفيها.

2-6- معوقات الإبداع : يواجه الإبداع عدة معوقات ترتبط بجوانب مختلفة يمكن

إبرازها كما يلي:

1- معوقات شخصية: المتعلقة بتكوين شخصية الفرد الأمر الذي يشكل انحرافا لا شعوريا مثلا تعرضه في طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية، قد يجعل منه شخص عدواني لأنه منذ طفولته وهو يتجه نحو وسائل دفاعية لحماية ذاتية . (72)

2- معوقات تنظيمية: ونجد ضمنها المعوقات التالية. (73)

- النمط الإداري التقليدي المعيق للإبداع الذي يعتبر أن المستقبل هو امتداد للماضي، وأن المدراء موجودون في قمة الهرم الإداري وهو مسؤولون على التخطيط وإدارة المستقبل. - عدم الاستقرار التنظيمي.

- الثقافة التنظيمية السائدة والقائمة على عدم مخالفتها وعدم التغيير.

- عدم وجود ثقة بين القيادة والعاملين.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات.

- غياب سياسة تحفيزية تشجع الإبداع.

3- معوقات الإبداع في الأسرة : (74)

- المستوى الاقتصادي المتدني .

- المستوى التعليمي والثقافي المنخفض .-

- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية، القائم على التسلط والسيطرة

والنمطية في التعامل.

4- معوقات مرتبطة بالتعليم :ومن أمثلتها: (75)

- طريقة التدريس والمناهج المكتظة.

- أساليب التقويم المعتمدة على الحفظ واسترجاع المعلومات.

- نقص الإمكانيات اللازمة للتعليم.

5- معوقات الإبداع في المجتمع :ومن بينها: (76)

- الاتجاهات والقيم السائدة مثل المبالغة في الخضوع وتقدير الماضي.
- لتدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- الاضطرابات الأمنية والسياسية والحروب، والتي تعيق الإبداع بمختلف المنظمات.
- الفقر والظروف المعيشية الصعبة.
- عدم وجود سياسات مشجعة على الإبداع من قبل الدولة.

2-7- الإبداع الإداري : يشير عسّاف عبد المعطي إلى أن الإبداع الإداري يمثل ضرورة

أساسية وهامة لنمو وتقدم المؤسسات وتطورها واستمراريتها ، وله نماذج منها: (77)

- 1- يركز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وهناك من الباحثين الذين يركزون على المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة.
- 2- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية ، حيث يعرّف الإبداع بأنه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز.

3 - أنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة العمل ، حيث يرى سمبسون أن الإبداع الإداري هو العملية القادرة على تحقيق التغيير في مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات وأفكار جديدة

4- العمل على تقديم الحلول والأفكار الجديدة لمشكلات العمل وذلك بمراحل أساسية وهي مرحلة الإعداد، مرحلة الإختبار، مرحلة الإشراف ومرحلة التحقيق .

أما سالم بن سعيد القحطاني فيعرف الأداء الإداري المبدع بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في إيجاد أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة ما ، تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة للمشكلة الإدارية . (78)

ويرى حسين حريم أن الإبداع الإداري مصدر قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره ، وعلى المؤسسات الاهتمام بهذه القيم ، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والمعلوماتية واليد البشرية مختلفة الجنسيات ، مما يجبر المؤسسات إلى النظر للإبداع كوظيفة مثل الوظائف الأخرى يجب إدارته والعمل على توسيع نطاق البحث فيه. (79)

وترى نادية أيوب أن الإبداع الإداري هو " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. (80)

عرفه رمضان عموم : مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية . (81)

ثالثاً : اثر نمط القيادة على الإبداع الإداري(82) :

يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤسسيه. فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليدهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة. بل إن المتخصص لأدبيات الإبداع الإداري، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد . فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤسيهم من خلال:

1- تشجيع القادة للمرؤسين على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم .

2- إفساح المجال أمام المرؤسين كي يقوموا بوضع الأهداف .

3- من الأفضل أن يكون القادة والرؤساء قذوة للعاملين في التفكير المتجدد .

فليس من المتوقع أن يفكر المرؤسون تفكيراً إبداعياً متجدداً و رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم .

4- تشجع التنافس بين المرؤسين في الأفكار الجديدة ، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار .

5- تكليف من يأتي بفكرة جديدة من المرؤسين بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العملية المفيدة.

6- النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع.

7- مشاركة العاملين في صنع القرار، من العوامل المساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية العقلية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم .

8- البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملان رئيسيان في خلق بيئة إبداعية تنمي في العاملين روح التفكير وتنمية المهارات الفردية .

أما الانفرادية بالقرار يشكل عائقاً للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

*وتترواح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الديمقراطي و النمط الديكتاتوري و النمط التسيبي كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعمل والعاملين. وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال بالإبداع الإداري أن النمط المشارك (الديمقراطي)، والإيجابي، والمهتم بالعمل والعاملين معاً، هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار . ومن هذا يتضح أن لنمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة السائد في الجهاز وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنهجاً

خاتمة :

تعد العملية الإبداعية لدى الأفراد أو العاملين في المنظمات واحدة من أهم العوامل التي تساهم في الرقي بالمنظمة ،من خلال الأفكار الجديدة و القابلة للتطبيق .فالإبداع يمثل قوة للمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة التقليدية بقياداتها أضحت غير ملائمة لتسيير المنظمات الحديثة كونها تعيق التفكير والتجديد لدى العاملين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع و التفكير . لذا فان التغيرات السريعة المتلاحقة تجعل المنظمات الحديثة تركز اهتمامها على المورد البشري الذي يمثل نواة العملية الإبداعية سواء كان قائداً أو منقاداً باعتباره هو الذي يحدث الفارق بين المنظمات من خلال مخزونه الفكري ومهاراته الإبداعية ، ويتم هذا من خلال تهيئة بيئة مناسبة لذلك .

* قائمة المراجع :

- 1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر ، 1994م، ص 370.
- 2- كنعان بن نواف، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 1992م، ص 86.
- 3- Fredler ; Contingeroy, theory of leadership, management development journal, 1979,p64 .
- 4- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 م، ص 191 .
- 5- Rensis Likert , new pattern of manement, York, McGraw-Hill Book Co, 1961 ,P3.
- 6- كنعان نواف ، مرجع سابق، ص 85 .
- 7- L.P.White , introduction , to the study of publicadministration , 1962,Macmillan CO, ew.york,N,Y,pp 185, 186.
- 8- محمد شوقي طريف ، السلوك القيادي و فاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993م، ص 41.
- 9- Hunt & James G, Larson Lary L, Leadership: The cutting Edge. Shouth ern Illinois University Ptes, Carbondale, Iltinois, 1977.p 238.
- 10- محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض ، 1993 م ، ص 227.
- 11- علي محمد السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب، القاهرة ، 1987م ، ص 223.
- 12- كنعان نواف ، مرجع سابق، ص ص 85 ، 84 .
- 13- نفس المرجع ، ص 85 .
- 14- نفس المرجع، ص ص 86، 87 .
- 15- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، 2001، ص 11.
- 16- Stogdillk, R. M. Personal Factors Assciated with Leadership, A Survey of the Literature, Journal of Psycholog, 1964 , p154.

- 17- محمد ناصر العديلي ، مرجع سابق،ص ص 228 ، 235.
- 18- كنعان نواف ، مرجع سابق ،ص 302 .
- 19- حسين عبد الفتاح ، الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل، القاهرة ، 1999م ، ص 127.
- 20- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة ، 1996 م، ص ص 16، 17.
- 21- محمد شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1996م، ص 59.
- 22- محمد إبراهيم، المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة،مكتبة عين شمس، 1997 م، ص 59.
- 23- نفس المرجع، ص 59.
- 24- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف مطابع الفرزدق،الرياض،2001، ص 335.
- 25- حسين، عبد الفتاح، مرجع سابق ،ص ص 224، 225 .
- 26- هاشم محمد نور جمجوم ،سيكو لوجية الإدارة ، دار الشروق،جدة ، ط 2007، 1 م ، ص 237 ..
- 27- ظاهر محمود كلا لده،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة،عمان 1997، ص 24
- 28- المرجع السابق، ص 162 .
- 29- كنعان نواف ، مرجع سابق ، ص ص 107، 104.
- 30- نفس المرجع السابق، ص 345.
- 31- هاشم نور جمجوم ، المرجع السابق ، ص 234 .
- 32- درويش عبد الكريم ، تكلا ليلي،أصول الإدارة العامة،الانجلو مصرية ، القاهرة ،1995م، ص 444.
- 33- محمد إبراهيم،مرجع سابق، ص 365.
- 34- سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000 ، ص 31 .
- 35- محمد إبراهيم ،مرجع سابق ، ص ص 371،372 .
- 36- سعد عبد الله الكلابي ،مرجع سابق ، ص 36 .
- 37- محمد إبراهيم ،مرجع سابق ، ص 376 .
- 38- نفس المرجع ، ص 373 .
- 39- ملكية لويس كامل، سيكولوجية الجماعة والقيادة،الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1983، ص ص 26، 25
- 40- نفس المرجع ، ص 262.
- 41- عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق ،ص 24 .
- 42- سعد عبد الله الكلابي ،مرجع سابق ،ص 46 .
- 43- عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق ، ص 24.
- 44- سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق، ص 46.
- 45- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ،مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، مصر ، 1425هـ ، ص 955 .
- 46- الفيومي أحمد بن محمد بن علي ،المصباح المنير، دار الحديث،القاهرة ، 2000 م، ص 371.
- 47- نوال روميل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى ،عين مليلة، الجزائر، 2009 م ، ص 22 .
- 48- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية،الإسكندرية،2009م ،ص 22.

- 49- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م ، ص 19 .
- 50- كنعان نواف ، القيادة الادارية ، ط8 ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 2002م ، ص 86.
- 51- كنعان نواف، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 1992م ، ص 125.
- 52- النمر وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس و الوظائف ، الطبعة 6، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض، الإدارة العامة، 2006 م ، ص 32.
- 53- النمر وآخرون ، المرجع السابق ، ص 32.
- 54- محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر ، الرياض ، 1417هـ ، ص 138.
- 55- Lewin, K. R. Lippit & R. K. White, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created, Social Climates, Journal of Social Psychology, May 1989, p.p. 271, 276.
- 56- الطيب احمد محمد ، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، مصر ، 1999 م ، ص ص 131، 135 .
- 57- سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة- الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص 328
- 58- محمد عبد الفتاح ياغي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني ، عمان ، الأردن ، 1996م ، ص ص 132 ، 133 .
- 59- محمد عبد الفتاح ياغي ، المرجع السابق ، ص ، 126 .
- 60- عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005 ، ص 11.
- 61- حسين مصطفى هلالى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع مصر ، 2009، ص 2، 5.
- 62- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة، 1 353. ، ص 2013، الأردن ، ص 353.
- 63- Paul champsaur, L'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des etudes économiques, statistique publique N° 67, France, 2002, p 5.
- 64- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير . قسم علوم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005م ، ص 4.
- 65- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009، ص 9.
- 66- أحمد أبو وائل أكرم أيمن عمير، كيف تصبح مبدعا، دار الحلزونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م ، ص ص 81، 82.
- 67- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2005 ، ص 19.
- 68- معراج وآخرون، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2006م ، ص 69.
- 69- خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي العربي التبيسي، الجزائر، 2008 م ، ص 19.
- 70- بوزهرة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009 م ، ص 9.

- 71- سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013 م، ص 10.
- 72- كامل محمد الغريبي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 346، ص 2004.
- 73- محمد بوزهرة، رفيق المرزوقي، القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة بوزياف بالمسيلة، الجزائر، 2009 م ، ص ص 7،8.
- 74- فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه- معايير- نظرياته- مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002 م ، ص 208.
- 75- المرجع السابق ، ص 280.
- 76- المرجع السابق ، ص 280.
- 77- عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، المجلة الإدارية، العدد 62، معهد الإدارة العامة مسقط، 1987م ، ص ص 29، 35.
- 78- سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية المجلد 14، العدد، الرياض، 1996، ص 338.
- 79- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 314.
- 80- أيوب نادية ، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40، الرياض، ص 6.
- 81- رمضان عمومن ،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العنل والتنظيم ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2013-2014 م، ص 118.
- 82- عادل بن صالح الشقحاء ،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوزات بالرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، رسالة ماجستير ،الرياض 2003 م ، 1424هـ، ص ص 46،47.