



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي على العاملين - دراسة ميدانية ببلدية دار الشيوخ -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

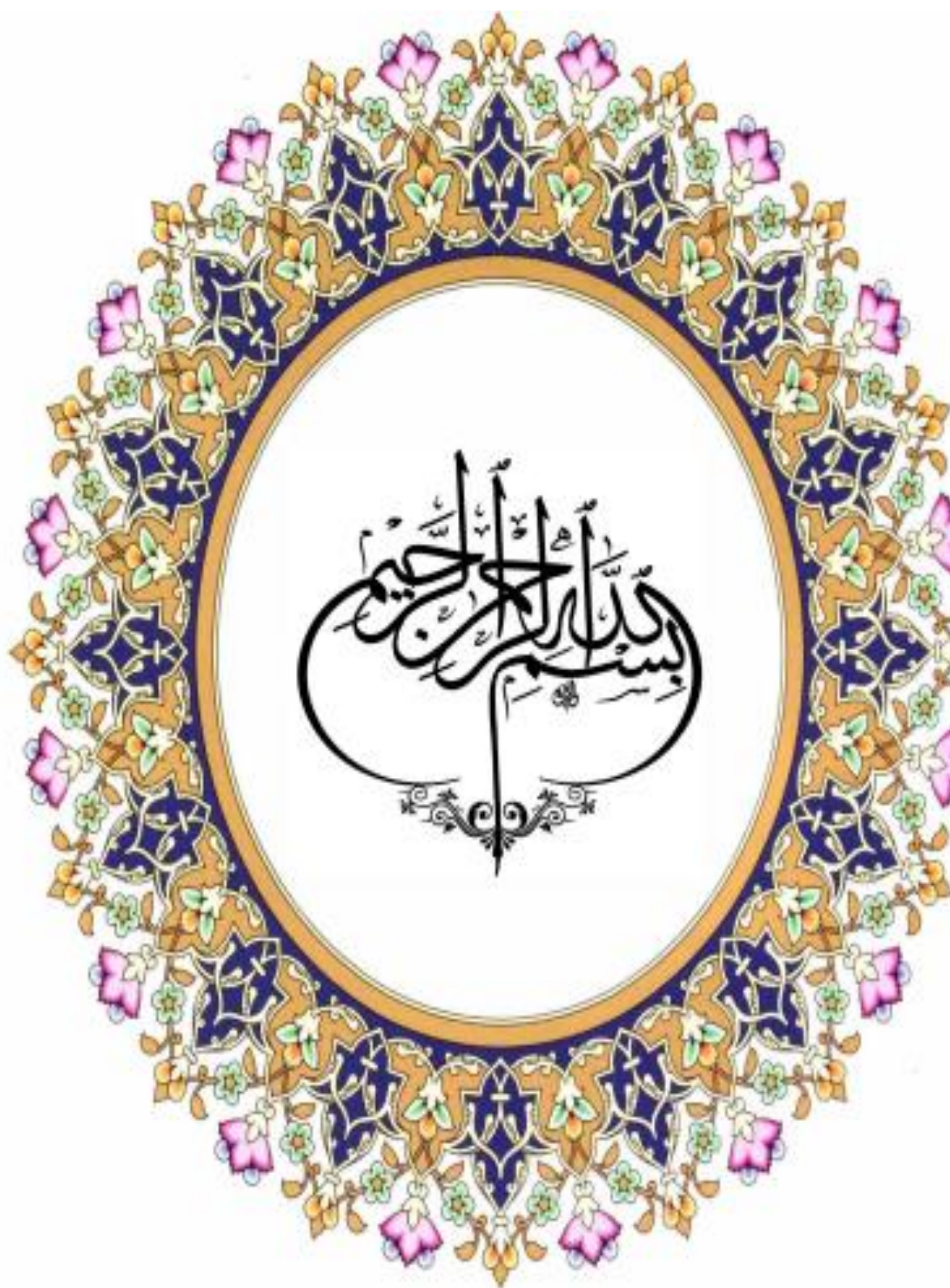
د. حدادو فطيمة

بلخيري ابراهيم الخليل

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرهان:

قال الله تعالى: (وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ)

الحمد لله وحده لا شريك له الملك وله الحمد وهو على كل شيء قدير، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وأصلي وأسلم على الشفيع المصطفى حبيبي محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نحمد الله عز وجل على نعمته وفضله، الذي وفقني لإتمام هذا العمل. واعترافاً بالجميل، أتقدم بخالص شكري وتقديري لأستاذتي المشرفة الفاضلة الدكتورة حدادو فطيمة ، التي لا يمكن بالكلمات أن تفي حقها. أعبّر لها عن شكري الجزيل وامتناني العميق على كل التوجيهات والمعلومات القيمة التي قدمتها لي والتي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا.

الوفاء:

أتوجه بالامتنان والشكر العميق إلى من كانا دعماً وعاوناً لي في رحلتي العلمية والأكاديمية، إلى من أرشداني إلى حب العمل الجاد والتفاني من أجل تحقيق النجاح في طريق العلم.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة والكبيرة، وإلى كل من قدم لي المساعدة سواء كانوا قريبين أو بعيدين

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الاهداء
أ-ج	مقدمة:
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة	
12	تمهيد:
13	1. إشكالية الدراسة:
15	2. فرضيات الدراسة:
15	3. أسباب اختيار الموضوع:
16	4. أهداف الدراسة:
16	5. أهمية الدراسة:
17	6. تحديد مفاهيم الدراسة:

21	7. المقاربة النظرية:
25	8.الدارسات السابقة :
39	خلاصة:
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية	
43	تمهيد:
44	مفهوم القيادة بين الفكر العربي والغربي:
47	أهمية القيادة:
49	عناصر القيادة:
51	تصنيفات القيادة :
54	أنماط القيادة:
60	العوامل المؤثرة في نمط القيادة:
61	مهارات القيادة:

62	مصدر قوة القائد:
64	أهم النظريات التي درست القيادة:
67	خلاصة:
الفصل الثالث: الأسس النظرية للإبداع التنظيمي في المؤسسات	
71	تمهيد :
72	مفهوم الإبداع التنظيمي بين الفكر العربي والغربي:
76	أهمية الإبداع التنظيمي :
82	أنواع الإبداع التنظيمي:
85	دوافع الإبداع التنظيمي:
89	أهم النظريات التي درست الإبداع التنظيمي :
95	العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع التنظيمي في بيئة العمل:
97	خلاصة:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

100	تمهيد:
101	مجالات الدراسة:
103	منهج الدراسة:
105	أدوات جمع البيانات:
107	أساليب المعالجة الإحصائية:
108	خلاصة:

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

109	تمهيد:
109	1. عرض وتحليل نتائج البيانات العامة للدراسة:
119	2. عرض نتائج الفرضية الأولى:

131	3. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
133	4. عرض نتائج الفرضية الثانية :
147	5.مناقشة الفرضية الثانية:
150	الاستنتاج العام:
153	خاتمة:
156	قائمة المراجع:
163	الملاحق:
170	المخلص:

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
110	توزيع المبحوثين حسب الجنس	جدول (01)
111	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	جدول (02)
113	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	جدول (03)
115	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	جدول (04)
116	توزيع المبحوثين حسب المنصب الإداري	جدول (05)
119	يوضح مدى اتخاذ المدير للقرارات دون استشارة الموظفين.	جدول (06)
121	يوضح درجة فرض الأوامر دون توضيح الدوافع من قبل المديرين.	جدول (07)
123	يوضح مدى وجود رقابة إدارية صارمة مصحوبة بعقوبات .	جدول (08)
124	يوضح اعتقاد العاملين بأثر تغيير أسلوب القيادة على تعزيز الإبداع.	جدول (09)
126	يوضح أثر القيادة الصارمة على الإبداع في العمل داخل المؤسسة.	جدول (10)

129	يوضح العلاقة بين فرض الأوامر دون توضيح وتأثير القيادة الصارمة على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة.	جدول (11)
130	العلاقة بين بيئة العمل المفتوحة وتشجيع الإبداع يوضح العلاقة بين بيئة العمل الحوارية وتشجيع الأفكار الجديدة.	جدول (12)
134	يوضح مدى تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة.	جدول (13)
136	يوضح مدى سماح المسؤول المباشر على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	جدول (14)
138	يوضح مدى استماع المدير في العمل إلى اقتراحات الموظفين.	جدول (15)
140	يوضح الشعور بأن بيئة العمل تساعد على الابتكار.	جدول (16)
141	يوضح مدى منح المدير للموظفين الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام.	جدول (17)
143	يوضح آراء المبحوثين حول مدى استناد قرارات المدير إلى آراء الفريق بدلاً من اتخاذها بشكل فردي.	جدول (18)
145	يوضح مدى اعتراف المديرين بجهود الموظفين وتحفيزهم على تقديم المزيد.	جدول (19)
147	يوضح العلاقة بين الاعتراف بجهود الموظفين وإن كان غياب التحفيز عائقاً أمام تنمية الإبداع .	جدول (20)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	شكل (01)
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	شكل (02)
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .	شكل (03)
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .	شكل (04)
117	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري .	شكل (05)
120	يوضح مدى اتخاذ المدير للقرارات دون استشارة الموظفين	شكل (06)
121	يوضح درجة فرض الأوامر دون توضيح الدوافع من قبل المديرين.	شكل (07)
123	يوضح مدى وجود رقابة إدارية صارمة مصحوبة بعقوبات	شكل (08)
125	يوضح اعتقاد العاملين بأثر تغيير أسلوب القيادة على تعزيز الإبداع.	شكل (09)
127	يوضح أثر القيادة الصارمة على الإبداع في العمل داخل المؤسسة.	شكل (10)

شكل (11)	يوضح مدى تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة.	135
شكل (12)	يوضح مدى تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة.	135
شكل (13)	يبين مدى سماح المسؤول المباشر على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .	136
شكل (14)	يوضح مدى استماع المدير في العمل إلى اقتراحات الموظفين	138
شكل (15)	يوضح الشعور بأن بيئة العمل تساعد على الابتكار.	140
شكل (16)	يبين مدى منح المدير للموظفين الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام.	142
شكل (17)	يوضح آراء المبحوثين حول مدى استناد قرارات المدير إلى آراء الفريق بدلاً من اتخاذها بشكل فردي.	143
شكل (18)	يوضح مدى اعتراف المديرين بجهود الموظفين وتحفيزهم على تقديم المزيد.	145

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر وما رافقها من تطورات تكنولوجية عميقة وتزايد حدة المنافسة وتعدد البيئات التنظيمية، أصبحت المؤسسات خاصة العمومية منها أمام تحديات متزايدة تفرض عليها مراجعة أنماط تسييرها وأساليب إدارتها بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية والاستجابة لمتطلبات التغيير المستمر ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بمدى التزامها بالإجراءات التقليدية، بل بقدرتها على التكيف، والتجديد، واستثمار مواردها البشرية بطريقة مبتكرة تضمن الاستمرارية والتميز.

وفي هذا السياق تبرز القيادة بوصفها أحد أهم العوامل الحاسمة في توجيه السلوك التنظيمي إذ لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية قائمة على إصدار الأوامر، بل أصبحت عملية ديناميكية معقدة تقوم على التأثير في الأفراد وتحفيزهم، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما تلعب القيادة دورا محوريا في تشكيل المناخ التنظيمي، من خلال ما تعكسه من قيم، وأساليب تفاعل وأنماط اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء والاندماج الوظيفي لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق يرتبط الأسلوب القيادي ارتباطا وثيقا بالإبداع التنظيمي باعتباره أحد أبرز مؤشرات الأداء الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على توليد الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات ويعد الإبداع التنظيمي اليوم ضرورة حتمية وليس خيارا، خاصة في ظل بيئات عمل تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر حيث أصبح يمثل أحد أهم مصادر القوة التنافسية للمؤسسات.

غير أن الإبداع التنظيمي لا يتحقق بمعزل عن السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد بل يتأثر بجملة من العوامل البنيوية والثقافية، من أبرزها نمط القيادة المعتمد داخل المؤسسة إذ تشير الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية إلى أن الأنماط القيادية التشاركية، كالديمقراطية والتحويلية، تسهم في تعزيز الإبداع من خلال تشجيع المبادرة وتوفير بيئة محفزة على التفكير

الحر في حين أن الأنماط السلطوية القائمة على المركزية والرقابة الصارمة قد تعيق هذا الإبداع من خلال تقييد حرية التعبير والحد من المبادرات الفردية.

وفي ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي من خلال مقارنة سوسولوجية تسعى إلى تحليل هذه العلاقة داخل سياق المؤسسات العمومية الجزائرية وتحديدًا بلدية دار الشيوخ حيث تهدف إلى فهم طبيعة الممارسات القيادية السائدة، وقياس مدى تأثيرها في سلوك العاملين، خاصة فيما يتعلق بالمبادرة والابتكار، وذلك في ظل خصوصية هذا النوع من المؤسسات التي تتسم بطابع إداري وتنظيمي خاص.

انسجاماً مع أهداف الدراسة وإشكالياتها، تم تقسيم هذه المذكرة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة: تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وصياغة الفرضيات، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها، بالإضافة إلى عرض أسباب اختيار الموضوع. كما تضمن هذا الفصل تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وعرض المقاربة النظرية المعتمدة، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة وتحليلها .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية: تم فيه تناول مفهوم القيادة من مختلف الزوايا النظرية، مع إبراز أهميتها وعناصرها، ثم عرض تصنيفات وأنماط القيادة المختلفة، مع التركيز على الأنماط ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحليل خصائصها وانعكاساتها على السلوك التنظيمي **الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي:**

يتناول هذا الفصل مفهوم الإبداع التنظيمي، وأبعاده، وأهميته داخل المؤسسات، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، مع ربطه بالسياق التنظيمي والقيادي. **الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة:** تم فيه عرض منهجية الدراسة الميدانية، ووصف عينة البحث، أما الفصل

الخامس الميدانية وتحليل النتائج الميدانية: حيث تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، ثم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري، وصولاً إلى مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج العامة. وفي الأخير، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة والإبداع التنظيمي، وتقديم إضافة تطبيقية يمكن أن تساعد في تطوير أساليب التسيير داخل المؤسسات العمومية، بما يعزز من كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأداء الفعال في بيئة عمل متغيرة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. تحديد مفاهيم الدراسة.
7. المقاربة النظرية.
8. الدراسات السابقة.

خلاصة:

تمهيد:

يعد هذا الفصل المخصص للإطار المنهجي للدراسة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي لهذا البحث، حيث نقدم عرضاً متكاملًا ومتربطاً بالمنهجية المعتمدة في معالجة موضوع دراستنا حيث ننطلق من تحديد الإشكالية البحثية في صياغة دقيقة تعبر عن جوهر الموضوع، تليها بلورة مجموعة من التساؤلات التي تساعد على تفكيك أبعاده المختلفة. وعلى هذا الأساس، يتم استنباط الفرضيات التي تُوجّه مسار الدراسة وتشكل منطلقًا للتحليل والتفسير.

كما نتناول في هذا الفصل أهمية البحث سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية إلى جانب تحديد أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ولا يقل عن ذلك أهمية عرض الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، بما يعكس ارتباطه بسياق البحث وراهنيته في مجال التنظيم والعمل.

ومن جهة أخرى يتضمن هذا الفصل مراجعة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا حيث يتم عرضها بأسلوب تحليلي نقدي مع الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وبيان أوجه الاستفادة منها في بناء الإطارين النظري والمنهجي ويساعد هذا الاستعراض في رسم معالم الخطة البحثية التي سيتم اعتمادها في استكمال هذا العمل.

وبذلك نهدف في هذا الفصل إلى توفير أرضية منهجية متماسكة تضمن انسجام دراستنا، وتدعم إجراء تحليل معمق لتأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين، في إطار رؤية سوسولوجية دقيقة ومتوازنة.

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر وما صاحبها من تعقد متزايد في بيئات العمل نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي وتنامي حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أنماط تسييرها وأساليب إدارتها، بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة وفي هذا الإطار تبرز القيادة بوصفها أحد المرتكزات الأساسية في توجيه السلوك التنظيمي، وضبط العلاقات المهنية داخل المؤسسة، من خلال ما تمارسه من تأثير مباشر في الأفراد والجماعات، سواء على مستوى التحفيز أو الرضا الوظيفي أو جودة الأداء.

ولا تقتصر أهمية القيادة على بعدها الوظيفي بل تمتد لتشمل بعدها الاجتماعي والثقافي حيث تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي الذي يحتضن ممارسات العاملين ويؤثر في اتجاهاتهم وسلوكهم المهني ومن ثم فإن طبيعة الأسلوب القيادي المعتمد داخل المؤسسة تعد عاملاً حاسماً في تحديد درجة التفاعل الإيجابي بين القائد ومرؤوسيه، وفي خلق بيئة عمل داعمة أو معيقة لمختلف أشكال الأداء وعلى رأسها الإبداع التنظيمي.

وفي سياق متصل ومع تزايد الضغوط التنافسية وتعقد التحديات التي تواجهها المؤسسات، لم يعد الإبداع التنظيمي مجرد خيار استراتيجي يمكن تبنيه أو الاستغناء عنه، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات الاستمرارية والتطور ويفهم الإبداع التنظيمي باعتباره عملية ديناميكية تتجلى في قدرة العاملين على توليد أفكار جديدة، وتطوير أساليب العمل، واقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية بما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

غير أن هذا الإبداع لا ينبع فقط من القدرات الفردية للعاملين بل يتشكل في إطار بيئة تنظيمية محددة تتداخل فيها مجموعة من العوامل البنوية والثقافية، من أبرزها الأسلوب القيادي إذ تشير الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية إلى أن القيادة تعد من أهم المحددات التي تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي، من خلال ما توفره من مناخ يسمح بحرية التعبير ويشجع المبادرة، ويعزز الثقة داخل التنظيم.

وفي هذا السياق يتباين تأثير أنماط القيادة على الإبداع التنظيمي حيث تظهر بعض الدراسات أن الأنماط القيادية الحديثة ولا سيما القيادة التحويلية والديمقراطية، تسهم في تعزيز الإبداع من خلال تمكين العاملين وتشجيع التفكير النقدي وتوفير الدعم المعنوي والنفسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى المبادرة والابتكار في المقابل، قد تؤدي الأنماط القيادية التقليدية مثل النمط المتسلط أو البيروقراطي، إلى إضعاف روح الإبداع نتيجة اعتمادها على المركزية في اتخاذ القرار وتشديد الرقابة، وتقييد حرية التعبير، بما يحد من قدرة العاملين على المبادرة وتقديم أفكار جديدة.

وعلى الرغم من هذا التراكم المعرفي في الأدبيات فإن نتائج الدراسات لا تزال غير حاسمة خاصة عند نقلها إلى سياقات تنظيمية تختلف من حيث الخصائص الثقافية والبنوية، كما هو الحال في المؤسسات العمومية في الدول النامية، التي غالباً ما تتسم بسماط بيروقراطية وتقليدية قد تؤثر في طبيعة الممارسات القيادية ومستوى الإبداع لدى العاملين ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة تسعى إلى تحليل هذه العلاقة في سياقها الواقعي، بما يسمح بفهم أدق لديناميكيات التفاعل بين القيادة والإبداع التنظيمي.

وانطلاقاً من ذلك تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيس الآتي:

✚ ما مدى تأثير الأسلوب القيادي على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين داخل بلدية دار الشيوخ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، من بينها:

✚ ما أثر النمط القيادي المتسلط على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين داخل بلدية دار الشيوخ؟

✚ ما مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز الإبداع التنظيمي على العاملين بلدية دار الشيوخ؟

2. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، تمت صياغة الفرضيات الآتية بوصفها إجابات أولية قابلة للاختبار:

✚ يؤثر النمط القيادي المتسلط على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين داخل بلدية دار الشيوخ.

✚ يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين داخل بلدية دار الشيوخ.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يندرج اختياري لهذا الموضوع ضمن جملة من الدوافع التي أستطيع تصنيفها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأسباب الذاتية:

✚ ينطلق اختياري من ميولي الشخصي واهتمامي العلمي بدراسة موضوع القيادة والإبداع التنظيمي.

كما يرتبط هذا الموضوع بطبيعة تخصصي في مجال التنظيم والعمل، وهو ما مكنتني من تناوله من منظور سوسولوجي علمي.

ثانيًا: الأسباب الموضوعية:

أرى أن الإبداع التنظيمي يعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

كما أعتبر أن للقيادة دورًا حاسمًا في بناء بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع وتنمية قدرات العاملين.

إضافة إلى ذلك، لاحظت وجود حاجة إلى دراسات علمية معمّقة تتناول العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع التنظيمي خاصة في السياقين المحلي والعالمي.

4. أهداف الدراسة:

أسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مختلف الأساليب القيادية ومدى تأثيرها في تنمية الإبداع داخل بيئة العمل، بما يتيح الوصول إلى نتائج يمكن توظيفها في صياغة توصيات عملية تسهم في بناء بيئات تنظيمية أكثر إبداعًا ورفعًا لمستوى الإنتاجية.

وفي هذا الإطار تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

أهداف إلى تحليل تأثير الأساليب القيادية المختلفة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

أسعى إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات وتعزيز المبادرة لدى الأفراد.

أعمل على اقتراح استراتيجيات عملية من شأنها دعم الإبداع التنظيمي من خلال تحسين أنماط القيادة المعتمدة.

➦ أهداف إلى قياس مدى تأثير كل من القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية في مستويات الابتكار داخل بيئات العمل.

5. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من سعيي إلى إبراز مكانة أسلوب القيادة ودوره المحوري في التأثير على سلوك أفراد الجماعة داخل التنظيم، لا سيما فيما يتعلق بتنمية الإبداع التنظيمي. كما أحاول من خلال هذا العمل تسليط الضوء على الكيفية التي تسهم بها الأنماط القيادية في تشكيل بيئة عمل محفزة على الابتكار، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي. وتؤكد أهمية هذه الدراسة في السياق الجزائري، حيث تمثل محاولة لفهم واقع الممارسات القيادية داخل المؤسسات، ومدى انعكاسها على قدرات العاملين في الإبداع والتجديد، بما يمكن أن يقدم إضافة علمية وتطبيقية تسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.6 تأثير:

• لغة:

يشترك مفهوم التأثير في اللغة العربية من الفعل «أثر»، ويُفيد معنى إحداث تغيير في شيء ما أو ترك بصمة فيه. فيقال: «أثر فيه»، أي أحدث فيه تحولًا أو ترك أثرًا ينعكس على حالته أو سلوكه. ويُستخدم هذا المفهوم للدلالة على علاقة سببية أو تفاعلية بين مؤثرٍ ومتأثرٍ، بحيث ينتج عن فعل الأول تغييرٌ ملموس أو غير ملموس في الثاني.¹

• مفهوم التأثير اصطلاحًا:

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2016، ص: 25.

يعرف التأثير بأنه القدرة على إحداث تغيير في أفكار الأفراد أو سلوكهم أو مشاعرهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك من خلال وسائل مباشرة أو غير مباشرة ويُعدّ هذا المفهوم من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في عدد من الحقول المعرفية، من بينها علم النفس، وعلوم الإعلام، والعلوم السياسية، والتسويق، حيث يُستخدم للإشارة إلى مختلف العمليات التي يتم من خلالها توجيه آراء الأفراد والتأثير في سلوكهم عبر قنوات تواصل متعددة.¹

وفي تعريفٍ آخر، يُنظر إلى التأثير بوصفه القدرة على إحداث تغيير في الآخرين لا يدرك إلا من خلال نتائجه وآثاره الفعلية، دون اللجوء إلى استخدام القوة أو السلطة الرسمية ويُبرز هذا التصوّر البعد غير القسري للتأثير، حيث يتحقق عبر الإقناع، وبناء الثقة، والتأثير الرمزي، بما يجعله عملية تفاعلية قائمة على القبول والاستجابة الطوعية، لا على الإلزام أو الإكراه.²

• تعريف اجري:

يعرف التأثير القيادي بأنه قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في أنماط تفكير الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة، بما يسهم في تعزيز بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار ويتحقق هذا التأثير من خلال تبني أساليب قيادية تقوم على الدعم والتحفيز والتوجيه غير المباشر، بعيداً عن الاعتماد الحصري على السلطة الرسمية أو الأساليب القسرية.

ويفهم التأثير في هذا السياق بوصفه عملية تفاعلية قائمة على الإقناع وبناء الثقة، حيث يعمل القائد على تنمية دافعية العاملين وتشجيعهم على المبادرة، وتوسيع هامش

¹ سلوى حامد العلاء، دور القيادة في إدارة الأزمة، دار الكتب القطرية، ط 1، قطر، 2015، ص: 80.

² ألانيا نوكر، طه غ ارم، التأثير القوة الخفية في عصر متغير، دار المعرفة للتنمية البشرية، ط 1، المملكة العربية السعودية، رياض، 2010، ص: 29 ، 31.

مشاركتهم في اتخاذ القرار ويمكن قياس هذا التأثير من خلال مجموعة من المؤشرات من أبرزها: مستوى تحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة، وقدرتهم على تحسين الأداء، ومدى انخراطهم الفعال في تطوير بيئة العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.6 الأسلوب القيادي:

يُعرّف الأسلوب القيادي بأنه النهج أو الطريقة التي يعتمدها القائد في توجيه الأفراد، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد بما يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة. ويعكس هذا الأسلوب طبيعة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، كما يحدد مستوى التوجيه والتحفيز الذي يقدمه، ومدى إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

ولا يتسم الأسلوب القيادي بالثبات بل يختلف من قائد إلى آخر تبعاً لجملة من العوامل من أبرزها السمات الشخصية والخبرة المهنية والسياق التنظيمي الذي يمارس فيه القائد مهامه كما يتأثر بطبيعة الفريق وخصوصيات البيئة التنظيمية وفي هذا الإطار تتعدد أنماط القيادة لتشمل على سبيل المثال، النمط السلطوي، والديمقراطي، والتحويلي والتفويضي، وقد يتبنى القائد في الواقع العملي مزيجاً من هذه الأنماط، وفقاً لمتطلبات الموقف والظروف المحيطة¹.

• تعريف إجرائي:

في ضوء هذه دراستنا نعرف الأسلوب القيادي إجرائياً بأنه مجموعة السلوكيات والممارسات الفعلية التي يعتمدها القائد في إدارة الأفراد وتحفيزهم، واتخاذ القرارات داخل المنظمة، بما يعكس نمط تفاعله مع العاملين وطبيعة توجيهه لهم. ويقاس هذا الأسلوب من خلال مؤشرات تتعلق بدرجة المشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى الدعم والتحفيز المقدم، وطبيعة العلاقة بين

¹ أسلوب القيادة، الموسوعة الحرة ويكيبيديا، على الخط: <https://ar.Wikipedia.org> تم الاطلاع عليها

2025/02/11، الساعة: 06:12.

القائد والمرؤوسين، بما يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بيئة العمل ومستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

3.6 الإبداع التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، يقتضي العرض العلمي الوقوف أولاً عند مفهوم الإبداع في ذاته، باعتباره الأساس الذي يبنى عليه هذا المفهوم المركب. فقد ورد الإبداع في اللغة العربية مشتقاً من الفعل «أبداع»، ويقال: «أبداع الشيء» أي ابتدعه واخترعه على غير مثال سابق. كما يفهم من قولهم «ابتدعه» أنه أوجده من تلقاء نفسه دون اقتباس أو تقليد، في حين يدل «ابتدع الشيء» على إحداثه وإيجاده بصورة جديدة ومبتكرة.¹

وعليه، يحيل المعنى اللغوي للإبداع إلى القدرة على الإتيان بالجديد وإنتاج ما هو غير مألوف، وهو ما يشكل الأساس الدلالي الذي انطلقت منه مختلف التعريفات العلمية الحديثة لهذا المفهوم

وقد اتفقت المعاجم اللغوية في اللغة العربية على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته. أما الإبداعية في الفن والأدب، فهي استحداث أساليب جديدة بدلاً من الأساليب القديمة أو المتعارف عليها سابقاً.²

جاء مفهوم الإبداع التنظيمي هو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من إمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكن من استخدام إدارة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.³

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري وموقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، ماجستير، تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 8.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الجمهورية المصرية، 2005، ص: 6.

• تعريف إجرائي:

في ضوء هذه دراستنا يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بوصفه مزيجًا من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي يوظفها العامل داخل المنظمة بهدف تطوير أدائها وتعزيز فاعليتها في مواجهة المشكلات. ويتجلى ذلك من خلال تبني أساليب عمل مبتكرة وتقديم أفكار جديدة، وتوظيف مهارات متجددة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعد هذا المفهوم الإجرائي إطارًا مرجعيًا للدراسة، إذ يسمح بقياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين من خلال مؤشرات تتعلق بقدرتهم على الابتكار، والمبادرة، وتطوير طرق العمل داخل المؤسسة.

7. المقاربة النظرية:

اعتمدنا في دراستنا على المقاربة الصراعية لتحليل تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي على العاملين داخل المؤسسة، إذ تستند هذه المقاربة إلى رؤية ماركسية تعتبر التنظيمات فضاءات اجتماعية غير متجانسة، تتخللها علاقات صراع بين فئات مختلفة تسعى كلٌّ منها إلى تحقيق مصالحها في ظل بنية من عدم تكافؤ القوة.

وانطلاقًا من هذا التصور، ينظر إلى الأسلوب القيادي بوصفه أحد أهم تجليات السلطة داخل التنظيم، حيث يمارس القائد تأثيره من خلال التحكم في الموارد واتخاذ القرارات، وفرض الهياكل التنظيمية الرسمية وبذلك، فإن هذا الأسلوب يُعدّ عاملاً حاسماً في توجيه

³ لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص: 7.

مسارات الإبداع التنظيمي، سواء من خلال دعمه وتعزيزه أو من خلال تقييده وإعايقه، تبعاً لطبيعة الممارسات القيادية السائدة داخل المؤسسة¹.

تعد القيادة السلطوية القائمة على المركزية الصارمة في اتخاذ القرار والتوجيه المباشر من الأنماط التي قد تعيق تنمية الإبداع التنظيمي إذ تسهم هذه الممارسات في تقييد حرية التعبير والحدّ من المبادرات الفردية، نتيجة تضيق هامش المشاركة وتعزيز الرقابة وفي ظل هذا النمط، يميل العاملون إلى تبني سلوك حذر، مدفوعاً بالخوف من العقوبات أو الإقصاء الأمر الذي يضعف جرأتهم على طرح أفكار جديدة أو الانخراط في ممارسات ابتكارية داخل بيئة العمل.²

في المقابل تسهم القيادة التحويلية في بناء بيئة تنظيمية أكثر انفتاحاً وديناميكية، حيث يعاد تأطير الصراع بوصفه عاملاً محفزاً للإبداع لا عائقاً له إذ يعمل القادة، في هذا النمط على تشجيع العاملين على تجاوز الوضع القائم، وتبني التفكير النقدي، وتقديم حلول مبتكرة لمختلف المشكلات التنظيمية.

كما تؤكد المقاربة الصراعية أن التفاعل المستمر بين نزعة الهيمنة الإدارية من جهة، وتطلعات العاملين نحو الحرية والمبادرة والابتكار من جهة أخرى، يشكل المحرك الأساسي للديناميكية التنظيمية وعلى هذا الأساس، تميل المؤسسات التي تعتمد أساليب قيادية قائمة على المشاركة والتمكين إلى تحقيق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي، مقارنة بتلك التي تركز على التحكم الصارم والمركزية في اتخاذ القرار.

تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي من منظور المقاربة الصراعية:

¹ Bass, B. M; Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, Free Press,1985,P120.

² Kotter, J. P, Leading Change, Boston: Harvard Business School Press,1996,p 45.

² لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص22.

عند تناول أي موضوع سوسيولوجي تبرز ضرورة تأطيره ضمن إطار نظري واضح يوجّه مسار التحليل ويمنح الدراسة عمقها العلمي. إذ تتيح الاستعانة بالنظريات الاجتماعية للباحث فهم مختلف التفسيرات التي قدّمها المفكرون، وتوظيفها في بناء تحليل متكامل للظاهرة المدروسة. وفي هذا السياق، تم اعتماد المقاربة الصراعية بوصفها إطارًا نظريًا ملائمًا لتحليل تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي، نظرًا لقدرتها على تفسير علاقات القوة والصراع داخل التنظيم، وانعكاساتها على سلوك العاملين ومستوى إبداعهم.²

✚ المقاربة الصراعية ودورها في الدراسة:

تنطلق المقاربة الصراعية من افتراض أساسي مفاده أنّ المؤسسات لا تمثل كيانات متجانسة يسودها الانسجام، بل تُعدّ فضاءات تنظيمية تتخللها علاقات قوة وصراع بين فئات متعددة، يسعى كلّ منها إلى الحفاظ على مصالحه أو تعزيز موقعه داخل البناء التنظيمي. وفي هذا السياق، تكتسب الأساليب القيادية أهمية خاصة، باعتبارها آليات تُسهم في تنظيم هذه العلاقات وتوجيهها، حيث يمكن أن تلعب دورًا محقّرًا للإبداع من خلال إتاحة المشاركة والانفتاح أو على العكس قد تسهم في إخماده عبر فرض الهيمنة وتقييد التفاعل.

✚ تأثير الأساليب القيادية على الإبداع التنظيمي:

تتعدد الأساليب القيادية التي يمكن أن يعتمد عليها القادة داخل المؤسسات، ويختلف تأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي تبعًا لخصائصها وممارساتها. ومن أبرز هذه الأساليب:

• الأسلوب الديمقراطي:

يقوم على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز مبدأ التشاور، مما يُسهم في خلق بيئة تنظيمية محقّرة على الإبداع، حيث يشعر الأفراد بقيمتهم ودورهم الفعّال، الأمر الذي يدعم المبادرة والابتكار.

• الأسلوب السلطوي:

يتسم بالمركزية في اتخاذ القرار وفرض الأوامر من قبل القائد، مع محدودية مشاركة العاملين، وهو ما قد يؤدي إلى تقييد حرية التفكير والحدّ من السلوك الإبداعي، نتيجة غياب المرونة وتراجع روح المبادرة.

• الأسلوب التحويلي:

يرتكز على إحداث تغييرات نوعية داخل المؤسسة، ويُعدّ من أكثر الأساليب توافقًا مع متطلبات العصر، حيث يشجّع على الابتكار المستمر، ويعزّز قدرات العاملين على التكيف والإبداع من خلال التحفيز والرؤية المستقبلية.

🚩 أهمية المقاربة الصراعية في تحليل الأساليب القيادية:

تسهم المقاربة الصراعية في تقديم فهم معمق لطبيعة العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي، من خلال تركيزها على ديناميكيات السلطة والصراع داخل المؤسسة. فهي تتيح تحليل الكيفية التي تؤثر بها اختلافات الأساليب القيادية في تشكيل بيئة العمل، وفي توجيه سلوك العاملين، خاصة في ظل التوتر القائم بين ممارسات الهيمنة الإدارية وتطلعات العاملين نحو الحرية والمشاركة.

وبناء على ما سبق يتضح أن الأساليب القيادية تؤدي دورًا محوريًا في توجيه مسار الإبداع التنظيمي سواء من خلال تحفيزه أو الحدّ منه، كما تُبرز المقاربة الصراعية أهميتها بوصفها إطارًا نظريًا يُمكن من فهم هذه التفاعلات المعقدة داخل المؤسسات وتحليلها بشكل علمي دقيق.

8. الدراسات السابقة :

1.8 الدراسات المحلية الجزائرية:

الدراسة الأولى:

تدرج دراسة الباحثين عماد أخطيو وكريم علي، الموسومة بـ "دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، ضمن البحوث التطبيقية التي سعت إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة ومخرجات إدارة المعرفة داخل التنظيمات. وقد أنجزت هذه الدراسة في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، خلال السنة الجامعية 2022-2023.

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تمثلت أساساً في إبراز مفهوم القيادة وأساليبها المختلفة، والتعريف بإدارة المعرفة وعملياتها ومدى حضورها داخل المؤسسات، فضلاً عن تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين أساليب القيادة وتفعيل إدارة المعرفة، مع السعي إلى تحديد النمط القيادي الأكثر إسهاماً في دعم هذه العمليات.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: ما دور أساليب القيادة في تفعيل عملية إدارة المعرفة؟ وتفرّع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية التي تناولت أثر كل من القيادة المتسلطة، والأوتوقراطية، والديمقراطية، والحرّة في تفعيل إدارة المعرفة داخل المعهد محل الدراسة.

من الناحية المنهجية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مدعماً بدراسة ميدانية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 45 مفردة من مجتمع الدراسة. وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما أتاح الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم التحليل العلمي.

وأفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها أن أساليب القيادة تؤدي دوراً فعالاً في تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن الأنماط القيادية السلطوية والأوتوقراطية لها تأثير سلبي على هذه العملية، في حين أظهرت القيادة الديمقراطية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تعزيز إدارة المعرفة. وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يُعدّ الأكثر فاعلية، نظراً لما يتيح من بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والتفاعل، بما يدعم تبادل المعرفة وتوليدها.

وفي ضوء ذلك، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة لبحثنا، إذ تتقاطع معه في تأكيد الدور الحاسم لأساليب القيادة في التأثير على مخرجات تنظيمية محورية، رغم اختلاف المتغير التابع (إدارة المعرفة مقابل الإبداع التنظيمي). كما تُسهم نتائجها في دعم الفرضية القائلة بأن الأنماط القيادية التشاركية تعزز الأداء التنظيمي، في حين تحدّ الأنماط السلطوية من ذلك، وهو ما يثري الإطار النظري والتحليلي المعتمد في هذه الدراسة.

الدراسة الثانية:

تعد دراسة الباحثة بن عيسى خديجة، الموسومة بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية"، من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة والإبداع التنظيمي في السياق الجزائري. وقد أنجزت هذه الدراسة في إطار مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة جامعة محمد خيضر بسكرة خلال سنة 2021.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تمثلت في:

- ✓ التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- ✓ تحليل مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات العمومية.
- ✓ دراسة أثر القيادة التحويلية على تنمية الإبداع لدى العاملين.
- ✓ إبراز دور القائد في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

✚ ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

المنهجية المتبعة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مع إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتم تطبيقه على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات العمومية، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة.

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ✓ تسهم القيادة التحويلية في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين.
- ✓ أظهرت النتائج أن التحفيز المعنوي والدعم القيادي من أهم العوامل الداعمة للإبداع.

✓ كلما ارتفع مستوى تمكين العاملين، ارتفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

تعقيب تحليلي:

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في تركيزها على العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد النتائج أنّ الأنماط القيادية الحديثة، خاصة القيادة التحويلية، تلعب دوراً محورياً في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات. كما تدعم هذه الدراسة الطرح الذي تتبناه دراستنا، والقائل بأن البيئة القيادية التشاركية والمحفزة تُعدّ شرطاً أساسياً لتنمية الإبداع التنظيمي، وهو ما يعزز الإطار النظري المعتمد.

الدراسة الثالثة:

تدرج دراسة الباحثين محمد كريم بن يحيى وعبد القادر بوسالم، المعنونة بـ "تأثير الأسلوب القيادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية على دافعية الإنجاز لدى تلاميذ السنة الثانية والثالثة ثانوي دراسة ميدانية لبعض ثانويات مدينة مسع"، ضمن الدراسات التطبيقية التي سعت إلى تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية ومخرجات سلوكية لدى الأفراد، في سياق تربوي. وقد أُنجزت هذه الدراسة في إطار مذكرة ماستر تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي بجامعة زيان عاشور الجلفة خلال السنة الجامعية 2018-2019.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية والرياضية ودافعية الإنجاز لدى تلاميذ الطور الثانوي.

✓ الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى التلاميذ.

✓ تحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية.

✓ تحديد النمط القيادي الأكثر فاعلية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى التلاميذ.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

✚ هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي لأساتذة التربية البدنية والرياضية

ودافعية الإنجاز لدى تلاميذ الطور الثانوي؟

وتفرّع عنه عدد من التساؤلات الفرعية، تمثلت في:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين السلوك الديمقراطي ودافعية الإنجاز

الرياضي؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين السلوك التحفيزي (الإثابة والتشجيع)

ودافعية الإنجاز؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى التلاميذ؟

المنهجية المتبعة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مدعماً بدراسة ميدانية، حيث تم استخدام

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد طُبّق على عينة عشوائية قوامها 70 مبحوثاً من

تلاميذ الطور الثانوي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية. (SPSS)

أهم نتائج الدراسة:

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى التلاميذ.

✓ يعزى هذا التأثير إلى خصائص النمط الديمقراطي، الذي يجمع بين الاهتمام بالتلميذ وتحقيق أهداف الأداء.

✓ أظهرت النتائج أن من أبرز محفزات الإنجاز في ظل القيادة الديمقراطية:

• الخبرات الإيجابية الناتجة عن تحسين اللياقة البدنية (القوة، السرعة، التحمل).

• إتقان المهارات الحركية التي تتطلب الرشاقة والمرونة.

• الشعور بالمتعة والرضا الناتج عن تحسن الأداء الرياضي.

تعقيب:

على الرغم من اختلاف المجال (تربوي/رياضي مقابل تنظيمي)، فإن هذه الدراسة تتقاطع مع موضوع بحثنا في تأكيدها على الدور الحاسم للأسلوب القيادي في التأثير على سلوك الأفراد ودوافعهم. كما تدعم نتائجها الطرح القائل بأن الأنماط القيادية الديمقراطية تُسهم في تعزيز الدافعية والسلوك الإيجابي، وهو ما يمكن إسقاطه على الإبداع التنظيمي، حيث تُعدّ البيئة القيادية التشاركية عاملاً أساسياً في تحفيز المبادرة والابتكار داخل المؤسسات.

2.8 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

تدرج دراسة الباحثة نجوى وفائي سليم، الموسومة بعنوان "أنماط القيادة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في جائحة كورونا: بالتطبيق على مستشفيات محافظة القاهرة"، ضمن الدراسات الحديثة التي تناولت دور القيادة في إدارة الأزمات

داخل المؤسسات الصحية. وقد نشرت هذه الدراسة في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية في ديسمبر 2023.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، مع تحديد أبرز المعوقات التي تعترض إدارة الأزمات، خاصة في ظل جائحة كوفيد-19.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

✚ ما أنماط القيادة السائدة في المستشفيات الحكومية للحفاظ على الاستقرار خلال

أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19)؟

وتفرّع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ✓ ما الأنماط القيادية المعتمدة في المؤسسات الصحية خلال أزمة كوفيد-19؟
- ✓ ما مستوى المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات داخل هذه المؤسسات؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الأزمة وفقاً للنمط القيادي المتبع (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي)؟

المنهجية المتبعة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة، كما شملت العينة جميع العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، حيث بلغ حجمها 748 مفردة، وهو ما يعزّز من موثوقية النتائج.

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ أكدت الدراسة ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات داخل وزارة الصحة والمستشفيات الحكومية، مع تخصيص موارد مالية وبشرية مؤهلة لذلك.
- ✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في التعامل مع معوقات إدارة الأزمات، حيث تفوق النمط الديمقراطي في قدرته على تجاوز هذه المعوقات.
- ✓ كما بيّنت النتائج وجود تأثير للنمط الديكتاتوري في التعامل مع بعض جوانب الأزمة، بما يشير إلى أن فعالية النمط القيادي قد تختلف باختلاف طبيعة الموقف.

تعقيب:

تبرز هذه الدراسة أهمية الأسلوب القيادي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، وتؤكد أنّ الأنماط القيادية التشاركية، خاصة الديمقراطية تسهم في تحسين القدرة على مواجهة التحديات وعلى الرغم من اختلاف مجال الدراسة (الصحي) عن موضوع بحثنا (التنظيمي)، إلا أن نتائجها تدعم الفرضية القائلة بأن نمط القيادة يلعب دورًا حاسمًا في توجيه سلوك الأفراد وتحسين الأداء، وهو ما يمكن إسقاطه على الإبداع التنظيمي، حيث تُعدّ البيئة القيادية المرنة والتشاركية عاملاً أساسيًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

الدراسة الثانية:

تدرج دراسة الباحث هاني سمير منصور، الموسومة بعنوان "الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"، ضمن الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الإبداع التنظيمي وجودة

الخدمات في القطاع الصحي. وقد أنجزت هذه الدراسة في إطار أطروحة دكتوراه (نظام LMD) تخصص إدارة أعمال بجامعة الجزائر 3 خلال السنة الجامعية 2022-2023.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي داخل وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتحليل أثره في مستوى جودة الخدمات المقدمة، مع الوقوف على أبعاد هذا الإبداع ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر للإبداع التنظيمي في مستوى جودة الخدمات داخل وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

وتفرّع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ✓ ما مستوى تبني الإبداع التنظيمي داخل الوزارة؟
- ✓ ما مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الحساسية، تقبل المخاطرة) وجودة الخدمة؟
- ✓ ما أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق التميز في جودة الخدمات؟
- ✓ ما مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة؟

المنهجية المتبعة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة ميدانية، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد شملت الدراسة عينتين: الأولى ضمت 200 موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، والثانية 474 مريضاً، موزعين على خمس مستشفيات كبرى. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث بلغ معامل التأثير (0.29).
- ✓ تبيّن أنّ أبعاد الإبداع التنظيمي، خاصة الأصالة والمرونة والحساسية، تُسهم بشكل فعّال في رفع مستوى جودة الخدمات.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وجودة الخدمات المقدّمة.

تعقيب تحليلي:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لدراستنا إذ تتناول الإبداع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً رئيسياً وتبرز أثره في تحسين مخرجات تنظيمية مهمة مثل جودة الخدمة وعلى الرغم من اختلاف زاوية المعالجة (الإبداع كمتغير مستقل في هذه الدراسة مقابل كمتغير تابع في دراستنا)، فإن نتائجها تدعم الطرح القائل بأن الإبداع التنظيمي يمثل عنصراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي. كما توفّر هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن من خلاله فهم أهمية

تعزير الإبداع داخل المؤسسات، وهو ما يرتبط بشكل غير مباشر بدور القيادة في تهيئة بيئة محفزة لهذا الإبداع.

3.8 الدراسات الأجنبية:

تعد دراسة الباحثين Bruce J. Avolio و Bernard M. Bass ، الموسومة بعنوان: **“Transformational Leadership and Organizational Culture”** من أبرز الدراسات الكلاسيكية في مجال القيادة والإبداع التنظيمي، حيث تناولت أثر القيادة التحويلية على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ تحليل دور القيادة التحويلية في تشكيل الثقافة التنظيمية.
- ✓ دراسة تأثير أنماط القيادة على سلوك العاملين، خاصة الإبداع والابتكار.
- ✓ إبراز العلاقة بين التحفيز القيادي وتنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسات.

إشكالية الدراسة:

تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيس:

👉 كيف تؤثر القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية، وفي سلوك العاملين، خاصة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار؟

المنهجية المتبعة:

اعتمد الباحثان على منهج كمي تحليلي، باستخدام استبيانات معيارية لقياس أنماط القيادة (مثل مقياس MLQ) وتم تطبيقها على عينات من العاملين في منظمات مختلفة، مع استخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ✓ القادة التحويليون يسهمون في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار من خلال التشجيع والدعم المعنوي.
- ✓ تعزيز الثقة وتمكين العاملين يؤدي إلى ارتفاع مستوى المبادرة والإبداع.
- ✓ الثقافة التنظيمية الداعمة تُعدّ وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة والإبداع.

تعقيب:

تعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية التي تؤكد أنّ الأنماط القيادية الحديثة، وخاصة القيادة التحويلية، تلعب دوراً حاسماً في تنمية الإبداع التنظيمي. كما تتقاطع نتائجها بشكل مباشر مع موضوع دراستنا، حيث تدعم الفرضية القائلة بأن الأسلوب القيادي يؤثر بعمق في سلوك العاملين، وفي قدرتهم على الابتكار. وتُبرز الدراسة أيضاً أهمية البيئة التنظيمية كعامل وسيط، وهو ما يعزّز التحليل السوسيولوجي للعلاقة بين القيادة والإبداع داخل المؤسسات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنّها عالجت بدرجات متفاوتة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الأسلوب القيادي والمتغيرات التابعة ذات الصلة، وعلى رأسها الإبداع التنظيمي (أو مخرجات قريبة منه كإدارة المعرفة ودافعية الإنجاز وجودة الخدمة) وقد توزعت هذه الدراسات بين سياقات تنظيمية وتربوية وصحية، الأمر الذي أتاح بناء رؤية مركبة حول تأثير القيادة في السلوك التنظيمي. ويمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف على النحو الآتي:

أولاً: أوجه التشابه

1. ركزت عدة دراسات على دور الأنماط القيادية الحديثة خاصة القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار، كما في دراسة أماني عبد العزيز بن مسعود وأسماء أبو عنزه، وهو ما يتقاطع مع توجه دراستنا في بحث أثر القيادة في تنمية الإبداع.
2. أبرزت دراسة نجوى وفائي سليم أهمية القيادة الديمقراطية في مواجهة الأزمات داخل القطاع الصحي، بما يدعم الطرح القائل بأن الأنماط التشاركية تُسهم في تحسين الأداء والتكيف مع التحديات.
3. تتقاطع دراسة عماد أخطيو وكريم عليي مع دراستنا في تحليل أثر أساليب القيادة، غير أنها تناولت إدارة المعرفة كمخرج تنظيمي، بينما تركز دراستنا على الإبداع التنظيمي.
4. كما تتشابه دراسة محمد كريم بن يحيى وعبد القادر بوسالم مع دراستنا في منطلقها التحليلي لتأثير الأسلوب القيادي على مخرجات سلوكية، رغم اختلاف المجال (تربوي/رياضي مقابل تنظيمي).

ثانيًا: أوجه الاختلاف

1. تختلف بعض الدراسات من حيث المجال والسياق التطبيقي إذ أُجريت دراسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو في القطاع الصحي أو التربوي، في حين تتركز دراستنا في السياق التنظيمي الإداري.
2. من حيث المتغير التابع، ركزت بعض الدراسات على إدارة المعرفة أو جودة الخدمة أو دافعية الإنجاز، بينما تنصبّ دراستنا تحديدًا على الإبداع التنظيمي بوصفه مخرجًا مركزيًا للأداء.

3. على مستوى المنهجية اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات كمية معيارية، في حين تعتمد دراستنا على استبانة موجهة لتحليل أنماط القيادة وقياس أثرها المباشر في الإبداع.
 4. تختلف دراسة نجوى وفائي سليم من حيث الظرف الزمني الاستثنائي (جائحة كوفيد-19)، وهو سياق قد يؤثر في طبيعة النتائج وإمكانية تعميمها.
 5. تميّزت دراسة هاني سمير منصور بتركيزها على أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمة، دون التوسع في تحليل دور القيادة كعامل مفسّر لهذا الإبداع، وهو ما تسعى دراستنا إلى معالجته.
 6. كما يبرز اختلاف في عمق تحليل الأبعاد إذ لم تتناول بعض الدراسات عناصر مثل الدعم المؤسسي وتوافر الموارد بوصفها محددات مؤثرة في الإبداع، وهو ما يمكن اعتباره فجوة تسعى دراستنا إلى الإسهام في سدّها.
- تؤكد الدراسات السابقة في مجملها الأهمية الحاسمة للأسلوب القيادي في توجيه مخرجات السلوك التنظيمي، مع ترجيح كفة الأنماط التشاركية والتحويلية في تعزيز الإبداع والابتكار، مقابل الأثر المقيّد للأنماط السلطوية. غير أنّ التباين في السياقات والنتائج، إلى جانب محدودية بعض المعالجات خصوصًا فيما يتعلق بالربط المباشر بين القيادة والإبداع التنظيمي في السياق المحلي يبرز الحاجة إلى دراسة معمّقة تُعالج هذه العلاقة في إطار تنظيمي محدد، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا فيه لإشكالية تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي من خلال عرض مبررات اختيار الموضوع، وفي مقدمتها الأهمية المتزايدة للقيادة في تطوير بيئة العمل وتعزيز القدرات الإبداعية داخل المنظمات كما تم تحديد أهداف الدراسة، التي انصبّت أساسًا على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

وفي السياق ذاته أبرز الفصل الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يضطلع به القائد في خلق بيئة تنظيمية محفّزة على الابتكار كما تم ضبط المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، بما يضمن وضوح الإطار المفاهيمي وتماسكه.

وعلاوة على ذلك تضمن الفصل استعراضاً منهجياً للدراسات السابقة ذات الصلة مع بيان أوجه التقاطع والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما يسمح بتحديد موقع هذه الدراسة ضمن الحقل المعرفي كما تم عرض المقاربة السوسولوجية المعتمدة بوصفها إطاراً نظرياً يوجّه التحليل ويسهم في تفسير العلاقة بين الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي.

وبذلك شكل هذا الفصل قاعدة منهجية ونظرية متكاملة تمهّد للانتقال إلى المعالجة الميدانية للموضوع، في ضوء فرضيات الدراسة وتساؤلاتها.

الفصل الثاني:

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية.

تمهيد:

1. مفهوم القيادة بين الفكر العربي والغربي:

1.1.1 تعريف القيادة في الفكر الغربي.

2.1.1 تعريف القيادة في الفكر العربي.

2. أهمية القيادة .

3. عناصر القيادة:

4. تصنيفات القيادة :

5. أنماط القيادة:

1.5 القيادة الديمقراطية .

2.5 القيادة الأوتوقراطية.

3.5 القيادة التحويلية .

4.5 القيادة الاستبدادية .

5.5 القيادة الحرة.

6. العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

7. مهارات القيادة:

8. مصدر قوة القائد:

9. أهم النظريات التي درست القيادة:

خلاصة.

تمهيد:

تعد القيادة من المفاهيم المحورية في مختلف مجالات الحياة سواء في الإدارة أو السياسة أو الرياضة أو حتى في التفاعلات الاجتماعية اليومية، لما لها من دور أساسي في توجيه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف محددة فهي عملية ديناميكية تقوم على التأثير في الآخرين وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم من خلال اتخاذ قرارات مناسبة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ولا تقتصر القيادة على كونها منصباً رسمياً أو سلطة تنظيمية، بل تتجاوز ذلك لتشكل منظومة من المهارات والقدرات التي تتطلب كفاءة عالية ورؤية استراتيجية واضحة، وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات المختلفة فالقائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على إلهام الآخرين وتعزيز دافعيتهم، وتوجيه موارد المؤسسة توجيهاً أمثل بما يخدم تحقيق النجاح المشترك، وتتباين أنماط القيادة تبعاً لخصائص القائد والسياق التنظيمي، حيث تشمل على سبيل المثال القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والتشاركية، ولكل نمط منها انعكاساته الخاصة على بيئة العمل ومستوى الأداء داخل المنظمة. وفي ضوء ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمفهوم القيادة، بدءاً بتحديد تعريفها، وصولاً إلى عرض أبرز أنماطها وخصائصها.

1. مفهوم القيادة بين الفكر العربي والغربي:

شهد مفهوم القيادة تبايناً ملحوظاً في تعريفاته تبعاً لاختلاف التوجهات النظرية والمنهجية للباحثين، وكذلك لاختلاف طبيعة المجالات التي يُطبَّق فيها هذا المفهوم. إذ لا يوجد تعريف واحد جامع مانع للقيادة، بل تتعدد المقاربات التي تناولتها، كلٌّ بحسب زاويته التحليلية ومرجعياته الفكرية.

وانطلاقاً من ذلك فإن فهم مفهوم القيادة يقتضي تناوله في سياقاته الفكرية المختلفة، لا سيما في كلِّ من الفكر العربي والفكر الغربي، لما يعكسه ذلك من تنوع في الرؤى والتفسيرات المرتبطة بهذا المفهوم. وعليه، سيتم فيما يلي عرض مفهوم القيادة كما ورد في كلا الفكرين، مع إبراز أوجه التقاطع والاختلاف بينهما.

1.1 تعريف القيادة في الفكر الغربي:

تعد القيادة مقابلاً لمصطلح **Leadership** في الأدبيات الغربية، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع لدى الباحثين والمفكرين في مجالات الإدارة وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي، ما أدى إلى تعدد تعريفاته وتباينها تبعاً لاختلاف الاتجاهات النظرية والمنهجية المعتمدة ومن ثم يقتضي ضبط هذا المفهوم استعراض أبرز هذه التعريفات ومقاربتها تحليلاً، تمهيداً لاستخلاص تصور تركيبى جامع.

في هذا السياق يعرف **L. Wolman** القيادة بأنها «مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكّن الفرد من توجيه الآخرين والتحكم فيهم بفعالية» وهو تعريف يركز على البعد الشخصي والسمات الفردية للقائد باعتبارها أساس العملية القيادية. في المقابل، يرى **R. Presthus** و **T. Pfiffner** أن القيادة «حالة من الروح المعنوية والمسؤولية تتجسّد في القائد، وتعمل على توحيد جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، متجاوزةً

مصالحهم الفردية» وهو تعريف يُبرز البعد القيمي والتنظيمي للقيادة، ويركّز على دورها في تحقيق الانسجام والتكامل داخل الجماعة¹.

أما جون أتزيوني **J. Etzioni** : فيعرف القيادة بأنها مهارة تستند إلى السمات الشخصية للقائد، مما يؤدي إلى تحقيق القبول الطوعي من قبل المرؤوسين في نطاق واسع من المواضيع².

من جانبه، يرى أردوايتيد **Ordway. Tead** في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم". وفي الفكر الغربي وبعد تطور العلوم السلوكية في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته.

فعلى سبيل المثال يعرف **فنجا هميفل** القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد عند توجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك³.

كما يرى **همفيل Hamphil** أيضا أن القيادة هي: "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية"، بالإضافة إلى مساعدة الجماعة والمنظمة على تشكيل هويتها وثقافتها⁴.

نلمس في هذه التعاريف السابقة تركيزاً شديداً على أحد أهم عناصر القيادة، وهو القائد.

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، 2019، ص: 13، 14.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2003، ص: 241.

³ شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، مرجع سابق، ص: 14.

⁴ نفس المرجع، ص: 14.

فالقيادة، في نظر هؤلاء المفكرين، هي مجموعة من الصفات أو السمات المعينة التي تتوفر في الفرد المتمثل في القائد، والتي من خلالها تتم عملية التأثير في اتجاه واحد، من القائد نحو مرؤوسيه .

ومن خلال استقراء هذه التعاريف يتبين أنّها تميل إلى التركيز على شخص القائد بوصفه محور العملية القيادية، مع إغفال نسبي لبقية العناصر المكوّنة لهذه العملية. غير أن القيادة، في منظورها الحديث لا تختزل في خصائص القائد أو سماته الفردية فحسب، بل تُعدّ عملية تفاعلية مركّبة تتداخل فيها عدة مكوّنات أساسية.

فإلى جانب القائد يشكل المرؤوسون عنصراً جوهرياً في هذه العملية، من خلال استجاباتهم وتفاعلاتهم التي تؤثر في فعالية القيادة كما تعدّ المواقف العملية والسياقات التنظيمية عاملاً حاسماً في تحديد النمط القيادي الملائم، حيث تختلف أساليب القيادة باختلاف طبيعة المهام والظروف المحيطة إضافة إلى ذلك، تلعب البيئة التنظيمية بما تتضمنه من موارد، وثقافة تنظيمية، ونظم إدارية دوراً مهماً في تمكين القائد من ممارسة دوره بفعالية.

وعليه فإن القيادة تفهم بوصفها منظومة ديناميكية تقوم على التفاعل بين القائد، والمرؤوسين، والموقف، والبيئة التنظيمية، بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

2.1 تعريف القيادة في الفكر العربي:

إن اختلاف الرؤى القيادية ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من موقع، فإنها تنصدر كافة الأنشطة وتقلص توسعها. كما جاء في المعاجم العربية ولدى الباحثين العرب، فقد عُرِّفت القيادة في معجم لسان العرب بأنها "القول"، وهو نقيض "السوق"، حيث يُقال: "يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها". ويمكن

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية.

أن نستنتج من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع، ويقودهم إلى ما ينفعهم، ويرشدهم إلى تحقيق أهدافهم، فمعنى القيادة أن يكون الشخص في المقدمة ويوجه الآخرين.

وقد عرف بعض العلماء العرب، الذين اهتموا بدراسة القيادة، بأنها مركز أو وضع يضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين. كما عُرِفَت القيادة أيضًا بأنها التفاعل بين شخصية القائد والتابع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، وبين الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أف اردها، بالإضافة إلى غير ذلك من خصائص الجماعة والمواقف التي تواجهها، وذلك في إطار إد ارك القائد لنفسه وإد ارك الآخرين له وإد اركه لهم، وكذلك إد ارك المجتمع المشترك بين القائد والآخرين في سياق الجماعة والموقف.

كما عرفت الدكتورة اعتصام الشكرجي و صلاح هادي الحسيني القيادة أيضًا بأنها: " قدرة شخص ما على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً ودون إل ازم قانوني، وذلك لاعت ارفهم بدوره في تحقيق أهدافهم، حيث يكون معب ارّ عن آمالهم وطموحاتهم، مما يمنحه القدرة على قيادة أف ارد الجماعة بالشكل الذي ي اره مناسبًا"¹.

2. أهمية القيادة:

¹ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص: 52.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية.

تلعب القيادة دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فيما يلي عشرة عناصر تبرز أهمية القيادة¹:

- ✓ **حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة:** تعمل القيادة كجسر يربط بين الموظفين وخطط المؤسسة المستقبلية، مما يضمن فهم الجميع للأهداف المشتركة.
- ✓ **توحيد جهود العاملين:** تسهم القيادة في تنسيق وتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة، مما يزيد من كفاءة العمل.
- ✓ **تحفيز وتشجيع الموظفين:** يقوم القادة الفعالون بتحفيز فرقهم، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الإنتاجية.
- ✓ **إدارة الموارد بفعالية:** تساعد القيادة في توزيع الموارد والمهام بشكل يتماشى مع أولويات المؤسسة، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- ✓ **اتخاذ القرارات الحاسمة:** القادة مسؤولون عن اتخاذ قرارات تؤثر على مسار المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها.
- ✓ **تعزيز التعاون والعمل الجماعي:** تشجع القيادة على بناء بيئة عمل تعاونية، مما يعزز الإبداع والابتكار.
- ✓ **إدارة التغيير:** تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه المؤسسة خلال فترات التغيير والتكيف مع المستجدات.
- ✓ **تطوير المهارات والقدرات:** تهتم القيادة بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، مما يعزز من كفاءة المؤسسة.

¹ مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 2012، ص: 20.

- ✓ حل المشكلات واتخاذ المبادرات: تعنى القيادة بحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة وتبادر بوضع استراتيجيات للتغلب عليها.
- ✓ توجيه وتوحيد الجهود نحو الأهداف المشتركة: تعمل القيادة على توجيه وتوحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة¹.
- في مجمل القول وباختصار، القيادة الفعّالة هي العامل الأساسي الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

3 عناصر القيادة:

1. القيادة الفعّالة: تقوم القيادة الفعّالة على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي تمكّن القائد من توجيه فريق العمل أو المنظمة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة ونجاح. ويُعدّ امتلاك رؤية واضحة أحد أهم هذه المرتكزات، إذ ينبغي أن يتوفر لدى القائد تصور استراتيجي محدد المعالم حول ما يسعى إلى تحقيقه، مع القدرة على نقل هذه الرؤية إلى الآخرين وإلهامهم للانخراط في تجسيدها.
2. إلى جانب ذلك تبرز مهارة التأثير بوصفها عنصرًا محوريًا في فعالية القيادة، حيث يتمكن القائد من التأثير في سلوك الأفراد واتجاهاتهم من خلال ممارساته اليومية، وطريقة اتخاذه للقرارات، وأسلوب تعامله مع مختلف المواقف. ويسهم هذا التأثير في تعزيز ثقة العاملين بالقائد، وتنمية شعورهم بالانتماء، بما يدعم تماسك الفريق ويرفع من مستوى أدائه².

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص: 21.

² المرجع نفسه، ص: 21.

3. **التواصل الفعال:** يعد من أهم المهارات القيادية إذ يحتاج القائد إلى توصيل الأفكار والتوقعات بوضوح لضمان فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم. كما أن اتخاذ القرار بحكمة يعتبر عاملاً حاسماً، حيث يجب أن يكون القائد قادراً على تحليل المواقف المختلفة واتخاذ قرارات مدروسة تحقق المصلحة العامة. وإلى جانب ذلك، فإن الذكاء العاطفي يساعد القائد على فهم مشاعره ومشاعر فريقه، مما يسهل التعامل مع التحديات العاطفية داخل بيئة العمل .

4. **التخطيط الاستراتيجي:** عنصر جوهري أيضاً، حيث يحتاج القائد إلى وضع خطط واضحة تحدد الأهداف، الوسائل، والخطوات اللازمة لتحقيق النجاح. ولا يمكن إغفال أهمية إدارة الفريق، إذ يجب على القائد بناء فريق قوي، توزيع المهام بشكل عادل، وتعزيز التعاون بين الأعضاء بالإضافة إلى ذلك، فإن المرونة والتكيف تتيح للقائد التعامل مع التغير المتوقع، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي قد تطار¹.

وعلى المستوى الأخلاقي تعد الأمانة والنزاهة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء القيادي الفعال، لما لهما من دور حاسم في ترسيخ الثقة والاحترام داخل فريق العمل. إذ يتعين على القائد أن يتحلّى بالصدق والشفافية في تعامله مع الآخرين، بما يعزّز مصداقيته ويقوّي علاقاته المهنية.

كما أن تحمل المسؤولية والمساءلة يشكلان عنصراً لا غنى عنه في نجاح العملية القيادية، حيث يعد القائد المسؤول الأول عن قراراته وما يترتب عليها من نتائج، سواء كانت إيجابية أم سلبية ويستلزم ذلك أن يكون قدوة في الاعتراف بالأخطاء والعمل على تصحيحها بما يعكس مستوى عالٍ من النضج المهني والأخلاقي.

¹ نفس المرجع ، ص: 22.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية.

وعليه، فإنّ تكامل هذه العناصر المعرفية، والمهارية، والأخلاقية يمكن القائد من تحقيق الفعالية التنظيمية، ويعزّز قدرته على قيادة فريقه نحو التميز والنجاح في مختلف المجالات التي تتطلب قيادة واعية ومؤثرة.

كما جاء تصنيف عناصر القيادة على شكل التالي:

تعد القيادة عملية ديناميكية تتطلب مزيجًا من المهارات والصفات لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. يشير نورثهاوس (Northouse) إلى أن القيادة تتكون من عدة عناصر رئيسية، أبرزها الرؤية، حيث يلهم القائد أتباعه برؤية واضحة للمستقبل، والتأثير، الذي يمكنه من إقناع الآخرين بالسير وفق استراتيجيته¹.

كما تؤكد دراسات باس وآفوليو على أهمية التواصل الفعال كعامل رئيسي في بناء الثقة والتفاهم داخل الفريق. من جهة أخرى، يشدد كوف على ضرورة الذكاء العاطفي في القيادة، والذي يساعد القائد على إدارة العلاقات بفعالية. إضافةً إلى ذلك²، يرى كاتز أن اتخاذ القرار وإدارة الفريق مهارتان حاسمتان في نجاح القائد، حيث يتطلب الأمر التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التغيرات. وأخيّرًا، تعد النزاهة والمساءلة من العناصر الجوهرية التي ذكرها يوكل إذ تسهم في بناء مصداقية القائد وتعزيز ثقافة العمل الأخلاقي داخل المنظمة. بناءً على هذه العناصر، يمكن القول إن القيادة الفعالة تعتمد على مزيج متكامل من المهارات الشخصية والاستراتيجية التي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.

4. تصنيفات القيادة :

¹ Northouse, P. G, **Leadership: Theory and practice** (8th ed.), Sage publications, 2019, P:26.

² Yukl, G, **Leadership in organizations** ,University of Albany , Pearson, United Kingdom(UK (2013, P:150 .

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بتصنيفات القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل صنف منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل المشكلة فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته ونوع للأخرين يكتسب تسميته) الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري).

وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من المخاط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا. وهذا ما يجب أن يمتلكه القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ استراتيجية الأنوية والمستقبلية والبدلية ويمكن إن توضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:

1. وفق الدوافع تقسم القيادة إلى ¹:

القائد الإيجابي : يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

والقائد السلبي: يدفع أف ارد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد. وفق الدوافع تقسم القيادة إلى ²: **القائد الإيجابي**: يدفع

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، دار الرء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص

مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم . **والقائد السلبي:** يدفع أف ارد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الحلوف والتهديد . **وفق مصدر السلطة¹: القيادة الرسمية :** تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

أ- **القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما تجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد فإن رسمي المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة

² نفس المرجع، ص 58، 56.

¹ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 72، 73، 74.

إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرس يفتقد إلى السلطة الرسمية.
2. وفق مركزية السلطة ، يمكن تقسيم القيادات إلى¹:

أ- قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

ب- قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة.

وفق البعد السلوكي²:

أ- القائد الأوتوقراطي: (حكم المكتب) يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات والكفاءات والقوة القشرية ... الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة.

ب- القائد الليبرالي القيادة التسلية هي : تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموع، أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي.

5. أنماط القيادة:

¹ نفس المرجع ، ص: 74.

² صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 75.

قبل التطرق إلى أنماط القيادة لا بد من التعريف بمفهوم "النمط". يعرف النمط بأنه نسق منظم يمتد لفترة طويلة، يشمل أعمال الفرد وأفكاره واتجاهاته ونزعاته، بحيث يمكن استخدامه كأساس لتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بالسلوك الفردي. فهو نشاط تنظيمي يترك أثراً مباشراً على سلوك الأفراد الآخرين.

يمكن القول إن النمط هو منهج متسق ومنظم يتكون من مجموعة من السمات المتأصلة التي تميزه عن غيره. كما أنه ينطوي على مجموعة من الأفكار والنزاعات والاتجاهات التي تؤثر في سلوك الإنسان .

وانطلاقاً من ذلك وبما أن موضوعنا يركز أساساً على أنماط القيادة، لا بد من التعرف على مفهوم "النمط القيادي". يُعرف النمط القيادي بأنه نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد جميع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل مثمر .

ويرى الهواري أن النمط القيادي هو سلوك متكرر يصدر عن شخص معين، ويستمر لفترة زمنية تطول أو تقصر تبعاً لخبرة القائد. كما يتم تحديد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد¹.

وباختصار يمكن القول إن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يمكن التعرف على الأنماط الحديثة للقيادة، والتي تعد محل اهتمام الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة.

5-1. القيادة الديمقراطية:

¹ مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص: 46، 47.

تقوم فلسفة القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، حيث يتفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات. كما يسهم في توسيع نطاق تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، مما يجعله يباشر مهامه من خلال نهج جماعي في التنظيم¹.

في هذا النمط من القيادة، تتحدد السياسات من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية بين أعضاء التنظيم، حيث تلعب القيادة دوراً أساسياً في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات واضحة. وبالتالي، فإن القرار في النهاية ينبع من تفكير الجماعة ومبادرتها.

من أبرز مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وتعزيز الثقة في نفوسهم، وزيادة مستوى التفاعل فيما بينهم، مما يؤدي إلى مضاعفة الإنتاجية. كما يشعر أفرد التنظيم بأن القرار قرارهم، مما يدفعهم إلى التمسك به والعمل على تنفيذه بالشكل السليم نظراً لارتباطهم العضوي به².

في مجمل القول يمكن أن يُعد الأسلوب الديمقراطي في القيادة أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو الأقرب لروح الشريعة الإسلامية، حيث يؤدي إلى توليد أفكار جديدة، وإحداث تغييرات إيجابية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية.

هي أسلوب إداري يتميز بسيطرة القائد المطلقة على عملية اتخاذ القرار، حيث يمتلك القائد السلطة الكاملة ولا يشارك المرؤوسين في صنع القرار. يعتمد هذا النمط على فرض الأوامر

¹ صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 25، 26.

² صابرين عطية مرسال، مرجع سابق، ص: 26.

والتوجيهات دون استشارة الآخرين، ويتوقع القائد من الموظفين الامتثال دون مناقشة¹. القيادة الأوتوقراطية تتميز بالسيطرة الكاملة للقائد على القرارات دون مشاركة الآخرين، كما يركز القائد في هذا النوع على محاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشارك معه ، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، مما يؤدي إلى سرعة التنفيذ ووضوح الأدوار، خاصة في البيئات التي تتطلب الانضباط والحسم. لكنها قد تقلل من دافعية الموظفين وتحد من الإبداع، مما يخلق بيئة عمل غير مرنة وقد يؤدي إلى الاستياء وضعف التعاون داخل الفريق².

3.5. القيادة التحويلية:

يعتبر "برنيس" James MacGregor Burns من أبرز المنظرين الأوائل لمفهوم القيادة التحويلية، حيث قدّم هذا الطرح سنة 1978، مميّزاً إياه عن الأنماط القيادية التقليدية ذات الطابع التبادلي أو الإجرائي. وقد ركز في تصوّره على البعد القيمي والأخلاقي للعملية القيادية، معتبراً أن القيادة التحويلية تقوم على إحداث تغيير جوهري في دوافع الأفراد وقيمهم.

وفي مرحلة لاحقة قام بتطوير هذا المفهوم سنة 1985 حيث وسع نطاقه ليشمل الأبعاد السلوكية والتنظيمية، مؤكداً أن القيادة التحويلية تعد عملية تفاعلية ديناميكية بين القائد والتابعين. ومن هذا المنطلق، تُفهم القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى دعم بعضهم البعض، بما يرفع من مستويات الدافعية والروح المعنوية، ويُسهّم في تحقيق أداء يتجاوز التوقعات التقليدية.

¹ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 175.

² صابرين عطية مرسل، مرجع سابق، ص: 24.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وأنماطها التنظيمية.

وهي قيادة تبنى فيها علاقة تبادلية على أساس العمل، حيث يشجع القائد مرؤوسيه على الاتساق والاندماج مع المنظمة، من خلال تقديم المكافآت، معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين كما يسعى القائد التحويلي إلى تحويل المرؤوس إلى قائد مستقبلي¹.

يعرف هذا النوع من القيادة بأنه علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث لا يقتصر دور القائد على إصدار التعليمات فقط، بل يعمل على إلهام فريقه وتحفيزه ليكونوا أكثر التازماً وإبداعاً في عملهم. تتميز القيادة التحويلية بأنها²:

- ✓ تحفز الأفراد على النمو والتطور: القائد لا يكتفي بإعطاء المهام بل يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم ليصبحوا قادة مستقبليين .
- ✓ تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة: القائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على تبني أهداف المنظمة كأهداف شخصية، مما يعزز الولاء والالتزام.
- ✓ تعتمد على الدافعية الذاتية: القائد لا يستخدم فقط المكافآت المادية، بل يعمل على تحفيز الموظفين داخلياً، من خلال إعطائهم رؤية واضحة وشعوراً بالمسؤولية.

4.5 القيادة الاستبدادية:

تعرف القيادة الاستبدادية بأنها نمط قيادي يتسم بتركيز السلطة بيد القائد، حيث ينفرد باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار. وفي هذا الإطار، يُتوقع من

¹ مريم ارفيس، مرجع سابق، ص: 51.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، عمان، الأردن، 2014، ص: 144، 145.

العاملين تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن القائد دون نقاش أو اعتراض، بما يعكس طابعًا هرميًا صارمًا في إدارة العمل.

ويتميز هذا النمط بسيطرة القائد على مختلف مجريات العمل، مع محدودية قنوات التواصل والتفاعل، الأمر الذي يقلل من فرص الحوار والتعلم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من أنّ هذا الأسلوب قد يكون فعالاً في بعض الحالات التي تتطلب الحسم السريع واتخاذ قرارات حازمة—خاصة في الأزمات أو البيئات التي يغلب عليها الجدل—إلا أنّه غالبًا ما ينعكس سلبيًا على القدرات الإبداعية للعاملين، نظرًا لتقييده حرية التعبير والمبادرة.

كما يسهم هذا النمط في إضعاف تنمية المهارات القيادية لدى العاملين، ويحدّ من بروز المواهب، فضلًا عن تأثيره في طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، حيث يؤدي إلى توسيع الفجوة بين القائد ومرؤوسيه، بما قد يُضعف مستوى الانتماء والدافعية داخل بيئة العمل¹. وتتمثل خصائص المهنية.

ويتميز هذا النمط بمرونة عالية في التوجيه والرقابة، حيث يقتصر دور القائد على الإشراف العام وتوفير الدعم عند الحاجة، الأمر الذي يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، لا سيما في الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة.

ومع ذلك، فإن الإفراط في منح الحرية دون وجود قدر كافٍ من التنسيق أو المتابعة قد يؤدي إلى ضعف الانضباط التنظيمي، أو تباين الجهود، أو حتى انخفاض مستوى الإنتاجية، خاصة في حال افتقار العاملين إلى الخبرة أو القدرة على إدارة الذات. لذلك، يُعدّ هذا النمط القيادي أكثر ملاءمة في البيئات التي تتطلب الإبداع، مثل مجالات البحث

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص: 145.

والتطوير، في حين قد لا يكون مناسباً في المؤسسات التي تحتاج إلى مستويات مرتفعة من الرقابة والتوجيه لضمان تحقيق الأداء الفعال¹.

أسلوب القيادة الحرة ينجح عندما يتعامل القائد مع أف ارد ذوي مستوى عقلي ومهني عالٍ، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدارسات، وكذلك في الحالات التي يكون فيها الموظفون قد حصلوا على تدريب وخبرة تفوق خبرة قائدهم أو رئيسهم. وقد أثبتت الدارسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي على معنويات العاملين، إلا أنه قد يؤدي إلى الفوضى وضعف التنظيم في العمل، حيث يوجد احتمال لسوء استغلال الحرية الممنوحة من قبل بعض الموظفين لتحقيق أهداف شخصية على حساب الأهداف المؤسسية².

6.العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي³:

- ☒ خصائص القائد .
- ☒ خصائص المرؤوسين .
- ☒ خصائص النسق التنظيمي .
- ☒ خصائص المهمة .
- ☒ البيئة المحيطة .

1.6.1 خصائص القائد:

وتتضمن العناصر التالية:

¹ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2013، ص: 144.

² عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2012، ص: 119.

³ شهدان عادل عبد اللطيف الغريباوي، مرجع سابق، ص: 32.

✗ السمات الشخصية / الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين .

✗ القيم والمعتقدات .

✗ الأفكار والخبرات . ، طموحات القائد .

✗ دافعيته للإنجاز .

2.6 خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

✗ المستوى العلمي.

✗ طبيعة القادة السابقين .

✗ قيمهم ومعتقداتهم. استعدادهم لتحمل المسؤولية .

✗ سلوكهم مع القائد .

3.6 خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية¹:

✗ الثقافة التنظيمية .

✗ حجم المنظمة وجماعة العمل .

✗ هدف المنظمة .

✗ الهيكل التنظيمي .

✗ الاتصالات الإدارية .

7. مهارات القيادة:

¹ نفس المرجع، ص: 32.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، وهي: القائد، التابعون، والموقف، فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات. وكذلك لكي يبلغ أهداف العمل برفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأرباب برفع درجات رضاهم من ناحية أخرى. هذه المهارات الأساسية هي¹:

1.7 المهارات الفنية:

وهي أن يكون القائد جيداً في عمله ومتقناً له، ومُلمّاً بأعمالهم، وعلى درية بطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وعارفاً بمرحلتها وعلاقتها ومتطلباتها. كذلك يجب أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدرّكاً لطرق ووسائل إنجاز العمل المتاحة.

2.7 المهارات الإنسانية:

وتعني المقدرة على فهم سلوك العاملين وعلاقتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم. فمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، مما يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3.7 المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها، وأنظمتها، وخططها، وهيكل السلطة والصلاحيات. كما تشمل تنظيم العمل، وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود، والإلمام بجميع اللوائح والأنظمة .

4.7 المهارات الفكرية:

¹ بولرباح زرقط، العربي حران، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 26، سبتمبر 2017، ص: 238.

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وأيضاً أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف¹.

8. مصدر قوة القائد:

قد لا تتمكن كل من المهارات القيادية ولا محفزات القيادة في حالة توافرها من تمكين القائد للتعامل مع موقف معين حيث أن افتقار مثل هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية. ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها. ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية. وقد أمدتنا الدراسات 1989 Yuki بخمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي²:

- القوة الشرعية:

يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الانتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل.

القوة التكريمية:

وهي القوة التي تتبع من قدرة القائد على تكريم أتباعه. بمعنى أن الاتباع يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه³.

- القوة القسرية:

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2020، ص: 14.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرياي، مرجع سابق، ص: 32.

³ نفس المرجع، ص: 32.

وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من إرغام الآخرين على تنفيذ الاعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة. حيث يأخذ العقاب صوآر عدة (قطع أجر، إستغناء، نقل الى عمل آخر تكاليفات مقصودة)، ولا نؤيد ذلك لقائد لمثل هذه القوة الا في حالات الضرورة.

- القوة المرجعية

باعتباره قدوتهم كما وتتبع هذه القوة من شدة إعجاب الاتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكر.

- قوة الخبير:

إن منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للتابع للاندفاع الى القائد للحصول على معرفة الكيف Know How، والتصرف تقنياً وب ارمجي ا تجاه المواقف. وهذا ويلجأ القادة عموماً لاعتماد هذه القوى وفي اوقات مختلفة، وحسبما تمليه عليهم المواقف المنظمة والقيادة الفاعلة هي التي تستطيع تحديد التشكيلة المناسبة من القوى ومعرفة الوقت والظرف المناسبين لاستخدامها¹.

9. أهم النظريات التي درست القيادة:

9.1 نظريات السمات:

تفترض هذه النظريات أن القادة يولدون بسمات فطرية تؤهلهم ليكونوا قادة فعالين، وتشمل هذه السمات²:

- الذكاء: القدرة على التحليل والتخطيط واتخاذ القرارات الحكيمة .

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغرياي، مرجع سابق، ص: 33.

² جابر أحمد ماهر، القيادة الإدارية: مفاهيم، نظريات، وتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، ط 1، القاهرة ، مصر، 200، ص: 21.

- الثقة بالنفس: الشعور بالقدرة على القيادة والتأثير في الآخرين .
- الحزم: القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة دون تردد.
- القدرة على التواصل: إيصال الأفكار بوضوح وبطريقة مقنعة .
- النزاهة والأمانة: التصرف بشفافية وعدالة لكسب ثقة المرؤوسين .

ولكن هذه النظريات تعرضت للانتقاد لأنها لم تفسر لماذا لا يكون كل شخص يتمتع بهذه الصفات قائدًا، وأيضًا لأنها لم تراع تأثير البيئة والموقف على القيادة.

2.9 النظريات السلوكية:

على عكس نظريات السمات، تركز هذه النظريات على أفعال القائد وليس على صفاته الشخصية. وتقسم السلوكيات القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية¹:

- القيادة الأوتوقراطية (المستبدة):

- ✓ يتخذ القائد جميع القرارات دون إشراك الموظفين.
- ✓ يعتمد على الأوامر والتعليمات المباشرة .
- ✓ يفرض الرقابة الصارمة على المرؤوسين .
- ✓ قد يكون فعالاً في المواقف التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار، ولكنه يقلل من رضا الموظفين .

- القيادة الديمقراطية²:

- ✓ يشرك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات.

¹ محمود عقيلي، الإدارة والقيادة: الأسس والمفاهيم والتطبيقات الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ب ط عمان، الأردن، 2015، ص:75.

² محمود عقيلي، مرجع سابق، ص:77.

- ✓ يشجع على الحوار وتبادل الأفكار .
- ✓ يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الفريق .
- ✓ ينتج عنه بيئة عمل إيجابية وإبداعية، لكنه قد يكون أقل فعالية في المواقف التي تحتاج إلى حسم سريع .

القيادة الحرة:

- ✓ يمنح القائد الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات .
- ✓ يتدخل فقط عند الضرورة .
- ✓ يمكن أن يكون مفيدًا عند التعامل مع فرق ذات خبرة عالية، ولكنه قد يؤدي إلى الفوضى إذا لم يكن الفريق منظمًا.

3.9 نظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن فعالية القائد لا تعتمد فقط على شخصيته أو سلوكياته، بل تتأثر أيضًا بالموقف الذي يوجد فيه. أي أن القائد الناجح في موقف معين قد لا يكون ناجحًا في موقف آخر¹.

من أشهر النماذج في هذه النظرية:

- نموذج فيدلر للقيادة (Fiedler's Contingency Model)، يقيس مدى تفضيل القائد للعلاقات الشخصية مقابل التركيز على المهام، يحدد مدى توافق أسلوب القيادة مع طبيعة الموقف من خلال ثلاثة عوامل²:

¹ أحمد الطحان، الإدارة الحديثة: نظريات وتطبيقات، دار الفكر العربي، ط 1، الجمهورية المصرية العربية، 2012، ص:66.

² نفس المرجع، ص:66.

❖ العلاقة بين القائد والمرؤوسين: هل هي جيدة أم

متوترة؟

❖ هيكلية المهام: هل المهام واضحة ومحددة أم غير

منظمة؟

❖ سلطة القائد: هل لديه سلطة رسمية لاتخاذ

القرارات؟

يوضح النموذج أن القادة الذين يركزون على المهام يكونون أكثر نجاحًا في المواقف

شديدة التنظيم أو الفوضوية، بينما القادة الذين يركزون على العلاقات يكونون أكثر نجاحًا

في المواقف المعتدلة .

خلاصة:

خلصنا في هذا الفصل إلى تأصيل مفهوم القيادة ضمن إطاره النظري من خلال عرض تطوره في الأدبيات العربية والغربية، وإبراز تعدد مقاربات تعريفه بوصفه عملية تفاعلية مركبة تتجاوز البعد السلطوي لتشمل التأثير، والتحفيز، وبناء العلاقات داخل التنظيم. كما تم تحليل مرتكزات القيادة الفعّالة، بما تتضمنه من رؤية استراتيجية، وقدرة على التأثير، والتزام أخلاقي قائم على الأمانة والمسؤولية. وفي السياق ذاته استعرض الفصل أبرز أنماط القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والتفويضية (الحرّة) والتحويلية، والتبادلية مع بيان خصائص كل نمط وانعكاساته على بيئة العمل، لا سيما من حيث مستوى المشاركة، والتحفيز، والانضباط، والإبداع. وقد أظهر التحليل أنّ الأنماط التشاركية والتحويلية تُسهم في تعزيز السلوك الابتكاري، في حين تميل الأنماط السلطوية إلى تقييد المبادرة وتقليص هامش التعبير. وعليه يقدم هذا الفصل إطاراً نظرياً متماسكاً لفهم ديناميكيات القيادة داخل التنظيمات، ويؤسّس لربطها بالإبداع التنظيمي بوصفه مخرجا حاسماً للأداء، من خلال التأكيد على أنّ اختيار النمط القيادي الملائم وفقاً لطبيعة السياق والموارد البشرية يعد عاملاً محدّداً في تحقيق الفاعلية التنظيمية والتميز المؤسسي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الأسس النظرية للإبداع التنظيمي في المؤسسات.

تمهيد:

1- مفهوم الإبداع التنظيمي بين الفكر العربي والغربي:

1-1- تعريف الإبداع.

1-2- تعريف الإبداع التنظيمي في الفكر الغربي .

1-3- تعريف الإبداع التنظيمي في الفكر العربي .

2- أهمية الإبداع التنظيمي.

3- مراحل التفكير الإبداعي.

4- أبعاد الإبداع التنظيمي.

5- أنواع الإبداع التنظيمي:

5-1- الإبداع التعبيري .

5-2- الإبداع الفني .

5-3- الإبداع المركب .

5-4- الإبداع التنظيمي الفردي .

5-5- الإبداع التنظيمي الجماعي .

6- دوافع الإبداع التنظيمي:

6-1- الدوافع الذاتية الداخلية .

6-2- الدوافع البيئية (الخارجية) .

6-3- دوافع مادية ومعنوية .

6-4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي.

7- أهم النظريات التي درست الإبداع التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد :

يعد الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والسوسيولوجية نظرًا لدوره المحوري في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات المتسارعة ومواجهة التحديات المتنامية في بيئات العمل المعاصرة. ولم يعد الإبداع خيارًا ثانويًا، بل أضحت ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات الاستمرارية والتنافسية في ظل ديناميكيات السوق والتطور التكنولوجي.

ويعبر الإبداع التنظيمي عن قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى ممارسات تطبيقية تسهم في تحسين الأداء وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات. كما يرتبط هذا المفهوم ارتباطًا وثيقًا بجملته من العوامل التنظيمية، من أبرزها الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، ونظم الاتصال، إضافة إلى مناخ العمل السائد ومدى تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

وانطلاقًا من ذلك نسعى في هذا الفصل إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم الإبداع التنظيمي، من خلال استعراض تعريفاته المختلفة، وتحليل أبعاده ومكوناته الأساسية، إلى جانب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه. كما سيتم التطرق إلى أبرز النماذج والنظريات التي تناولت هذا المفهوم، بما يتيح بناء إطار معرفي رصين يساعد على فهم الإبداع التنظيمي في سياقه العلمي والعملية.

1. مفهوم الإبداع التنظيمي بين الفكر العربي والغربي:

1.1 تعريف الإبداع:

قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع التنظيمي يقتضي العرض العلمي الوقوف أولاً عند مفهوم الإبداع بوصفه مفهومًا مستقلًا إذ يشير مصطلح الإبداع (Créativité) إلى القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالأصالة وتحقق منفعة، من خلال إعادة تركيب أو دمج المعارف والآراء القديمة والجديدة في صياغة حديثة تُسهم في إشباع الحاجات الإنسانية بطرائق مبتكرة.

وبذلك يفهم الإبداع على أنه عملية عقلية وسلوكية تتجاوز التكرار والنمطية، لتُنتج حلولاً جديدة وقيمة، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي يبنى عليه مفهوم الإبداع في السياق التنظيمي¹.

كما يعرف الإبداع بأنه عملية يتميّز بها الفرد عند تعامله مع مواقف معينة، حيث يتفاعل معها بعمق ويستجيب لها بطريقة تتسم بالتميّز والاختلاف عن استجابات الآخرين. وتُقضي هذه العملية إلى إنتاج أفكار أو حلول مبتكرة، قد تتجسد في منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، كما قد تمتد لتشمل تطوير أدوات وأساليب إدارية حديثة. ولا يقتصر

¹ سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين (رؤية جديدة)، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، ص: 38.

الإبداع في هذا السياق على الجانب التقني أو العملي فحسب، بل يشمل أيضًا الفكر القيادي، من خلال القدرة على طرح رؤى وأفكار جديدة تُسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل داخل المنظمة.¹

حيث يتضمن الإبداع متغيرات تكوّن عناصره، وهي: الطاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، وروح المبادرة².

وقد عرف الإبداع حسب أندرسون وكننج الإبداع على أنه: "قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر عبر مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتمي ازن بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات. هذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الفرد والجماعة والمنظمة التي ينتمي إليها"³.

2.1 تعريف الإبداع التنظيمي في الفكر الغربي:

عرف كلا من هامل و بارنجاه الإبداع التنظيمي بأنه:

¹ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، عمل مقدم لملتقى الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، يومي 26 - 27 أبريل 2006.

² ديب نايف أبو لطيف، الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دار رسلان، ط 1، دمشق، سوريا، 2015، ص: 28.

³ رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، القاهرة، 2005، ص: 65.

"القدرة على تحدي الممارسات التقليدية داخل المنظمة، وتوليد أفكار جديدة تقضي إلى تحسينات في المنتجات أو العمليات أو الهياكل التنظيمية"¹.

أما سكوت و بروس **Bruce & Scott** يريان أن الإبداع التنظيمي هو "عملية

تتضمن توليد أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها في السياق العملي داخل المنظمة".

وتم ضم الإبداع إلى المجال التنظيمي عن طريق **Lungton** في سنة 1985، خلال المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية في ذات السنة، حيث تمت مناقشة موضوع

الإبداع وتأتي ارته في مجال الأعمال واختبارت الكشف عنه وتطبيقاته المهمة².

كما عرفه أيضا آرثر كوستر **Koestler** الإبداع على أنه انفجار مفاجئ لفكرة جديدة، تم توجيهها نحو إحداث شيء أو الإتيان بشيء جديد إلى حيز الوجود، فتكون النتيجة على شكل منتجات أو خدمات جديدة، أو طرق جديدة للملائمة للاحتياجات العمل المتنامية، وتمكين الفرد من صدع مشاكل العمل الصعبة³.

3.1 تعريف الإبداع التنظيمي في الفكر العربي:

أما في الأدبيات العربية، فقد تناول المفكرون والباحثون الإبداع التنظيمي بوصفه جملة من الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة وغير تقليدية، من شأنها الإسهام في تطوير أساليب العمل وتعزيز فاعلية الأداء التنظيمي. ويُبرز هذا

¹ Scott, S. G., & Bruce, R. A, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." Academy of Management Journal, 37(3), 2009, 580-60,P :92, 93.

² سارة مرزوق، مرجع سابق، ص: 124.

³ المرجع نفسه، ص: 125.

التصوّر البعد المؤسسي للإبداع، من خلال تركيزه على دور البيئة التنظيمية في تحفيز المبادرة الفردية وتبني الابتكار داخل المنظمة¹.

كما عرفته الدكتوراه عبد الرحمن ثرواوية: " ترى أن الإبداع التنظيمي هو "قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء العام"².

"الإبداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على اكتشاف وتوليد أفكار وأساليب جديدة وغير مألوفة، تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بطريقة فعالة، من خلال استثمار الطاقات البشرية والموارد المتاحة، ضمن بيئة تشجع على التفكير الحر وروح المبادرة والتجريب"³.

كما عرفه الدكتور بشير العلاق في معجمه: " على أنه قدرة المشروع على اختراع طرق جديدة لأداء العمل أو تفسير مشكلات قديمة، وإمكانية المشروع وقدرته الريادية في تطوير العلوم والتقنيات والأفكار الخدمة أهدافه المنشودة"⁴.

استنادًا إلى مجمل التعريفات السابقة يمكن صياغة تصور تركيبى للإبداع التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على تجاوز الممارسات التقليدية، وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تُسهم في

¹ شفيق عبد الغني، تنمية الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 88.

² عبد الرحمن ثرواوية، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص: 52.

³ سعد علي ربحان الحمدي، الريادة والإبداع هوية المنظمة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2023، ص: 137.

⁴ بشير العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف انجليزي - عربي، الدار الجماهيرية والتوزيع والإعلان، ط1، لبنان، 2004، ص: 141.

تحسين الأداء العام سواء من خلال تطوير المنتجات والخدمات، أو عبر تحسين العمليات والهياكل التنظيمية.

ولا يقتصر الإبداع التنظيمي على مجرد إنتاج الأفكار، بل يُعدّ عملية مستمرة تجمع بين البعد الفكري والتطبيق العملي، حيث يتم تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات فعالة داخل بيئة العمل وفي هذا السياق يرى Scott & Bruce أن الإبداع التنظيمي يمثل استثمارًا للطاقات البشرية والموارد المتاحة ضمن بيئة تنظيمية تشجع التفكير الحر وروح المبادرة. كما يُنظر إليه، وفق بعض الباحثين، على أنه يمنح المنظمة قدرة ريادية على التكيف مع المتغيرات ومواجهة المشكلات بطرائق غير تقليدية، بما يعزّز مرونتها واستجابتها للتحديات.

وعليه فإن الإبداع التنظيمي يُعدّ عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وبلوغ الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية في ظل بيئات عمل متغيرة ومعقدة.

2. أهمية الإبداع التنظيمي :

يعد الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لبقاء وتطور المنظمات، خاصة في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، وتكم أهميته في ما يلي¹:

❖ **تحقيق ميزة المنافسة:** المنظمات التي تتبنى الإبداع تستطيع تقديم منتجات أو

خدمات جديدة، أو تحسين العمليات مما يمنحها الأفضلية في المجال الذي هي فيه .

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2010 ،ص:

- ❖ تحسين الأداء التنظيمي: يساهم الإبداع في تحسين الكفاءة و الفاعلية من خلال تطوير طرق جديدة للعمل أو حل المشكلات.
- ❖ تحقيق رضا العاملين : بيئة العمل التي تشجع على الإبداع تزيد من رضا العاملين و انتمائهم للمنظمة
- ❖ الاستجابة للتغيرات البيئية: المنظمات المبدعة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية و الاجتماعية .
- ❖ دعم الاستدامة: من خلال إيجاد حلول مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية .
- كما يعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، فاهتمام المجتمعات البشرية بالإبداع يرجع إلى عدد من العوامل منها¹:
- ❖ ما يتميز به العصر الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية وتفجير في المعرفة وتطور سريع.
- ❖ تنامي الحاجات الفكرية والسياسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديد غير نمطية.
- ❖ ما يحمله المستقبلي في طياته من احتمالات غير منظورة على الإنسان أن يوجهها بإبداع، وأن يتعامل معها الأصالة، ويتناولها بمرونة أي أنه مطالب بأن يكون مطلعاً إلى الأفاق البعيدة القادمة.
- ❖ قاد أر على أن ينظر إلى معطيات الواقع والمتحمل بالأصالة.
- ❖ مستعد للتعامل مع العقبات المتوقعة، والمصاعب المحتملة، والمشكلات الناشئة عن حدوث ضعف في القيم بسبب السعي لولادة عالم جديد.
- ❖ مكونا نظرة ناقدة غير متعجلة وغير سطحية.

¹ جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المنهل، نسخة الكترونية، 2020، ص: 148.

❖ قادر على بذل الجهد، وتحمل المصاعب، ومواصلة الأداء في ظل الظروف القاسية والتحديات.

❖ التغيير السريع الذي تتعرض له المجتمعات في مجال المعرفة والسكان وتكنولوجيا والمهنة والآداب.

❖ تلبية حاجة ملحة عند المبدعين وهي النزوع إلى الاستقلالية والاكتشاف والتجريب .

وقد أكد Amabile أن البيئة التتمية تلعب دوراً محورياً في تحفيز أو كبح الإبداع، لاسيما من خلال أسلوب القيادة وهيكل التنظيم، ونم المكافآت .

من خلال مختلف ما طرحناه سابقا، يمكن القول أن أهمية الإبداع التنظيمي تتجلى في كونه عنصرا حاسماً في تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات المتسارعة فب بيئة العمل، واستباق التحولات عبر تقديم حلول مبتكرة لمشكلات القائمة¹.

يسهم الإبداع التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة، والارتقاء بكفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. كما يعد عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستدامة في ظل بيئات عمل متغيرة.

وعلى المستوى الداخلي يساهم الإبداع التنظيمي في بناء بيئة عمل محفزة تُشجّع العاملين على الابتكار والمبادرة والمشاركة الفعّالة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الأداء وتعزيز الانخراط التنظيمي. أمّا من الناحية الاستراتيجية، فيُعدّ الإبداع أداة فعّالة لتحسين جودة اتخاذ القرار، وتقليل التكاليف، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتكيف معها بطرائق مبتكرة.

¹ جعفر خانوالزيباري، مرجع سابق، ص: 148.

يشكل الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية في دعم مكانة المنظمة وتطوير أدائها، بما يمكنها من الاستجابة بفعالية لمتطلبات بيئة تنافسية وديناميكية.

3. مراحل التفكير الإبداعي:

توجه العديد من الباحثين أمثال أسبورن وجوردن وفريمان ووالاس، أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل متتالية هي:

1.3 مرحلة الإعداد:

هي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وفسرها جوردن بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، وفي هذه المرحلة يصبح المتعلم مهياً للتعامل مع المسألة المآرد التعامل معها وذلك باستحضار ما لديه من معلومات وخب ارت، بالقوة الواعية والمنظمة، ويطرح أسئلة على الأشخاص الذين لديهم تجارب مماثلة، ومن تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح، وتحليله إلى عناصر لاستنباط أفكار جديدة معه .

2.3 مرحلة الحضانة:

هي فترة زمنية يحتاجها المتعلم ليعمل فيها فكرة بتقنية المعلومات والخب ارت المتوفرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود، ويعتري المتعلم فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام العمل، والبحث عن الحلول، وهي أصعب مآرد التفكير الإبداعي¹.

3.3 مرحلة الإشراف:

¹ حسن عبد الله مسلم، دور القيادة في تحفيز الإبداع التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2014، ص: 90،91.

هي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل، وتولد الفكرة الجديدة في ذهن المتعلم، وقد شبه روشكا الإشراق بعملية البحث عن اسم منسي تم تلتقطه الذاكرة، أو هي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئية المحيطة دوار في تحريك هذه الحالة، وقد وصفت بأنها لحظة الإلهام.

3.4 مرحلة التحقق:

هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وفيها يقوم المتعلم باختبار الحل الذي توصل إليه، ليتأكد من صلاحيته ودقته¹.

4. أبعاد الإبداع التنظيمي :

جاء على منصة "موضوع" أن الإبداع التنظيمي يعتمد على عناصر رئيسية مختلفة، وفي حال غياب إحداها يختل المعنى الجوهرى للإبداع، وهي كما يلي:

1.4 الطلاقة:

وهي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية محددة، ويُقصد بها أيضًا القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في وقت محدد. وقد ثبت وجود أربعة أنواع للطلاقة: الطلاقة اللفظية، الطلاقة التداعية، الطلاقة التعبيرية، والطلاقة الفكرية².

2.4 الأصالة :

¹ شهرزاد زقيل، الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص: 692.

² حياة قدة، بوبكر نعرورة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مخبر المجد للتحليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2020، ص: 122.

وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.

3.4 المرونة:

تعد المرونة من أهم عناصر الإبداع، فهي تتركز على ثلاثة: الأفكار، والابتعاد عن التفكير التقليدي، والتكيف والاستمرارية رغم التغيرات المحيطة، من خلال النظر إلى الأحداث أو الأشياء من جميع زواياها¹.

4.4 الشعور بالمشكلة:

يعد الشعور بالمشكلة أولى خطوات التفكير العلمي، فهو يرتبط بالموضوع بشكل كامل لإيجاد الحلول المناسبة تجاه الأزمات. وبالتالي، هو برمجة سريعة للفكر وإثارة التفكير بصورة منتظمة وإبداعية، والبحث عن حلول مناسبة من خلال رؤية واضحة، وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، مع الواقعية في الطرح والمعالجة، ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها، وفي ذلك أيضًا البحث عن نواحي القصور والنقص².

5.4 القدرة على التحليل:

¹ سوزان الأجرودي، **عناصر الإبداع**، تم النشر 20 أغسطس 2023، تم الاطلاع على ال اربط <https://mawdoo3.com> بتاريخ: 10/ 02/ 2026، الساعة 14:00

² فهد بن عوض الله ازحم السلمي، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة**، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، 2008، ص: 74.

يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة .

6.4 عنصر الكم و الكيف:

إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فان الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

5.أنواع الإبداع التنظيمي:

ذكر تايلور خمس أنواع من الإبداع التنظيمي، وهي¹:

1.5 الإبداع التعبيري:

يقصد بالإبداع التعبيري ذلك النمط من الإبداع الذي يتجلى في الطريقة التلقائية والعفوية التي يعبر بها الفرد عن ذاته أثناء ممارسته لنشاط معين، سواء كان ذلك في العمل المهني أو في ممارسة فنّ من الفنون. ويتميّز هذا النوع بكونه غير مقيد بقواعد صارمة أو ضوابط محددة، بل ينبع من الدافعية الداخلية للفرد ومن قدرته على التعبير الحرّ عن أفكاره ومشاعره، مما يمنحه طابعًا شخصيًا فريدًا.

2.5 الإبداع الفني:

يتمثل هذا النوع من الإبداع في البعد الفني والجمالي الذي يُضاف إلى السلعة أو الخدمة،

¹ تاواتي ادريس، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2022، ص 79.

بحيث يُعزّز من جاذبيتها وقيمتها لدى المستهلك. ويتجلى ذلك في عناصر مثل الشكل الخارجي، والأناقة، والتصميم، إضافة إلى الوظائف التي تؤديها والاحتياجات التي تُلبّيها، بما يمنح المنتج أو الخدمة طابعًا مميزًا يتجاوز الجانب الوظيفي البحت.

الاختراع:

يُقصد بالاختراع استحداث شيء جديد لأول مرة، رغم أنّ مكوّناته أو عناصره الأساسية قد تكون موجودة مسبقًا، غير أنّ إعادة تركيبها أو إدخال تعديلات جوهرية عليها يُفضي إلى إنتاج شيء ذي وظيفة أو قيمة متميّزة. ويعد الحاسوب مثالًا بارزًا على ذلك، حيث جاء نتيجة تطوير وتكامل مجموعة من العناصر التقنية لإنتاج أداة جديدة تؤدي وظائف غير مسبوقة.

3.5 الإبداع المركب:

ويمثل تجميعًا غير عادي من الأشياء، حيث يأخذ أفكارًا مختلفة ويوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .

الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكن بتطبيقه في مجال جديد، أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها بناءً عليها. وفي هذا الصدد، يمكن التمييز أيضًا بين الإبداع التنظيمي الفردي والإبداع التنظيمي الجماعي:

الإبداع التنظيمي الفردي¹:

وهو ذلك الإبداع الذي يتحقق ويتعلق بمجهودات شخصية الفرد، والتي تمكنه من وضع تصورات لحل مشكلة إدارية قائمة أو منتظرة، تواجهه أو تواجه المؤسسة، أو الوصول إلى حلول حقيقية لهذه المشكلات. كما يعرف على أنه ذلك الإبداع الذي يتحقق نتيجة مقدرة

¹ تاواتي ادريس، مرجع سابق، ص: 79.

الفرد العامل على تقديم إنتاج متميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، والابتكارات (البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير .

الإبداع التنظيمي الجماعي:

يقصد بالإبداع الجماعي ذلك النوع من الإبداع الذي يتحقق كنتيجة لتضافر جهود مجموعة من الأفراد داخل إطار تنظيمي معين، سواء على مستوى قسم، أو إدارة، أو فريق عمل، أو المنظمة ككل. وينشأ هذا الإبداع من خلال التفاعل وتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الجماعة، بما يُفضي إلى توليد أفكار مبتكرة تتجاوز ما يمكن أن يحققه الفرد بمفرده.

تتجلى أهمية التكامل بين الإبداع الفردي والجماعي، إذ إن بعض المجالات والممارسات الوظيفية تتطلب مبادرات فردية قائمة على المهارة والتميز الشخصي، في حين تستند مجالات أخرى إلى العمل الجماعي والتنسيق المشترك، كما هو الحال في الإبداع التنظيمي الذي يتحقق على مستوى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملًا. وبذلك، يُعدّ الإبداع الجماعي أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز الأداء وتطوير العمل داخل المنظمات.

المخاطرة :

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك¹.

التوسيع:

¹ حياة قدة، بوبكر نعرورة، مرجع سابق، ص: 122.

ويظهر هذا العامل في قدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة¹. يتضح أن الإبداع التنظيمي يعتمد على مجموعة من العناصر المتكاملة التي تسهم في تحقيقه، وهي: المرونة في التفكير، والطلاقة في إنتاج الأفكار، والقدرة على الشعور بالمشكلات وتحليلها، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتحقيق التوازن بين الكم والكيف في الإنتاج الفكري، بالإضافة إلى القدرة على التوسيع والإضافة على أفكار الآخرين. إن توافر هذه العناصر يعد ضروريًا لضمان تحقيق الإبداع بصورة فعالة ومستدامة داخل المؤسسات.

6. دوافع الإبداع التنظيمي:

يمكن النظر إلى الإبداع بوصفه قدرة كامنة لدى الأفراد، قابلة للتنمية متى توفرت الشروط المناسبة، سواء على مستوى الوعي الذاتي أو البيئة المحيطة. فالفرد يكون أكثر قابلية للإبداع حين يدرك آلياته ويُنمّي الدوافع التي تحرك سلوكه الابتكاري. وفي هذا السياق، يمكن تصنيف دوافع الإبداع إلى عدة أنواع مترابطة، من أبرزها:

❖ الدوافع الذاتية الداخلية:

ترتبط بشخصية الفرد وميوله، مثل حب الاستطلاع، والرغبة في الإنجاز، والطموح، والسعي إلى تحقيق الذات.

❖ الدوافع البيئية الخارجية:

تتمثل في العوامل المحيطة بالفرد، كالدعم التنظيمي، والثقافة المشجعة على الابتكار، وطبيعة المناخ الوظيفي.

¹ سوازن الأجرودي، مرجع سابق.

❖ الدوافع المادية والمعنوية:

تشمل الحوافز الملموسة كالمكافآت والترقيات، إلى جانب الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود.

❖ الدوافع المرتبطة بطبيعة العمل الإبداعي:

تتعلق بخصائص المهام نفسها، كالتحدي، والتنوع، وإتاحة الفرص للتجريب والتجديد، مما يعزز انخراط الفرد في السلوك الإبداعي.

وعليه، فإن تنمية هذه الدوافع بمختلف أنواعها تُعدّ مدخلاً أساسياً لتعزيز الإبداع على المستوى الفردي والتنظيمي.

1.6 الدوافع الذاتية الداخلية¹:

❖ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية يجب أن يكون مفيداً للجميع.

❖ الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.

❖ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة .

❖ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

2.6 الدوافع البيئية الخارجية²:

الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة:

¹ عائشة صف ارني، عائشة بوقيمينة، الإبداع كمدخل لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، فعاليات المؤتمر الدولي الثاني حول موضوعات العلوم الاجتماعية والانسان في العالم الاسلامي، مجلة أبحاث محكمة، لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، لندن، 25 شباط 2013، جامعة ازيد، دبي، ص: 426.

² حسن عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 21.

على الرغم من الأهمية المتزايدة للإبداع في بيئات العمل المعاصرة، إلا أنه ظل لفترة طويلة مهمّشاً في الممارسات الإدارية التقليدية، حيث ارتبط في كثير من الأحيان بالشعارات الدعائية أكثر من ارتباطه بالتطبيق الفعلي. كما لم يكن المدير التقليدي ينظر إلى نفسه بوصفه عنصرًا مبدعًا، ولم يدرك الحاجة إلى توظيف الإبداع في إدارة العمل. غير أن هذا التصور بدأ يتغير تدريجيًا مع بروز مفاهيم حديثة تُعلي من شأن الابتكار، وظهور مراكز متخصصة في دعم الإبداع داخل المؤسسات.

الإبداع كرافعة للحياة والنمو:

يعد التفكير الإبداعي عنصرًا أساسيًا في تحقيق الحيوية التنظيمية وضمان النمو المستدام، إذ لا يمكن لإدارة المشاريع أن تعتمد فقط على التحليل التقليدي، بل تحتاج إلى "ومضة إبداع" تسهم في توليد أفكار جديدة وتطوير الحلول. فالإبداع يتغلغل في مختلف وظائف الإدارة، من التخطيط إلى التنفيذ، ويعد محركًا أساسيًا للتجديد والتطوير.

الحياة والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

يمثل الإبداع ضرورة حتمية للتعامل مع التحديات والمشكلات، سواء كانت عامة أو خاصة داخل المنظمة. فهو يُسهم في تطوير سياسات خدمة المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز العلاقات العامة، وتنمية الموارد البشرية. كما يكتسب أهمية خاصة في مجالات مثل الهندسة والإنتاج، من خلال تحليل العمليات وتحسين الجودة، وكذلك في إدارة الموارد البشرية عبر تحسين أساليب الاختيار والتدريب والعلاقات الإنسانية، بما يتيح الوصول إلى حلول مبتكرة وغير تقليدية.

وعليه فإن الإبداع لم يعد ترفاً إدارياً، بل أصبح ضرورة عملية تفرضها طبيعة العمل المعاصر، بما يجعله ركيزة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات.

التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع¹:

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبقة.

- التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرة الإبداعية²:

إن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة للكمبيوتر والراديو والتلفزيون والصواريخ وعلوم الفضاء يبين أن هذا القرن يعج بالمبدعين أنهم يقدمون ومضة الأفكار الجيدة، وعلى الرغم من السخرية التي تحيط أحياناً بالمبدعين فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة، في بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر. لكنه وصل فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخرون فالمبدعين طموحات تتعدى هذه الأمور.

3.6 دوافع مادية ومعنوية³:

- ❖ الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- ❖ الحصول على مكافآت مالية.
- ❖ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- ❖ الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- ❖ الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- ❖ الحصول على قبول الناس ورضاهم.

¹ عائشة صف ارني، عائشة بوقيمينة، مرجع سابق، ص: 426.

² نفس المرجع، ص: 427.

³ حسن عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 21.

❖ خدمة الأمة والوطن.

4.6 دوافع خاصة بالعمل الإبداعي¹:

الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها يقول (شارلي شابلن): «على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها. والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال فقد يدي مشهد غروب الشمس إلى فكرة إلهام بفكرة جديدة.»

عند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله .

7. أهم النظريات التي درست الإبداع التنظيمي :

قام العديد من العلماء في الإدارة بتحديد مجموعة من النظريات التي عرفت بأسمائهم يتقدموا هذه النظريات معالجة موضوع الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة والتي تتلخص فيما يلي²:

7.1 نظرية Zaltman وآخرون:

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية مركبة تتكوّن من مرحلتين أساسيتين مترابطتين، هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، حيث تُعدّ كلّ منهما جزءًا مكملًا للآخر في تحقيق الإبداع داخل المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص: 22.

² سومية سعال، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، مارس 2023، ص: 435.

✓ مرحلة البدء:

تتضمن توليد الأفكار الجديدة وبلورتها، حيث يتم طرح المبادرات الإبداعية والتعبير عنها في صورة تصورات أو مقترحات قابلة للتطوير.

✓ مرحلة التطبيق:

ترتكز على تحويل هذه الأفكار إلى ممارسات فعلية داخل المنظمة، من خلال تنفيذها وتكييفها مع الواقع العملي، بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة.

وترى هذه النظرية أنّ الفكرة أو "العبرة الجديدة" تُشكّل وحدة البناء الأساسية في العملية الإبداعية، كما تؤكد أنّ الإبداع ليس نشاطاً فردياً بحثاً، بل هو عملية جماعية تنشأ من خلال التفاعل والتعاون بين الأفراد داخل التنظيم، الأمر الذي يبرز أهمية العمل الجماعي في تنمية الابتكار وتحقيقه¹.

2.7 نظرية March & Simon :

تفسر هذه النظرية الإبداع من خلال مدخل حلّ المشكلات داخل المنظمة، حيث تنطلق من فرضية وجود فجوة بين الأداء الفعلي وما ينبغي أن يكون عليه الأداء. وتُعدّ هذه الفجوة دافعاً أساسياً لبدء عملية البحث عن حلول مبتكرة، بما يقود في النهاية إلى الإبداع التنظيمي.

وترى النظرية أنّ العملية الإبداعية تمرّ بعدة مراحل مترابطة، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

❖ **فجوة الأداء:** تمثل الفرق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع أو المستهدف.

¹ شهرزاد زقليل، مرجع سابق، ص: 687.

- ❖ إدراك المشكلة (حالة عدم الرضا): حيث تدرك المنظمة وجود خلل أو قصور يستدعي التدخل.
- ❖ البحث والوعي: تبدأ المنظمة في استكشاف الوضع وتحليل أسبابه، مع زيادة الوعي بطبيعة المشكلة.
- ❖ توليد البدائل: يتم اقتراح حلول وأفكار متعددة لمعالجة الفجوة.
- ❖ الإبداع: يتم اختيار البدائل الأكثر ملاءمة وتحويلها إلى حلول مبتكرة قابلة للتطبيق.
- ❖ وتُرجع النظرية ظهور فجوة الأداء إلى مجموعة من العوامل، سواء كانت خارجية مثل التغيرات في الطلب أو البيئة الاقتصادية أو داخلية كضعف الكفاءة أو قصور في الموارد. وبذلك، تُبرز هذه المقاربة أنّ الإبداع ليس عملية عشوائية، بل هو استجابة عقلانية ومنهجية لمشكلات تنظيمية تستدعي البحث والتجديد¹.

3.7 نظرية Stalker & Burns:

يعد هذا الطرح من الإسهامات المبكرة التي أكدت أنّ الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تكون فعّالة بالدرجة نفسها في جميع الحالات، بل تتباين فاعليتها تبعاً لطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وقد خلص أصحاب هذا التوجّه إلى أنّ الهيكل التنظيمي الأنسب هو ذلك الذي يدعم تطبيق الإبداع ويُيسّر تبنيّه داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار، تمّ التمييز بين نمطين رئيسيين من الهياكل التنظيمية:

¹ شهرزاد زقيل، الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد

17، العدد 01، 2023، ص: 688، 687.

❖ النمط الآلي: (Mechanistic Structure):

يتسم بالجمود النسبي، والمركزية في اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار والإجراءات، وهو أكثر ملاءمة للبيئات المستقرة التي لا تشهد تغيرات متسارعة.

❖ النمط العضوي: (Organic Structure):

يتميز بالمرونة، والانفتاح، واللامركزية، ويُعدّ أكثر توافقًا مع البيئات الديناميكية سريعة التغير، حيث يُسهّل تدفق المعلومات، ويعزّز التفاعل بين الأفراد، ويدعم عمليات جمع البيانات ومعالجتها، بما يساهم في تنمية الإبداع التنظيمي.

وعليه، فإن اختيار النمط التنظيمي الملائم يُعدّ عاملاً حاسماً في تمكين المنظمة من تبني الإبداع وتحقيق الفعالية في ظل اختلاف الظروف البيئية¹.

4.7 نظرية ويلسون (Wilson):

تُفسّر هذه النظرية الإبداع بوصفه عملية منظّمة تهدف إلى إدخال تغييرات داخل المنظمة، عبر تسلسل من المراحل المتكاملة التي تضمن الانتقال من إدراك الحاجة إلى التغيير وصولاً إلى تطبيقه فعلياً. وقد حدّد ويلسون ثلاث مراحل رئيسية للعملية الإبداعية:

1. مرحلة إدراك التغيير: (Awareness)

تبدأ بوعي المنظمة بوجود حاجة إلى التغيير، نتيجة ضغوط داخلية أو خارجية، وما يصاحب ذلك من تشخيص للمشكلات أو الفجوات القائمة.

¹ سومية سعال، نفس المرجع، ص: 435.

2. مرحلة اقتراح التغيير: (Proposal)

يتم خلالها توليد الأفكار والمقترحات التي تستهدف معالجة الوضع القائم، من خلال البحث عن بدائل وحلول مبتكرة.

3. مرحلة تبني التغيير وتطبيقه: (Adoption & Implementation)

تُعنى باختيار البدائل الأنسب واعتمادها، ثم تحويلها إلى ممارسات فعلية داخل المنظمة، بما يحقق الأثر المطلوب.

تبرز نظرية ويلسون أنّ الإبداع التنظيمي ليس حدثاً عرضياً، بل عملية منهجية تتم بمراحل متتابعة تبدأ بالوعي وتنتهي بالتنفيذ، بما يعزز قدرة المنظمة على التطوير والتكيف.

5.7 نظرية ميل وهارفي: (Mill & Harvey)

استندت هذه النظرية إلى إسهامات سابقة، وركزت على تفسير الإبداع التنظيمي من خلال كيفية تعامل الأنظمة التنظيمية مع المشكلات، سواء عبر حلول روتينية أو حلول إبداعية، فيما يعرف بعلاقة المشكلة الحل. إذ قام الباحثان بتصنيف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وربطها بطبيعة الحلول المعتمدة لمعالجتها.

وفي هذا الإطار ميزا بين الحلول الروتينية التي تُستخدم في الحالات المتكررة والمعروفة، والحلول الإبداعية التي تُستدعى في مواجهة المشكلات الجديدة أو المعقدة التي لا تكفي معها الإجراءات التقليدية. كما أكدّا أنّ اختيار نوع الحل لا يتم بمعزل عن السياق التنظيمي، بل يتأثر بعدد من العوامل، من أبرزها: حجم المنظمة، وعمرها، ودرجة المنافسة التي تواجهها، ومستوى التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات داخلها.

وتشير هذه النظرية إلى أنّ تزايد الضغوط التنظيمية والبيئية يدفع المنظمات إلى تبني أساليب أكثر إبداعاً في حلّ المشكلات، بما يعزز قدرتها على التكيف والاستجابة الفعّالة لمتطلبات البيئة المتغيرة

6.7 نظرية آيكن وهاج (Aiken & Hage)

تعد هذه النظرية من المقاربات الشاملة في تفسير الإبداع التنظيمي إذ تناولت مختلف مراحلها إلى جانب العوامل المؤثرة فيه داخل المنظمة. وقد فسّرت الإبداع على أنّه عملية تغيير منظّم تمسّ برامج المنظمة وبنائها، من خلال إدخال خدمات جديدة أو إنشاء وحدات تنظيمية مبتكرة تسهم في تطوير الأداء.

وقد حدد آيكن وهاج مجموعة من المراحل التي تمرّ بها العملية الإبداعية وهي:

1. المرحلة الإعدادية:

تتضمن تهيئة المنظمة لعملية الإبداع من خلال اكتساب المهارات الوظيفية اللازمة، وتوفير الموارد والدعم التنظيمي المطلوب.

2. المرحلة الروتينية:

ترتبط بالسلوكيات والمعتقدات التنظيمية السائدة، حيث يتم إدماج الأفكار الجديدة تدريجياً ضمن الممارسات اليومية.

3. مرحلة التطبيق:

يتم فيها تنفيذ الإبداع على أرض الواقع، مع إمكانية ظهور مقاومة للتغيير من قبل بعض الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة.

4. مرحلة التقييم:

تُعنى بتقييم نتائج الإبداع ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة، بما يسمح بإدخال التحسينات اللازمة أو إعادة توجيه الجهود.

وعليه تبرز هذه النظرية أنّ الإبداع التنظيمي ليس حدثاً لحظياً، بل عملية متكاملة تمرّ بمراحل متتابعة، وتتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية، مما يتطلب إدارة واعية لضمان نجاحه واستدامته.

من خلال كل ما سبق يتضح أنّ الإبداع التنظيمي لا يعد مجرد سلوك فردي بل هو عملية جماعية تمر بمراحل متعددة تبدأ من إدراك المشكلات والفجوات في الأداء، ثم البحث عن بدائل وتوليد الأفكار الجديدة، وصولاً إلى تطبيقها وتقييم نتائجها. وقد تباينت النظريات في تفسيرها لهذه العملية، فمنها من ركّز على المراحل الداخلية للإبداع، ومنها من أولى اهتماماً للعوامل الهيكلية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر فيه، مثل طبيعة الهيكل التنظيمي ومستوى الرسمية، وحجم المنظمة، وحدّة المنافسة. كما اتفقت أغلبها على أنّ التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية يتطلب نماذج مرنة، وإجراءات تتيح للمنظمات تبني حلول مبتكرة تساعدها على التطور وتحقيق أهدافها بكفاءة .

8. العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع التنظيمي في بيئة العمل:

تعد القيادة من أهم المحددات البنوية والسلوكية التي تؤثر في مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات إذ لا يقتصر دورها على توجيه الأفراد وضبط الأداء، بل يمتد ليشمل تشكيل البيئة التنظيمية التي تحتضن السلوك الإبداعي وتوجهه فالأسلوب القيادي المعتمد يسهم بدرجة كبيرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة الانفتاح ومستوى الثقة وأنماط الاتصال وحدود المشاركة في اتخاذ القرار، وهي جميعها عناصر

ترتبط ارتباطاً وثيقاً بظهور الإبداع أو تراجعته وتشير الأدبيات إلى أن القيادة التشاركية خاصة الديمقراطية والتحويلية تعد أكثر الأنماط قدرة على تحفيز الإبداع نظراً لاعتمادها على تمكين العاملين، وتشجيعهم على المبادرة، وإشراكهم في صنع القرار فضلاً عن توفير الدعم المعنوي والمادي الذي يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من دافعيتهم نحو الابتكار في المقابل تميل الأنماط القيادية السلطوية إلى الحدّ من الإبداع التنظيمي، نتيجة تركيزها على المركزية في اتخاذ القرار، وتشديد الرقابة، وتقييد حرية التعبير مما يؤدي إلى إضعاف روح المبادرة وتقليص فرص التفكير لدى العاملين.

ومن منظور تحليلي أعمق يتجلى تأثير القيادة على الإبداع من خلال مجموعة من الآليات المتداخلة، لعل أبرزها دورها في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار تقوم على تقبل المخاطرة، والتعلم المستمر، وتبادل المعرفة، إضافة إلى قدرتها على تعبئة الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة الإبداعية كما تلعب القيادة دوراً محورياً في إدارة الصراع داخل المنظمة، بحيث يمكن تحويله من عامل توتر إلى محفز للإبداع من خلال توجيهه نحو توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة. ولا يقل أهمية عن ذلك تأثير القيادة في تنمية رأس المال البشري، من خلال التدريب، والتحفيز، وتعزيز الكفاءات، بما يرفع من قدرة الأفراد على الإبداع والمساهمة الفعالة في تطوير العمل.

ويمكن القول إن العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي هي علاقة تأثير ديناميكي متبادل، حيث تعد القيادة الفعالة شرطاً أساسياً لخلق بيئة محفزة على الابتكار، وفي الوقت ذاته يسهم الإبداع في تعزيز فاعلية القيادة من خلال تزويدها بحلول جديدة لمواجهة التحديات ومن ثم فإن تحقيق مستويات متقدمة من الإبداع داخل المنظمات يظل رهيناً بقدرة القادة على تبني أنماط قيادية مرنة ومتوازنة، تجمع بين التوجيه والانفتاح وتعزز المشاركة وتدعم التجريب والتعلم بما ينسجم مع متطلبات البيئات التنظيمية المعاصرة.

خلاصة:

خلصنا في هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل لمفهوم الإبداع التنظيمي انطلاقاً من تأصيله المفاهيمي وتتبع تطوره في الأدبيات العلمية، حيث تبين أن الإبداع لم يعد نشاطاً هامشياً، بل أصبح خياراً استراتيجياً تفرضه ديناميكيات البيئة المعاصرة ومتطلبات التنافسية والاستدامة وقد تم في البداية الوقوف عند مفهوم الإبداع في حد ذاته بوصفه قدرة على إنتاج أفكار أصيلة ونافعة، ثم الانتقال إلى تحديد الإبداع التنظيمي باعتباره عملية مركبة تجمع بين توليد الأفكار وتطبيقها داخل المنظمة.

كما تناولت في هذا الفصل مختلف أبعاد الإبداع وأنواعه سواء الفردي أو الجماعي، مع إبراز أهمية الدوافع الداخلية والخارجية، المادية والمعنوية، في تحفيز السلوك الإبداعي. وتم كذلك تحليل الحاجة المتزايدة إلى الإبداع في مختلف مجالات العمل، سواء كرافعة للنمو والتجديد أو كآلية فعّالة لمعالجة المشكلات التنظيمية.

كما حاولت أبرز العلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع التنظيمي حيث تبين أن الأنماط القيادية التشاركية والتحويلية تسهم في خلق بيئة محفزة على الابتكار في حين قد تقيد الأنماط السلطوية هذا السلوك كما تم التأكيد على أن الإبداع يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة وموارد بشرية مؤهلة، وثقافة تشجع المبادرة والتجريب.

يمكن القول إن الإبداع التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الفاعلية المؤسسية وأن تنميته تستوجب تكامل الجهود القيادية والتنظيمية، وتجاوز المعوقات المرتبطة بالموارد والثقافة والهيكلية، بما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز في بيئة عمل تنافسية.

الفصل الرابع:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

تناولت في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي المعتمد في إنجاز الدراسة الميدانية حيث قمت بتحديد المنهج العلمي الملائم لطبيعة موضوع البحث وأهدافه كما عملت على تحديد مجتمع الدراسة الأصلي، ثم اختيار العينة التي تمثله بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها.

وتطرقت كذلك إلى ضبط حدود الدراسة الميدانية من حيث الإطار الزمني والمكاني والبشري بما يحدد مجال تطبيقها ويوضح سياقها وفي ختام هذا الفصل، عرضت التقنيات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات المتحصل عليها من التطبيق الميداني لأدوات البحث على عينة الدراسة بما يتيح تحليلها واستخلاص النتائج بشكل علمي دقيق.

1. مجالات الدراسة:

1.1 المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة ميدانيا على مستوى بلدية دار الشيوخ بولاية الجلفة باعتبارها إحدى المؤسسات الإدارية العمومية التي تضطلع بوظائف خدمية وتنظيمية متعددة تمس مختلف جوانب الحياة المحلية وقد جاء اختياري لهذا المجال انطلاقا من كونه يمثل بيئة تنظيمية واقعية تتسم بوجود هياكل إدارية واضحة، وتداخل في الأدوار الوظيفية، وتعدد في مستويات المسؤولية، وهو ما يوفر سياقاً مناسباً لدراسة ديناميكيات القيادة داخل التنظيم.

كما أن طبيعة العمل البلدي بما تتضمنه من تسيير للمصالح العمومية والتعامل المباشر مع المواطنين، تفرض مستوى مرتفعاً من التنسيق والتكامل بين مختلف الفاعلين الإداريين، الأمر الذي يجعل من الإبداع التنظيمي ضرورة لتحسين جودة الخدمات وتطوير أساليب العمل ومن هذا المنطلق، أرى أن بلدية دار الشيوخ تمثل نموذجاً ملائماً لتحليل أثر الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي خاصة في ظل ما تشهده الإدارات المحلية من تحديات مرتبطة بالتحديث الإداري، وترشيد الموارد، والاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية.

إضافة إلى ذلك يتيح هذا المجال الوقوف على تنوع أنماط القيادة داخل المؤسسة بين ما هو تقليدي قائم على المركزية، وما هو حديث يميل إلى المشاركة والانفتاح، وهو ما يعزز من إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في سياق ميداني يعكس الواقع التنظيمي للإدارات العمومية. وعليه، فإن اختيار هذا المجال المكاني لم يكن اعتباطياً، بل استند إلى اعتبارات علمية ومنهجية تهدف إلى تحقيق قدر أكبر من الدقة والواقعية في تحليل موضوع الدراسة.

2.1 المجال الزمني:

انطلقت في إنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر ديسمبر حيث باشرت مرحلة البحث والتحري وجمع المعطيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، مع التركيز على بناء رصيد نظري متكامل تم تنظيمه ضمن فصلين نظريين وقد شكلت هذه المرحلة أساساً معرفياً ومنهجياً ضروريا لفهم أبعاد الموضوع وصياغة إشكاليته بشكل دقيق.

وفي مرحلة لاحقة انتقلت إلى الجانب الميداني حيث قمت بعدة خرجات استطلاعية هدفت إلى التعرف على ميدان الدراسة وضبط آليات العمل، وتسهيل عملية توزيع أدوات البحث على عينة الدراسة وقد تم الشروع في التطبيق الفعلي للدراسة الميدانية بتاريخ 1 فيفري 2026، حيث تم توزيع الاستمارات على المبحوثين وفق خطة منهجية محددة.

كما تم استرجاع الاستمارات بعد 5 أيام من تاريخ توزيعها، وهو ما أتاح لي الحصول على معطيات ميدانية في فترة زمنية وجيزة، الأمر الذي ساعد على الشروع في معالجتها وتحليلها بدقة وموضوعية، ضمن إطار زمني منظم يضمن مصداقية النتائج ودقتها.

3.1 المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في عينة من موظفي الإدارة داخل بلدية دار الشيوخ، حيث قمت باختيارهم بناءً على صلتهم المباشرة بمراكز اتخاذ القرار، وبحكم تفاعلهم اليومي مع الأساليب القيادية للمسؤولين المباشرين ويعزى هذا الاختيار إلى كون هذه الفئة أكثر احتكاكاً بالممارسات القيادية، وأكثر قدرة على تقييم تأثيرها في بيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بمستوى الإبداع التنظيمي.

كما أن طبيعة مهامهم الإدارية تضعهم في موقع يتيح لهم ملاحظة ديناميكيات القيادة وأنماط التوجيه ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يوفر معطيات ميدانية دقيقة تخدم أهداف الدراسة وتسهم في اختبار فرضياتها بشكل علمي.

2. منهج الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الانسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة بدقة وتحليل أبعادها وعلاقتها المختلفة بشكل علمي منهجي.

وقد مكنتني هذا المنهج من دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والابداع التنظيمي في سياقها الواقعي، من خلال فحص الممارسات الفعلية داخل المؤسسة.

كما أتاح هذا الاختيار المنهجي استقصاء آراء الموظفين وجمع بيانات ميدانية تعكس تصوراتهم حول أنماط القيادة السائدة ومدى تأثيرها على مستوى الابداع داخل بيئة العمل، ثم تحليل هذه المعطيات باستخدام أدوات احصائية مناسبة بما يسهم في الوصول الى نتائج موضوعية يمكن تعميمها في حدود الدراسة.

وقد عرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب البحث العلمي يستخدم لدراسة الظواهر كما تحدث في الواقع ويهدف الى وصفها وصفا دقيقا وتحديد العلاقات بين عناصرها"¹.

¹ عبيدات ذوقان، وآخرون البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ، ط 1، عمان ، 2001، ص: 112.

1. تحديد مجتمع البحث واختيار العينة:

1.1 المجتمع الأصلي للدراسة:

يعرف المجتمع الأصلي في البحث العلمي بأنه:

"المجموعة الكاملة من الأفراد أو الوحدات الذين يشتركون في خاصية أو صفات معينة، وي ارد تعميم نتائج الدراسة عليهم"¹.

وبمعنى آخر، هو الإطار العام الذي تستمد منه العينة، ويعد الأساس الذي تبنى عليه استنتاجات الباحث من خلال الدراسة الميدانية"².

وفي ضوء التعريف السابق يتمثل المجتمع الأصلي في هذه الدراسة في جميع موظفي بلدية دار الشيوخ بولاية الجلفة والذين يزاولون مهامهم ضمن مختلف المصالح الادارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

بالمقابل ركزت الدراسة الحالية تحديدا على موظفي الادارة نظرا لعلاقتهم المباشرة بمواقع اتخاذ القرار وتفاعلهم المستمر مع الاساليب القيادية المختلفة.

2.1 عينة الدارسة:

يعرف هذا النوع من العينات بأنه: "العينة التي ينتقي أفرادها عمدا بما يحقق أهداف البحث، وتستخدم عندما تكون بعض الفئات أكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة"³.

¹ عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 75.

² فاطمة الزهراء عابد، مبادئ الإحصاء الاجتماعي وتطبيقاته، الدار الوطنية للنشر، الجزائر، 2021، ص 47.

³ محمد عبد الحميد السري، مناهج البحث العلمي: الأسس والخطوات والتطبيقات، دار الفكر العربي، ب ط، القاهرة،

2010، ص: 88.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على عينة قصدية تتألف من 35 موظفا اداريا تم اختيارهم بناء على قدرتهم على تقديم بيانات موضوعية ودقيقة حول اساليب القيادة ومستوى الابداع داخل المؤسسة

2. أدوات جمع البيانات:

تعرف ادوات الدراسة بانها مجموعة الوسائل والاجراءات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع البحث بصورة منظمة ودقيقة بما يمكنه من اختبار فرضياته والاجابة عن تساؤلاته بشكل علمي وتعد ادوات الدراسة عنصرا اساسيا في البحث العلمي حيث تسهم في تحويل الظاهرة المدروسة من اطارها النظري الى معطيات ميدانية قابلة للقياس والتحليل كما تتيح للباحث الحصول على بيانات موضوعية تعكس الواقع بدقة وتساعد على تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة¹.

وتتحدد طبيعة هذه الادوات وفق المنهج المعتمد واهداف الدراسة ونوع البيانات المطلوبة فقد تشمل الاستبيان والمقابلة والملاحظة وغيرها من الوسائل التي يتم اختيارها بعناية لضمان صدق النتائج وثباتها.

وعليه فان حسن اختيار ادوات الدراسة واستخدامها بطريقة منهجية يسهم بشكل مباشر في تحقيق جودة البحث ودقة نتائجه ويعزز من مصداقية التفسيرات التي يتم التوصل اليها وتتنوع أدوات البحث العلمي بين الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة، والاختبارات، وغيرها ويختار منها ما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

¹ محمد خضر، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 114.

تعريف الاستمارة (الاستبيان): هو "أداة بحثية تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة توجه إلى أف ارد العينة للإجابة عنها بدقة، بغرض جمع بيانات كمية أو نوعية حول الظاهرة المدروسة"¹.

تم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمن أسئلة موجهة تقيس أبعاد النمط القيادي (المتسلط والديمقراطي) والإبداع التنظيمي .

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة موظفي الإدارة ببلدية دار الشيوخ بولاية الجلفة، وذلك لما يتميز به من قدرة على الوصول الى عدد معتبر من المبحوثين في وقت وجيز فضلا عن كونه اداة فعالة في جمع بيانات كمية قابلة للمعالجة الاحصائية.

كما يتيح الاستبيان للباحث تنظيم الاسئلة بشكل منهجي بما يتناسب مع اهداف الدراسة ويساعد، على الحصول على استجابات دقيقة تعكس تصورات المبحوثين حول موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بالأسلوب القيادي ومستوى الابداع التنظيمي داخل المؤسسة. وعليه فان اختيار هذه الاداة لم يكن اعتباطيا بل جاء استجابة لمتطلبات المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة بما يضمن توفير معطيات قابلة للتحليل العلمي والوصول الى نتائج موضوعية دقيقة.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءً محو يحمل البيانات العامة للمبحوثين، ومحورين أساسيين:

- المحور الأول : البيانات العامة بما فيها : (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب الذي يشغله المبحوث)

¹ عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 132.

- المحور الثاني : الخاص ب . أنماط القيادة (نمط المتسلط) ، والذي بني على 10 أسئلة منها، ستة أسئلة مغلقة و سؤالين نصف مغلقين وسؤالين مفتوحين تركت الحرية للمبحوث في الإجابة، وذلك بهدف أخذ أفكار ميدانية تساعدنا في التحليل السوسولوجي للدراسة.
- المحور الثالث: الخاص ب أنماط القيادة (الديمقراطي) ، والذي بني على 21 سؤال منها، 14 سؤال مغلق وسؤالين نصف مغلقين وأربع أسئلة مفتوحين تركت الحرية للمبحوث في الإجابة، وذلك بهدف أخذ أفكار ميدانية تساعدنا في التحليل السوسولوجي للدراسة، وأثرها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين .

وشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة (بنظام التكرارات والنسب المئوية)، تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، مع توظيف جداول بسيطة لعرض التوزيعات، وجداول مركبة لدراسة العلاقات، باستعمال اختبار كا².

5.أساليب المعالجة الإحصائية: تم تحليل البيانات في الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS حيث تم اعتماد الجداول التكرارية البسيطة لعرض التوزيعات النسبية لإجابات المبحوثين، وذلك بالاعتماد على النسب المئوية المبنية على التكرارات المتحصل عليها. كما تم استخدام الجداول المركبة من اجل تحليل العلاقات بين المتغيرات والكشف عن طبيعة الارتباط بينها وقد تم الاعتماد على اختبار كا مربع χ^2 لقياس دلالة العلاقات الاحصائية بين المتغيرات وتحديد ما اذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة احصائية ام لا بما يدعم تفسير نتائج الدراسة بشكل علمي دقيق.

خلاصة:

في خلاصة القول اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع واهدافه حيث يتيح وصف الظاهرة وتحليل ابعادها بشكل علمي دقيق.

كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لاحتوائه على اسئلة مغلقة مكنت من قياس ابعاد الاسلوب القيادي المتمثلة في النمط المتسلط والنمط الديمقراطي الى جانب قياس مظاهر الابداع التنظيمي.

وقد تم تنفيذ الدراسة ميدانيا على عينة قصدية مكونة من 35 موظفا اداريا ببلدية دار الشيوخ بولاية الجلفة باعتبارهم اكثر احتكاكا بالقيادة الادارية وتفاعلا مع اساليبها.

كما تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج SPSS باستخدام الجداول التكرارية البسيطة والجداول المركبة مع توظيف اختبار كا مربع Chi square لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات ذات الدلالة الاحصائية مما ساهم في الوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية.

الفصل الخامس:

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

تمهيد:

نهدف في هذا الفصل إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى بلدية دار الشيوخ، من خلال اعتماد قراءة إحصائية وسوسولوجية لبيانات العينة المدروسة ويستهل التحليل بعرض الخصائص العامة للمبحوثين، والمتمثلة في متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمنصب الوظيفي، وذلك لفهم بنيتهم الاجتماعية والمهنية، واستكشاف مدى تأثيرها المحتمل على موضوع الدراسة.

بعد ذلك يتم التطرق إلى تحليل الفرضية الأولى، التي تقترض وجود علاقة بين الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي لدى العاملين، من خلال فحص استجاباتهم حول ممارسات القيادة وأثرها على المبادرة والتجديد داخل البلدية.

كما يتناول الفصل تحليل الفرضية الثانية التي تقترض وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على مستوى الإبداع التنظيمي، من خلال دراسة مؤشرات المشاركة، والتحفيز، وحرية التعبير، ومدى انعكاسها على سلوك الموظفين.

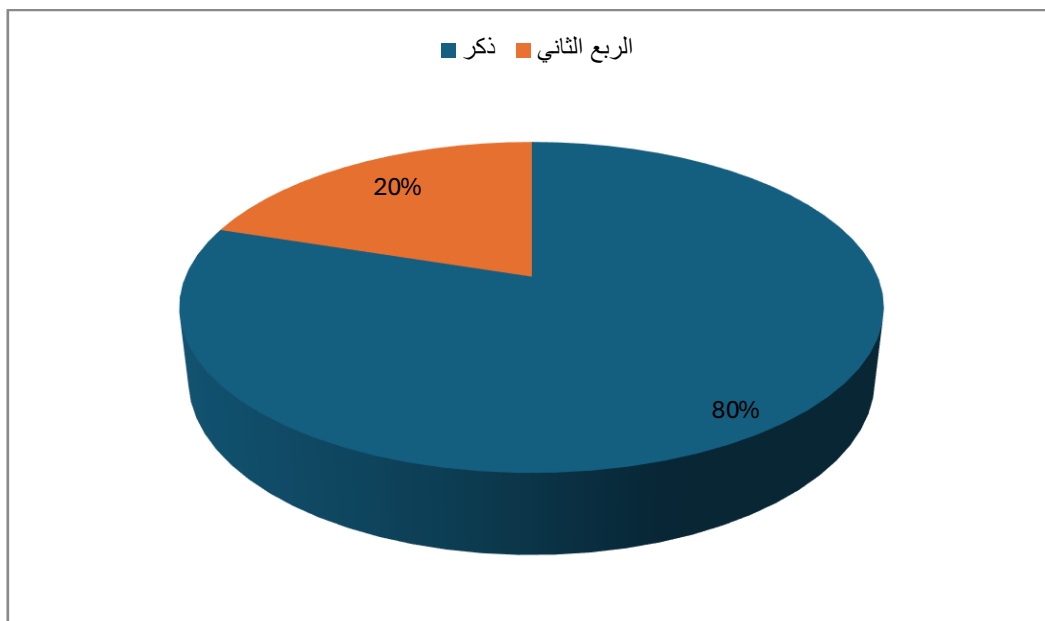
وقد تم تدعيم هذا التحليل بجداول إحصائية وقراءات تفسيرية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية العمل الإداري داخل البلدية وما يميزه من طابع تنظيمي وإجرائي، بما يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع التنظيمي.

1. عرض وتحليل نتائج البيانات العامة للدراسة:

يهدف هذا العنصر إلى قراءة احصائية وتحليل سوسولوجي للبيانات الديموغرافية لأفراد العينة.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	%80
أنثى	7	%20
المجموع	35	%100



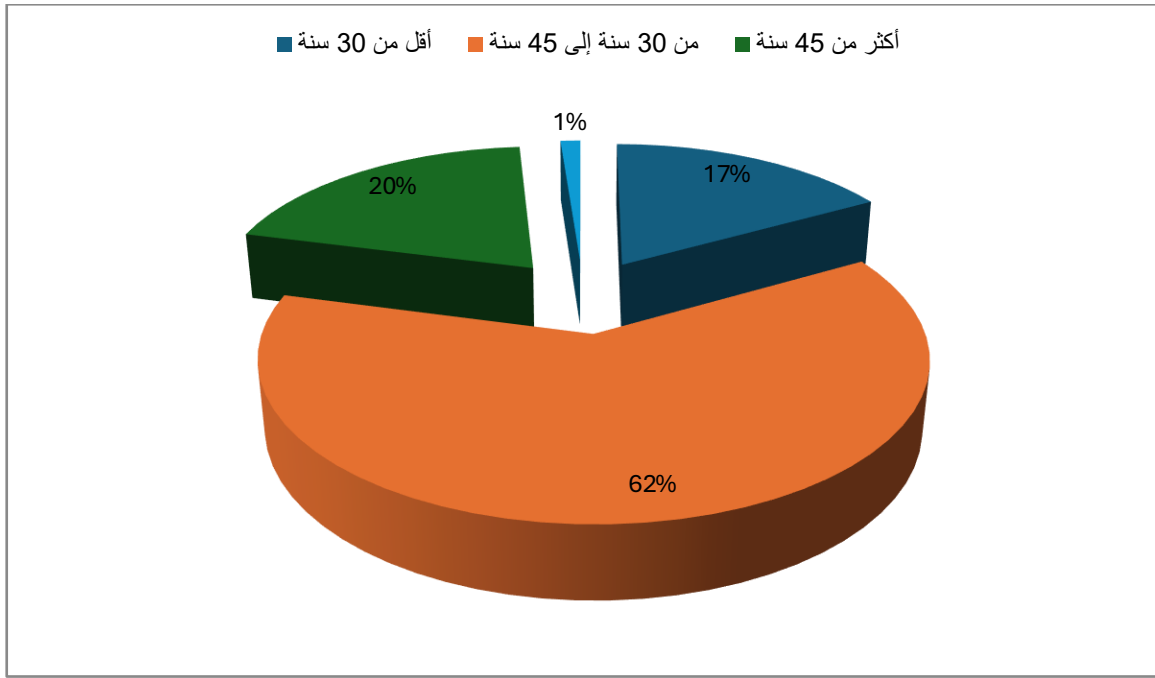
الشكل رقم 01: رسم بياني يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

من خلال الجدول رقم (01) والشكل البياني كشفت نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس عن هيمنة واضحة للعنصر الذكوري بنسبة 80% بمقابل 20% للإناث، وهو ما يعكس واقعا تنظيميا يغلب عليه الطابع الذكوري. ويمكن تفسير هذا التفاوت في ضوء طبيعة العمل داخل البلدية الذي قد يميل في بعض وظائفه إلى استقطاب الذكور بدرجة أكبر كما قد يرتبط ذلك بعوامل اجتماعية وتنظيمية تحد من مشاركة العنصر النسوي في بعض المناصب الادارية. كما أن هذا التباين في التمثيل قد تكون له انعكاسات على ديناميكية العلاقات المهنية داخل المؤسسة خاصة من حيث تنوع وجهات النظر ومستوى التفاعل والتكامل بين العاملين وهو ما قد يؤثر بشكل غير مباشر على بيئة العمل ومدى تشجيعها على الابداع. وبالتالي فإن ضعف تمثيل العنصر النسوي قد يحرم المؤسسة من تنوع معرفي وسلوكي يمكن أن يسهم في تعزيز الابداع التنظيمي وتحسين جودة الاداء داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	17.1%
من 30 سنة إلى 45 سنة	22	62.9%
أكثر من 45 سنة	7	20%
المجموع	35	100%



الشكل رقم 02: رسم بياني يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن.

من خلال الجدول رقم (02) والشكل البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير السن يكشف عن هيمنة الفئة العمرية المتراوحة بين 30 سنة و45 سنة بنسبة 62.9 بالمئة تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 20 بالمئة ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17.1 بالمئة

وتعكس هذه النتائج تمركز أغلب الموظفين ضمن فئة النضج المهني وهي مرحلة تتسم بالخبرة العملية والاستقرار الوظيفي وهو ما قد يسهم في رفع مستوى الأداء وتحمل المسؤوليات واستيعاب التوجيهات القيادية بكفاءة.

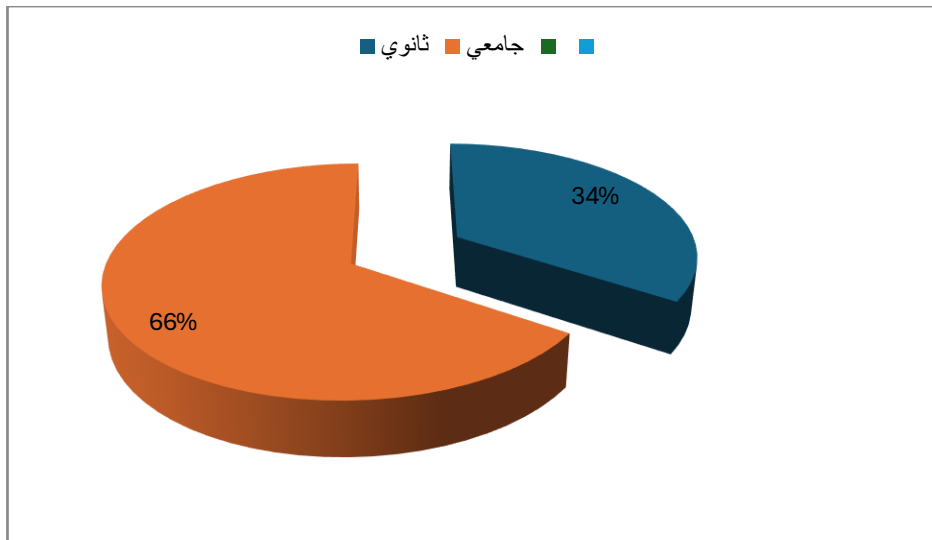
غير أن محدودية تمثيل الفئة الشابة قد تؤثر نسبيا على مستوى التجديد داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بإدخال أفكار مبتكرة أو تبني أساليب عمل حديثة لاسيما في حال هيمنة أنماط قيادية تقليدية لا تشجع المبادرة.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

وعليه فإن تحقيق التوازن بين الخبرة التي تمثلها الفئات الأكبر سنا وروح الابتكار التي تحملها الفئات الشابة يعد عاملا مهما في دعم الابداع التنظيمي وتعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
34.3%	12	ثانوي
65.7%	23	جامعي
100%	35	المجموع



الشكل رقم 3: رسم بياني يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

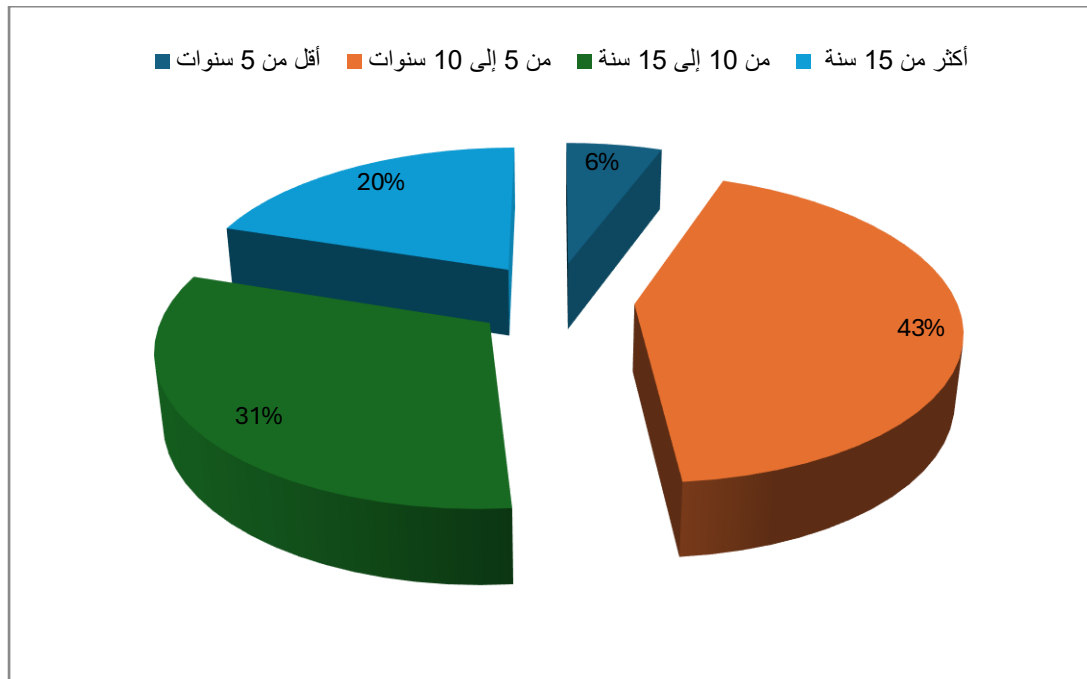
من خلال الجدول رقم (03) والشكل البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يظهر تفوق حاملي المؤهلات الجامعية بنسبة 65.7% مقابل 34.3% من ذوي المستوى الثانوي، وهو ما يعكس بنية بشرية تتمتع برصيد معرفي معتبر داخل

المؤسسة.

ويدل هذا الارتفاع في المستوى التعليمي على توفر قاعدة معرفية قادرة على استيعاب الأساليب القيادية الحديثة، والتفاعل معها خاصة تلك التي تقوم على المشاركة والتمكين والتحفيز الذاتي بما يعزز فرص تبني ممارسات إبداعية داخل بيئة العمل. غير أن هذا التفاوت في المستويات التعليمية قد يفرض على القيادة تبني استراتيجيات تسييرية مرنة تراعي الفروق الفردية بين الموظفين من حيث القدرات المعرفية والمهارية، وذلك بهدف تحقيق التكامل والانسجام داخل المؤسسة وتحفيز مختلف الفئات على المساهمة الفعالة في تحسين الأداء وتعزيز الابداع التنظيمي.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة .

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
5.7%	2	أقل من 5 سنوات
42.9%	15	من 5 إلى 10 سنوات
31.4%	11	من 10 إلى 15 سنة
20%	7	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع



الشكل رقم 4: رسم بياني يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .

من خلال الجدول (04) والشكل البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية يظهر أن النسبة الأكبر من الموظفين تتركز ضمن الفئة التي تتراوح خبرتها

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

من 5 إلى 10 سنوات نسبة 42.9% تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 31.4% ثم تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة تبلغ 20% في حين تتخفف نسبة الموظفين ذوي الخبرة المحدودة أقل من 5 سنوات إلى 5.7% فقط.

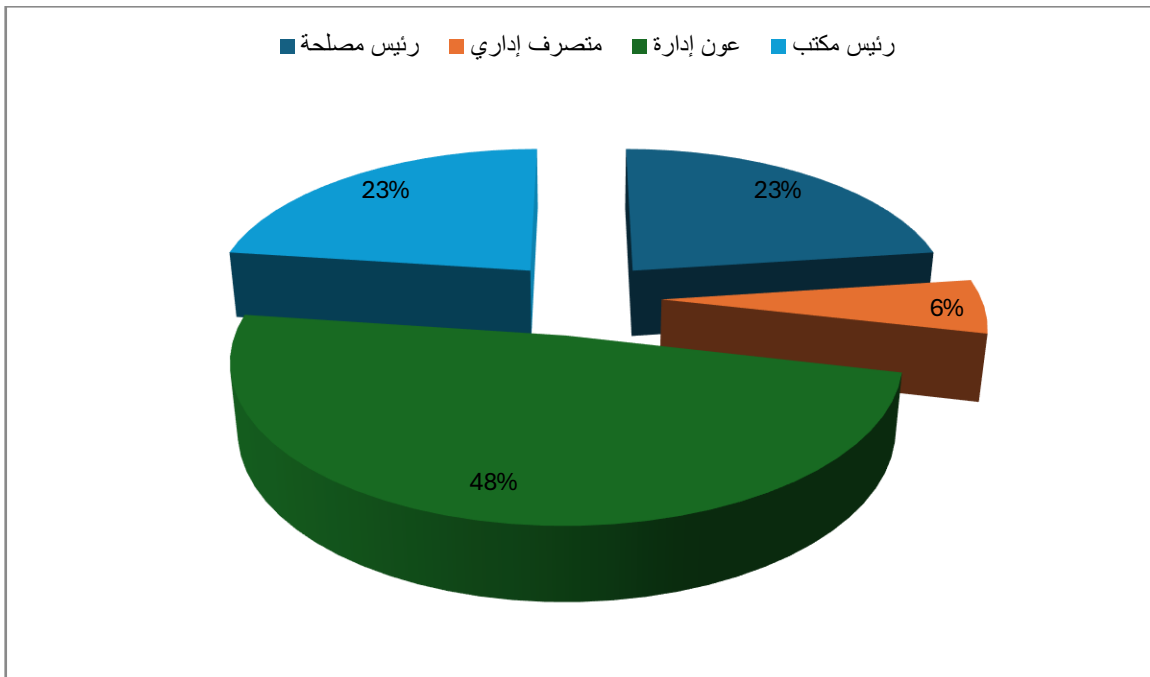
وتعكس هذه النتائج درجة معتبرة من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة كما تشير إلى تراكم الخبرات الميدانية لدى غالبية الموظفين وهو ما يشكل رصيذا بشريا مهما يمكن توظيفه في تحسين الأداء والمساهمة في تطوير العمل.

غير أن هذا الاستقرار قد يتحول في بعض الحالات إلى نوع من الجمود التنظيمي خاصة في حال غياب أساليب قيادية محفزة قادرة على تجديد طرق العمل وكسر الروتين اليومي لاسيما لدى الفئات ذات الخبرة الطويلة.

وعليه فإن تفعيل دور القيادة في تحفيز هذه الفئة واستثمار خبراتها بشكل ديناميكي يعد عاملا أساسيا في تعزيز الابداع التنظيمي وضمان استمرارية التطور داخل المؤسسة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	8	22.9%
متصرف إداري	2	5.7%
عون إدارة	17	48.6%
رئيس مكتب	8	22.9%
المجموع	35	100%



الشكل رقم 5: رسم بياني يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الإداري .

من خلال الجدول رقم (05) والشكل البياني، يتضح أن توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري يكشف عن هيمنة فئة أعوان الإدارة بنسبة 48.6% وهو ما يعكس اتساع القاعدة التنفيذية داخل الهرم التنظيمي للبلدية.

في المقابل تمثل فئة رئيس مكتب ورئيس مصلحة نسبة متساوية أقل حيث بلغت نسبة رؤساء المصالح 22.9% ثم فئة المتصرفين الإداريين بنسبة 5.7%.

ويعكس هذا التوزيع تدرجا هرميا واضحا بين المستويات التنفيذية والإشرافية مما يوفر إطارا مناسباً لدراسة تأثير الأسلوب القيادي عبر مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

كما يتيح هذا التنوع في المناصب إمكانية تحليل طبيعة التفاعل بين القيادات والمرؤوسين وقياس مدى قدرة المستويات الإشرافية على توجيه العاملين وتحفيزهم نحو الابداع التنظيمي خاصة، في ظل السياسات والتوجهات المعتمدة داخل البلدية وعليه فإن

هذا التباين في المواقع الوظيفية يشكل عاملا مهما في فهم ديناميكيات القيادة وتأثيرها على سلوك العاملين ومستوى الابداع داخل بيئة العمل.

2. عرض نتائج الفرضية الأولى:

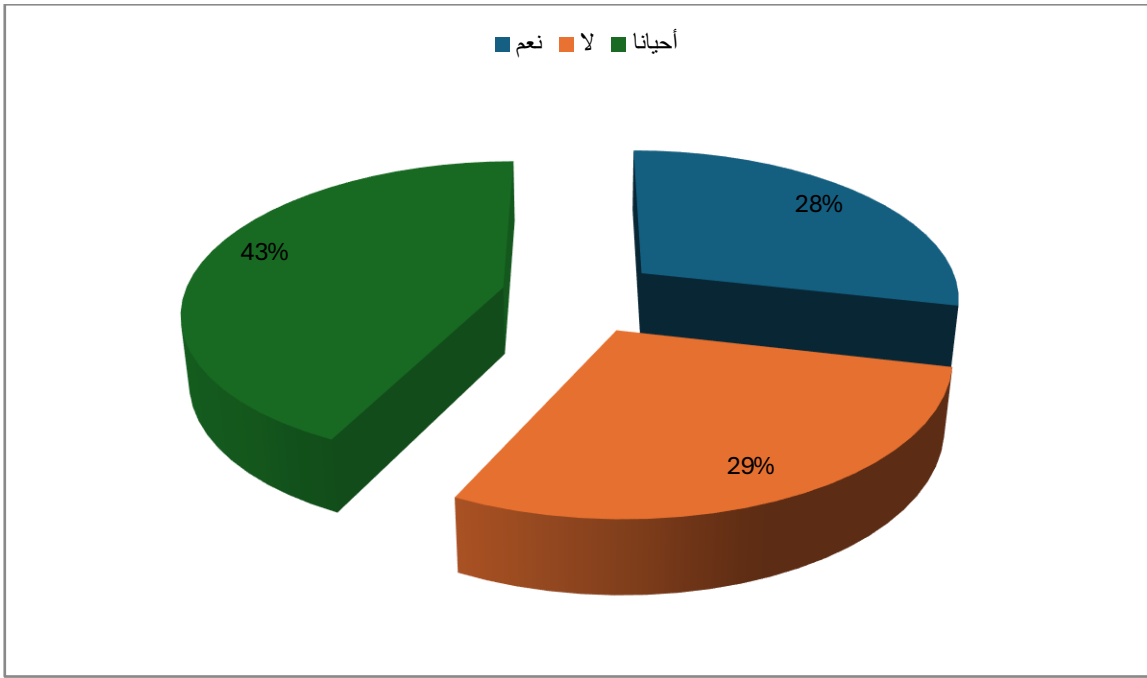
من خلال هذا الجزء سعيت إلى تحليل متغيرات الفرضية الأولى, " يؤثر النمط القيادي المتسلط على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين داخل بلدية دار الشيوخ".

وقد اعتمدت في ذلك, على قراءة تحليلية للجداول التكرارية البسيطة والجداول المركبة بهدف تفسير توزيع الإجابات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

كما تم الاستناد إلى اختبار كا مربع Chi 2 لقياس دلالة العلاقة بين المتغيرات واستخراج المؤشرات الإحصائية التي تعكس قوة الارتباط واتجاهه, وهو ما ساعد على ربط النتائج المتوصل إليها بالواقع التنظيمي داخل المؤسسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

الجدول رقم (06): يوضح مدى اتخاذ المدير للقرارات دون استشارة الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%28.6
لا	10	%28.6
أحيانا	15	%42.9
المجموع	35	%100



الشكل البياني رقم (06): يوضح مدى اتخاذ المدير للقرارات دون استشارة الموظفين

من خلال الجدول رقم (06) والشكل البياني، نلاحظ أن توزيع إجابات المبحوثين حول مدى اتخاذ المدير للقرارات دون استشارة الموظفين يعكس تبايناً واضحاً في الممارسات القيادية، حيث أشار 42.9% إلى أن ذلك يحدث أحياناً، في حين صرح 28.6% بأنه يحدث فعلاً، مقابل 28.6% يرون عكس ذلك.

ويعكس هذا التباين غياب نمط قيادي موحد داخل المؤسسة، إذ يبدو أن أسلوب اتخاذ القرار يتأرجح بين المركزية والمشاركة، وفقاً لطبيعة المواقف أو لاختلاف أنماط القادة، وهو ما يدل على عدم استقرار في الممارسة القيادية.

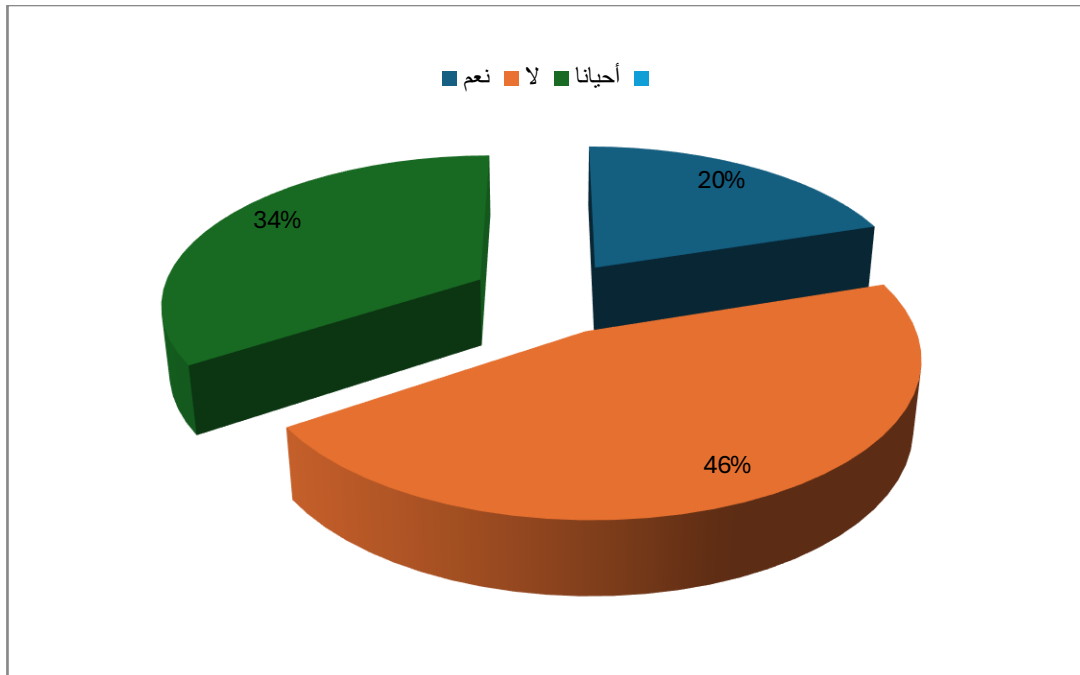
كما تشير هذه النتائج إلى احتمال محدودة إشراك العاملين في عملية صنع القرار، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على شعورهم بالانتماء، ويقلل من دافعيتهم للمبادرة والإبداع، خاصة في بيئة تنظيمية تتطلب التفاعل والتكامل بين مختلف المستويات الوظيفية.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

وعليه، فإن تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من شأنه أن يسهم في رفع مستوى الاندماج الوظيفي، وتحفيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح درجة فرض الأوامر دون توضيح الدوافع من قبل المديرين.

النسبة المئوية	التكرار	فرض الأوامر
20%	7	نعم
45.7%	16	لا
34.3%	12	أحيانا
100%	35	المجموع



الشكل البياني رقم (07): يوضح درجة فرض الأوامر دون توضيح الدوافع من قبل المديرين.

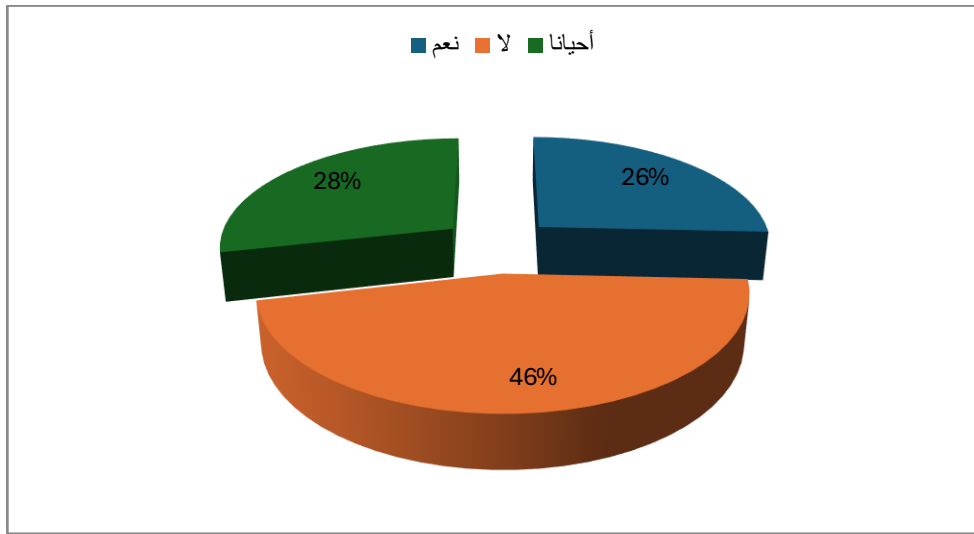
من خلال معطيات الجدول رقم (07) والشكل البياني، نلاحظ أن 45.7% من المبحوثين يرون أن الأوامر لا تفرض دون توضيح، في حين أفاد 34.3% بأنها تفرض أحياناً، مقابل 20% يؤكدون أنها تفرض دون تقديم تفسير وتعكس هذه النتائج وجود تباين في الممارسات القيادية داخل المؤسسة، حيث تتراوح بين أسلوب يتسم بالشفافية وآخر يميل إلى الطابع الإجرائي أو المركزي.

يمكن القول إن الغالبية تدرك وجود مستوى معين من الشفافية في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً نسبياً على صعيد الممارسة القيادية إذ إن توضيح خلفيات القرارات يسهم في تحسين التواصل الوظيفي، ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يشكل بيئة محفزة على الإبداع والمبادرة.

في المقابل فإن غياب التفسير أو غموض القرارات قد يؤدي إلى إضعاف دافعية العاملين، والحد من انخراطهم في تطوير العمل، وهو ما قد ينعكس سلباً على مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة وعليه، فإن ترسيخ مبدأ الشفافية في اتخاذ القرار يعد من المرتكزات الأساسية لتعزيز الفاعلية التنظيمية ودعم السلوك الإبداعي لدى العاملين.

الجدول رقم 8: يوضح مدى وجود رقابة إدارية صارمة مصحوبة بعقوبات .

الرقابة الإدارية الصارمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	25.7%
لا	16	45.7%
أحيانا	10	28.5%
المجموع	35	100%



الشكل البياني رقم 8: يوضح مدى وجود رقابة إدارية صارمة مصحوبة بعقوبات .

من خلال الجدول رقم (08) والشكل البياني يتضح أن 45.7% من المبحوثين يرون عدم وجود رقابة إدارية صارمة، في حين أفاد 28.5% بوجودها أحيانا، مقابل 27.7% يؤكدون وجودها وتعكس هذه التوزيعات مستوى متوسطاً من الضبط التنظيمي، حيث لا تسود الصرامة بشكل مطلق، لكنها تظل حاضرة بدرجات متفاوتة داخل المؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى أن الرقابة لا تمارس بصورة مكثفة وهو ما قد يتيح قدرا من المرونة في أداء المهام، ويمكن تفسير هذا النمط بوجود هامش نسبي من الحرية الوظيفية،

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

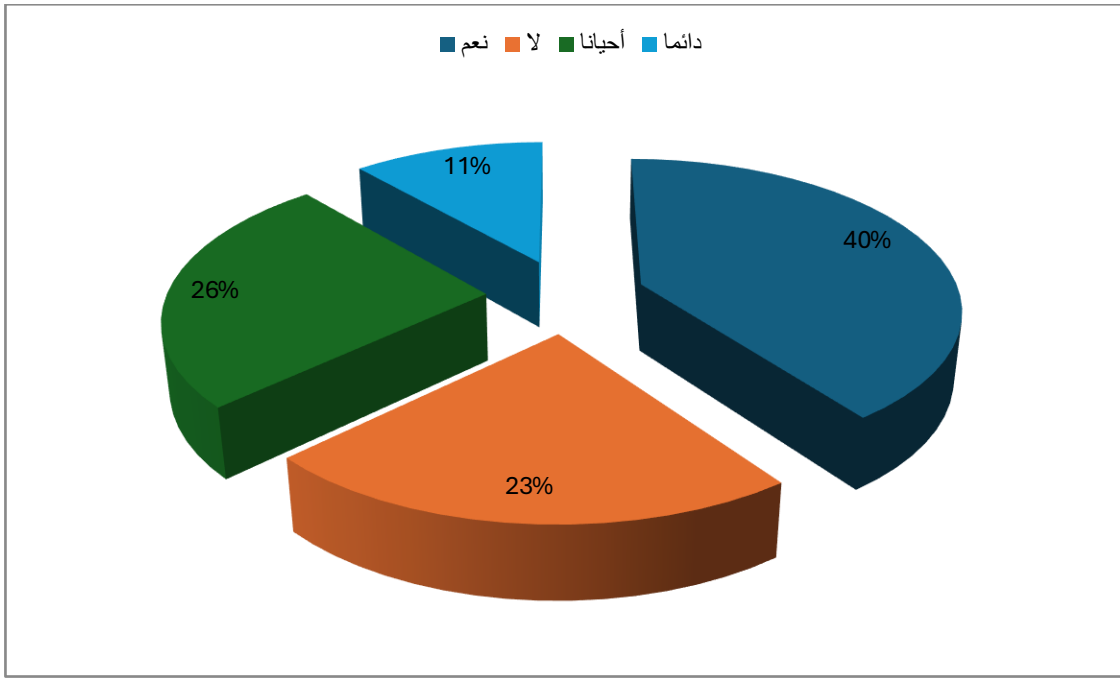
من شأنه إذا أحسن توظيفه أن يدعم السلوك الإبداعي من خلال تعزيز المبادرة وتقليل القيود الإجرائية.

في المقابل فإن استمرار حضور الرقابة الصارمة ولو بشكل جزئي قد يعكس متطلبات الانضباط المرتبطة بطبيعة العمل في المؤسسات ذات الطابع النظامي، حيث تعد الضبطية التنظيمية عنصرا ضروريا لضمان سير العمل بكفاءة غير أن الإفراط في هذا النمط الرقابي قد يؤدي إلى تقييد المبادرة والحدّ من الابتكار، خاصة إذا ارتبط بأساليب عقابية أو مركزية مفرطة.

ومنه فإن تحقيق التوازن بين الرقابة والانفتاح يعتبر مؤشرا حاسما في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، بما يضمن الحفاظ على الانضباط دون إضعاف دافعية العاملين للمبادرة والتجديد.

الجدول رقم (09): يوضح اعتقاد العاملين بأثر تغيير أسلوب القيادة على تعزيز الإبداع.

النسبة المئوية	التكرار	أثر تغيير أسلوب القيادة
40%	14	نعم
22.9%	8	لا
25.7%	9	أحيانا
11.4%	4	دائما
100%	35	المجموع



الشكل البياني رقم (09): يوضح اعتقاد العاملين بأثر تغيير أسلوب القيادة على

تعزيز الإبداع.

من خلال الجدول رقم (09) والشكل البياني يتبين أن 40% من المبحوثين داخل بلدية دار الشيوخ يقرون بوجود أثر لتغيير أسلوب القيادة في تعزيز الإبداع، في حين يرى 25.7% أن هذا الأثر يظهر أحيانا، و11.4% يؤكدون حضوره بشكل دائم، مقابل 22.9% لا يوافقون على هذه الفكرة وبذلك، فإن أغلبية واضحة من الموظفين تميل بدرجات متفاوتة إلى الاعتقاد بوجود علاقة إيجابية بين تجديد الأسلوب القيادي ومستوى الإبداع التنظيمي داخل البلدية.

تعكس هذه النتائج وعيا متزايدا لدى موظفي البلدية بأهمية تطوير الممارسات القيادية، حيث يُنظر إلى تغيير أسلوب القيادة كعامل محفز لتجديد طرق العمل وتحسين الأداء كما يشير ذلك إلى أن الموظفين يدركون أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل عنصر ديناميكي قادر على التأثير في سلوكهم المهني، خاصة فيما يتعلق بالمبادرة والابتكار.

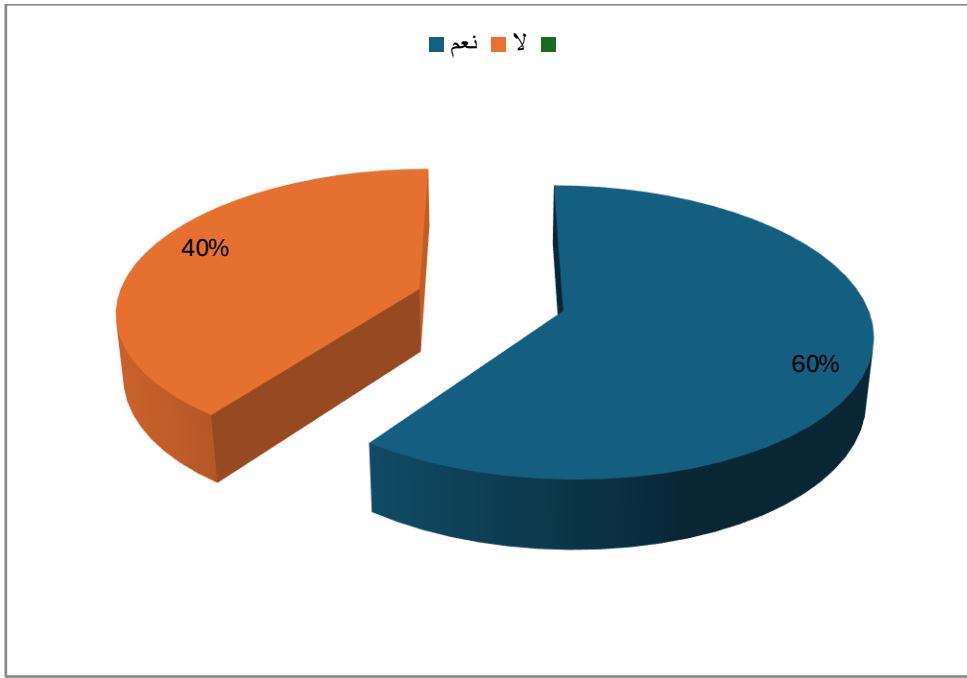
الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

إن هذه المعطيات تكشف عن تحول في تمثلات العاملين لدور القائد داخل البلدية، من نموذج تقليدي قائم على الأوامر والرقابة إلى نموذج أكثر تفاعلية يقوم على المشاركة والتحفيز ويفهم من ذلك أن الأساليب القيادية المرنة والتشاركية تساهم في خلق مناخ تنظيمي أكثر انفتاحاً، يشجع على التعبير عن الأفكار وتبادل الآراء.

يمكن القول إن تغيير الأسلوب القيادي داخل البلدية لا يعد مجرد إجراء إداري، بل يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تفعيل دور الموارد البشرية وإشراكها في تحسين الأداء وتطوير العمل.

الجدول رقم (10): يوضح أثر القيادة الصارمة على الإبداع في العمل داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%60
لا	14	%40
المجموع	35	%100



الشكل البياني رقم (10): يوضح أثر القيادة الصارمة على الإبداع في العمل داخل المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل البياني يتضح أن 60% من المبحوثين داخل بلدية دار الشيوخ يرون أن القيادة الصارمة تؤثر على الإبداع في العمل، مقابل 40% لا يقرون بهذا الأثر وتشير هذه النتيجة، من زاوية إحصائية، إلى اتجاه غالب لدى العاملين نحو ربط الصرامة القيادية بتقييد السلوك الإبداعي داخل البيئة التنظيمية ويمكن تفسير ذلك بأن الأساليب القيادية الصارمة خاصة عندما تقترن بالمركزية والرقابة المشددة تحد من هامش المبادرة الفردية وتقلص فرص التعبير عن الأفكار الجديدة، وهو ما ينعكس سلباً على ديناميكيات الابتكار داخل العمل. كما تعكس هذه المعطيات تحولاً في توقعات العاملين، حيث لم يعد النمط القيادي الأوتوقراطي متوافقاً مع متطلبات بيئة عمل تسعى إلى المرونة والتجديد. إن هذه النتائج تكشف عن توتر بين متطلبات الانضباط الإداري الذي تفرضه طبيعة العمل في المؤسسات العمومية وبين الحاجة إلى مناخ تنظيمي محفز على الإبداع

ففي حين تظل درجة من الصرامة ضرورية لضبط الأداء وضمان احترام القواعد، فإن الإفراط فيها قد يؤدي إلى إعادة إنتاج علاقات تنظيمية تقليدية قائمة على الامتثال بدل المشاركة، مما يضعف اندماج العاملين ويحد من قدرتهم على الابتكار. وعليه فإن التحدي الذي تواجهه البلدية يتمثل في تحقيق توازن دقيق بين الانضباط والمرونة بما يسمح بالحفاظ على فعالية التسيير من جهة، وفتح المجال أمام المبادرة والإبداع من جهة أخرى.

الجدول رقم (11): العلاقة بين فرض الأوامر دون توضيح وتأثير القيادة الصارمة على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة.

المجموع	فرض الأوامر دون توضيح				
	أحيانا	لا	نعم		
100 % 21	33.3 % 7	47.6 % 10	19 4	نعم	تأثير القيادة الصارمة على الإبداع
100 % 14	57.1 % 8	00	42.9 % 6	لا	
100 % 35	42.9 % 15	10 %28.6	10 %28.6		المجموع
0.509	Sig	1.352			كا ²

من خلال معطيات جدول رقم(11)الذي يوضح العلاقة بين نمط فرض الأوامر دون تفسير (كأسلوب قيادي سلطوي) ومدى تأثير القيادة الصارمة على الإبداع داخل بلدية دار الشيوخ ، حيث أظهرت البيانات أن من بين الذين يرون أن الأوامر تفرض دون توضيح بنسبة 1.38% بأن القيادة الصارمة تؤثر على إبداعهم ، ومن بين الذين أجابوا بـ"لا" حول فرض الأوامر، أجاب 50% أن القيادة الصارمة لا تؤثر على إبداعهم، وهو ما يوحي بأن الوضوح في القيادة يُخفف من أثرها السلبي على الإبداع .

بلغت قيمة كا² (1.326) عند مستوى دلالة (0.515)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه، لا يمكن تأكيد وجود ارتباط إحصائي مباشر بين فرض الأوامر دون تفسير وتأثير القيادة الصارمة على الإبداع داخل البلدية.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

ومع ذلك فإن تباين الإجابات يعكس اختلافا في إدراك موظفي البلدية لأساليب القيادة وآثارها، حيث قد يرى بعضهم أن الصرامة التنظيمية ضرورية لضبط سير العمل وضمان تقديم الخدمات بشكل منظم، في حين يعتبرها آخرون عاملاً مقيِّداً للمبادرة الفردية ومحدِّداً للإبداع ويفسر هذا التباين في ضوء طبيعة العمل الإداري داخل البلدية، الذي يجمع بين متطلبات الانضباط الإداري من جهة، والحاجة إلى المرونة والتجديد في تقديم الخدمات من جهة أخرى.

وعليه فإن تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي داخل البلدية يرتبط بمدى قدرة الإدارة على تحقيق توازن بين وضوح التوجيهات واحترام القواعد، وبين إتاحة هامش من الحرية يسمح للموظفين بالمبادرة والمساهمة في تحسين الأداء وتطوير العمل.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين بيئة العمل الحوارية وتشجيع الأفكار الجديدة.

المجموع	بيئة عمل مفتوحة للحوار والتعاون			
	أحيانا	لا	نعم	
100 % 7	00	100 % 7	00	نعم
100 % 11	00	27.3 % 3	8 %72.1	لا
100 % 17	17.6 % 3	35.3 % 6	47.1 % 8	أحيانا
100 % 35	17.6 % 3	45.7% 16	16 31.4 %	المجموع
0.509	Sig	1.352	كا ²	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن توزيع النسب داخل الأعمدة لا يكشف عن فروق ذات دلالة واضحة بين حالات توفر بيئة عمل مفتوحة للحوار والتعاون ومستويات تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، حيث تهيمن الاستجابة "أحياناً" بنسبة 48.6% من مجموع العينة، مقابل 31.4% لعدم وجود تشجيع، و 20% فقط أكدوا وجود تشجيع فعلي. كما أن توزيع بيئة العمل يظهر توازناً بين من يرون أنها مفتوحة بنسبة 45.7% ومن يرون العكس بنفس النسبة 45.7%، مقابل نسبة ضعيفة بلغت 8.6% يرونها متاحة "أحياناً"، وهو ما يعكس غياب اتجاه واضح في إدراك المناخ التنظيمي داخل المؤسسة. بلغت قيمة $\chi^2 (1.352)$ عند درجة حرية (2)، ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.509$)، وهي قيمة تفوق الحد المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبالتالي عدم إمكانية إثبات تأثير مباشر لبيئة العمل المفتوحة على تشجيع الإبداع. إن هذه القيم تكشف عن نمط تنظيمي يتسم بالتذبذب، حيث لا تتحول بيئة العمل المفتوحة حتى مع تسجيل نسبة معتبرة لها إلى ممارسة فعلية داعمة للإبداع ويعكس ذلك ضعفاً في تفعيل آليات المشاركة داخل المؤسسة، وهيمنة أنماط تسيير تقليدية ذات طابع بيروقراطي، مما يجعل الإبداع يظهر بشكل ظرفي وليس كنتيجة لبنية تنظيمية واضحة ومحفزة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: " يؤثر النمط القيادي المتسلط على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين داخل بلدية دار الشيوخ".

بعد الاعتماد على تحليل متغيرات الفرضية الأولى من خلال قراءة الجداول البسيطة والمركبة كل على حدة، وبالاستناد إلى اختبار كا² (Chi-square) لقياس مستوى العلاقة بين المتغيرات واستخراج الدلالات الإحصائية ومدى انعكاسها على الواقع التنظيمي داخل البلدية، تبين في الجدولين المركبين (11) و(12) غياب الدلالة الإحصائية، حيث تجاوزت قيم (Sig) المستوى المعتمد (0.05).

غير أن هذا الغياب لا ينفي وجود اتجاهات ذات دلالة تفسيرية، إذ كشفت القراءة السوسولوجية للنتائج عن أنماط من الممارسات القيادية تؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي والإبداعي داخل المؤسسة. فقد لوحظ أن الاقتراب من أساليب القيادة القائمة على الشفافية والمشاركة يرتبط بارتفاع فرص تعزيز الإبداع، وهو ما يتماشى مع تصورات العاملين كما عكستها إجاباتهم. كما أظهر تحليل النتائج أن نسبة معتبرة من الموظفين ترى أن اتخاذ القرارات بشكل فردي وفرض الأوامر دون توضيح يسهم في تقييد مناخ العمل ويحد من فرص الإبداع. إضافة إلى ذلك، بينت المعطيات أن غياب بيئة قائمة على الحوار والتشجيع يرتبط بانخفاض مستوى المشاركة في تقديم الأفكار الجديدة وعليه، ورغم أن اختبار كا² لم يظهر دلالة إحصائية قوية في الجداول المركبة، إلا أن القراءة السوسولوجية تكشف عن اتجاه واضح مفاده أن النمط القيادي المتسلط يضعف المبادرة الفردية ويقلص من دافعية

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

الإبداع وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد حظيت بدعم ميداني نوعي يعز مصداقيتها النظرية، ويؤكد تحققها في سياق الدراسة الحالية ضمن حدودها المنهجية.

4. عرض نتائج الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية: " يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين داخل بلدية دار الشيوخ".

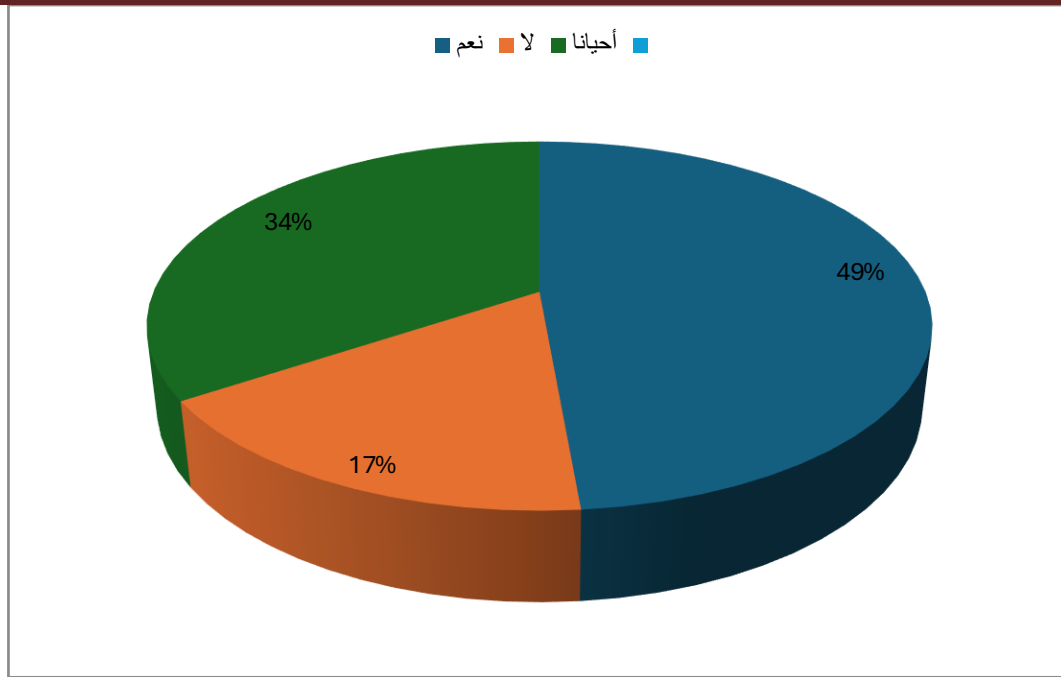
من خلال هذا الجزء سعيت إلى تحليل متغيرات الفرضية الثانية التي تفترض وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين ببلدية دار الشيوخ بولاية الجلفة.

وقد اعتمدت في ذلك على قراءة تحليلية للجداول التكرارية البسيطة والجداول المركبة بهدف تفسير توزيع الإجابات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

كما تم الاستناد إلى اختبار كا مربع χ^2 لقياس مستوى العلاقة بين المتغيرات واستخراج الدلالات الإحصائية ومدى انعكاسها على الواقع التنظيمي داخل المؤسسة بما يسمح بتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة.

الجدول رقم 13: يوضح مدى تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	48.6%
لا	6	17.1%
أحيانا	12	34.3%
المجموع	35	100%



الشكل البياني رقم 12: يوضح مدى تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل البياني يتضح أن 48.6% من العاملين يؤكدون تلقيهم تشجيعاً على تقديم أفكار جديدة، وهي نسبة معتبرة تعكس حضوراً نسبياً لممارسات قيادية منفتحة داخل البلدية. في المقابل، أفاد 34.3% بأن هذا التشجيع يحدث أحياناً، بينما صرح 17.1% بعدم وجوده، وهو ما يكشف عن تباين في تجارب الموظفين ويشير إلى عدم اتساق تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية عبر مختلف الوحدات أو المستويات الإدارية.

وتدل هذه المعطيات الإحصائية، على أن التشجيع على طرح الأفكار الجديدة يمثل أحد المؤشرات الدالة على تبني أساليب قيادية قائمة على المشاركة والتحفيز، غير أن حضوره بشكل غير منتظم يحدّ من فعاليته في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

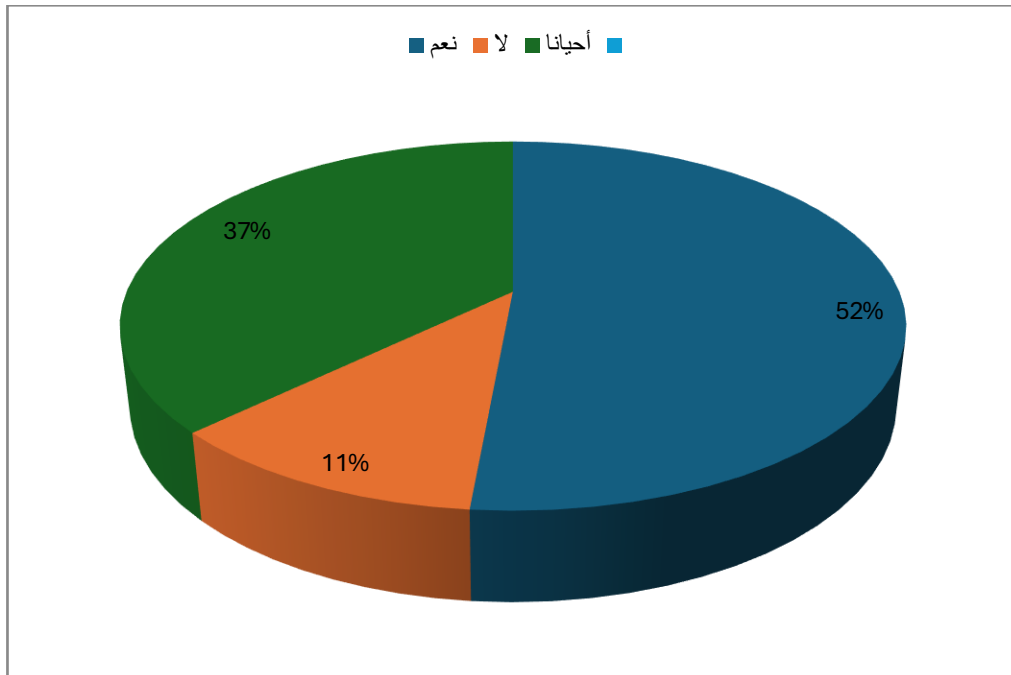
وعليه يمكن القول إن تعزيز ممارسات التشجيع المستمر من قبل المسؤولين من شأنه أن يرفع مستوى انخراط الموظفين، ويحفزهم على تقديم مبادرات وأفكار تسهم في تحسين

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

الأداء وتطوير الخدمات، بما يعزز من مكانة البلدية ويقوّي قدرتها التنافسية مقارنة بنظيراتها.

الجدول رقم (14): يوضح مدى سماح المسؤول المباشر على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	51.4%
لا	4	11.4%
أحيانا	13	37.1%
المجموع	35	100%



الشكل البياني رقم (13): يبين مدى سماح المسؤول المباشر على المشاركة في

اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

من خلال معطيات الجدول رقم (14) والشكل البياني نلاحظ أن 51.4% من المبحوثين يؤكدون سماح المسؤول المباشر لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مقابل 11.4% يرون عدم وجود هذا السماح، في حين أفاد 37.1% بأن المشاركة تتم أحياناً وتعكس هذه النتائج حضوراً نسبياً لممارسات تشاركية داخل البلدية، غير أنها لا تُطبّق بصورة منتظمة.

تشير نسبة أحياناً المرتفعة إلى وجود تطبيق جزئي أو انتقائي لمبدأ المشاركة، ما يعني أن إتاحة الانخراط في صنع القرار قد تكون مرتبطة بطبيعة المواقف أو بخصائص القيادة المباشرة، وليس ناتجة عن سياسة تنظيمية ثابتة ويؤدي هذا التباين إلى أثر غير متكافئ على بيئة الإبداع، حيث تتعزز المبادرة في بعض الحالات، بينما تبقى محدودة في حالات أخرى.

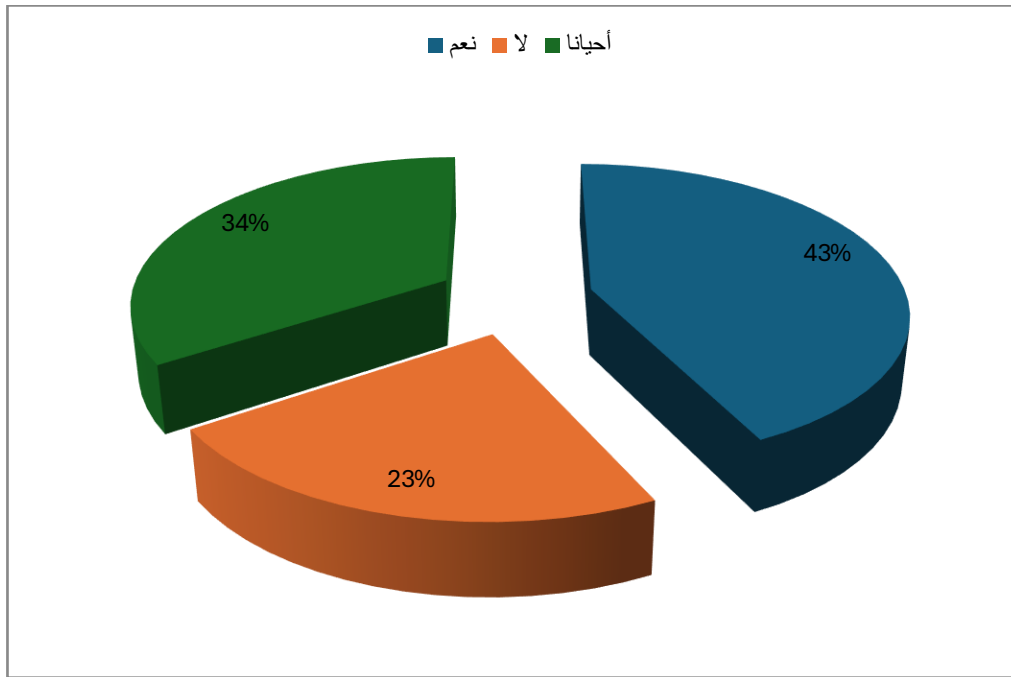
فيمكن تفسير هذه النتائج بخصوصية السياق التنظيمي للبلدية، الذي يجمع بين متطلبات الانضباط الإداري وضرورات التسيير العمومي من جهة، والحاجة إلى إشراك الموارد البشرية في تحسين الأداء من جهة أخرى. ويبدو أن القيود التنظيمية والإجرائية المرتبطة بطبيعة العمل الإداري تحد من توسيع نطاق المشاركة بشكل كامل، مما يجعلها ممارسة محدودة بدل أن تكون آلية مؤسسية راسخة.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

ومنه فإن ترسيخ مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكثر انتظاماً من شأنه أن يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين ورفع مستوى دافعيتهم، وتهيئة مناخ تنظيمي أكثر دعماً للإبداع والابتكار داخل البلدية.

الجدول رقم (15): يوضح مدى استماع المدير في العمل إلى اقتراحات الموظفين .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	42.9%
لا	8	22.9%
أحيانا	12	34.3%
المجموع	35	100%



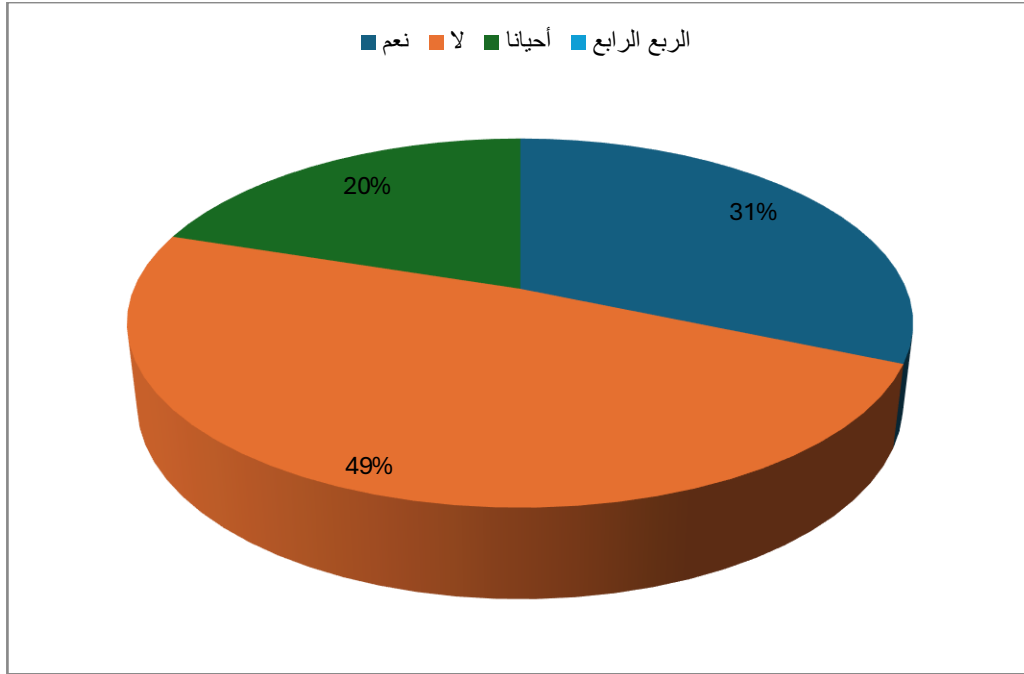
الشكل البياني رقم (14): يوضح مدى استماع المدير في العمل إلى اقتراحات الموظفين .

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

من خلال معطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) والشكل البياني نلاحظ أن 42.9% من المبحوثين يرون أن المدير يستمع إلى اقتراحاتهم ويأخذها بجدية، وهو ما يعكس وجود قدر من الإصغاء داخل المؤسسة في المقابل، أفاد 22.9% بعدم تحقق هذا الاستماع، بينما أشار 34.3% إلى أنه يحدث أحياناً، وهو ما يكشف عن تباين في ممارسات القيادة من حيث درجة التفاعل مع آراء الموظفين. وتشير هذه النتائج إلى أن سلوك الإصغاء بوصفه أحد مكونات القيادة الديمقراطية حاضر داخل البلدية، لكنه لا يمارس بشكل منتظم أو مؤسسي، بل يتسم بطابع ظرفي يختلف باختلاف السياقات أو المواقف الإدارية ويؤثر هذا التذبذب على شعور الموظفين بالمشاركة الفعلية، مما قد يحدّ من استثمار كامل طاقاتهم الإبداعية. يمكن تفسير هذا النمط بارتباط الاستماع بظروف العمل التي تتطلب تدخلاً جماعياً أو معالجة قضايا محددة، مثل فترات الضغط أو تسيير الملفات الحساسة، حيث يميل المسؤولون إلى إشراك الموظفين والاستفادة من آرائهم غير أن غياب آليات ثابتة لتأطير هذا السلوك يجعل المشاركة غير مستقرة، وهو ما يستدعي ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار المستمر، بما يعزز الثقة ويحفّز الإبداع داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح الشعور بأن بيئة العمل تساعد على الابتكار.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	31.4%
لا	17	48.6%
أحيانا	7	20%
المجموع	35	100%



الشكل البياني رقم (15): يوضح الشعور بأن بيئة العمل تساعد على الابتكار.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (16) والشكل البياني في الأعلى أن 48.6% من المبحوثين يرون أن بيئة العمل لا تساعدهم على الابتكار، مقابل 31.4% فقط يعتقدون

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

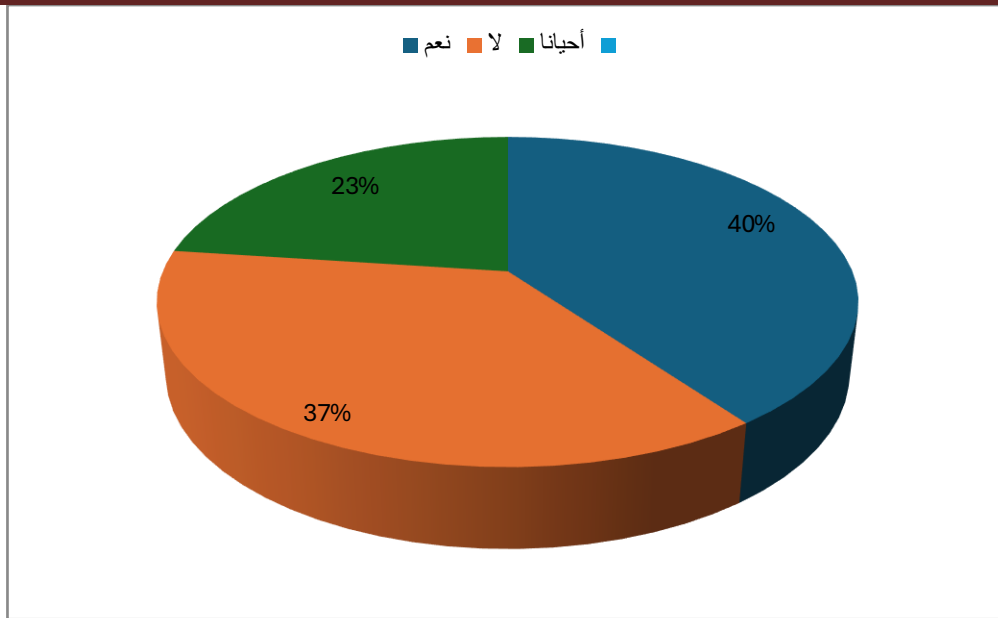
أنها داعمة للإبداع، في حين أفاد 20% بأن ذلك يحدث أحيانا وتعكس هذه النتائج هيمنة تقييم سلبي نسبيا للمناخ التنظيمي من حيث قدرته على تحفيز السلوك الابتكاري.

تشير هذه المعطيات الاحصائية إلى أن حضور بعض ممارسات القيادة الديمقراطية داخل المؤسسة لم ينعكس بشكل كاف على تحسين بيئة العمل وتحويلها إلى فضاء محفز للإبداع. ويفهم من ذلك أن تطبيق هذه الممارسات قد يكون جزئياً أو غير منتظم، الأمر الذي يحد من فعاليتها في إحداث تغيير ملموس في السلوك التنظيمي.

ويمكن تفسير هذا الوضع بوجود فجوة بين الخطاب التنظيمي الذي قد يتبنى قيم المشاركة والانفتاح، وبين الممارسة الفعلية التي ما تزال متأثرة بأنماط تسيير تقليدية أو قيود إجرائية تحدّ من المبادرة وعليه، فإن تفعيل القيادة الديمقراطية بشكل مؤسسي ومستقر يُعد شرطاً أساسياً لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح مدى منح المدير للموظفين الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	40%
لا	13	37.1%
أحيانا	8	22.9%
المجموع	35	100%



الشكل البياني رقم (16): يبين مدى منح المدير للموظفين الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام.

من خلال الجدول رقم (17) والشكل البياني نلاحظ أن 40% من المبحوثين يرون أن المدير يمنحهم الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام، وهي نسبة تعكس توجهاً إيجابياً نسبياً نحو دعم المبادرة في المقابل، أفاد 37.1% بعدم توفر هذه الحرية، بينما أشار 22.9% إلى أنها تُمنح أحياناً، وهو ما يكشف عن تباين في الممارسات القيادية داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن مرونة القيادة رغم حضورها لدى جزء من المسؤولين، لم ترتق بعد إلى مستوى يحفز فعلياً ومستقراً على التجديد والابتكار إذ إن استمرار نسبة معتبرة من الموظفين في الشعور بغياب هذه الحرية يعكس محدودية تفعيل الاستقلالية المهنية كآلية داعمة للإبداع.

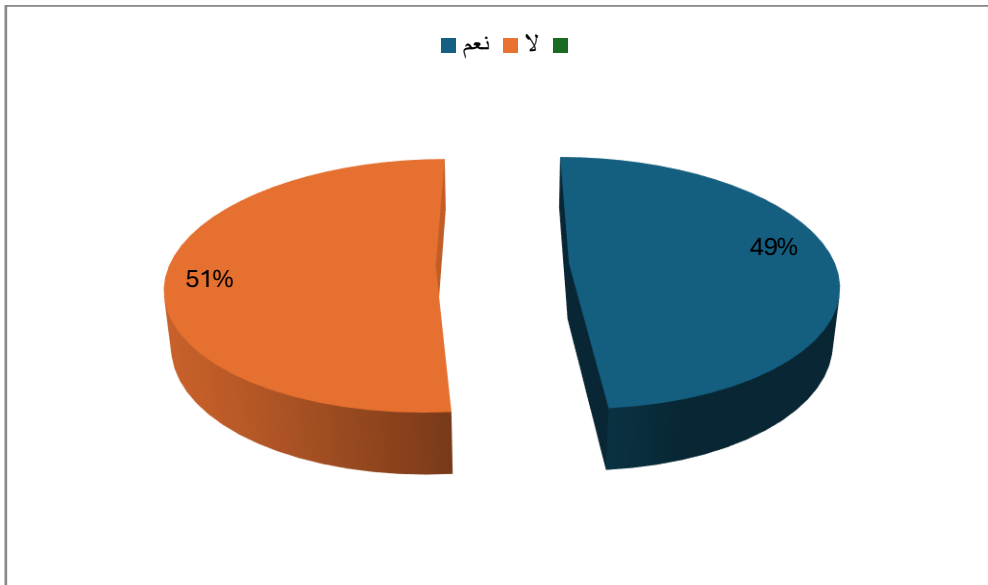
يمكن تفسير هذا التباين بغياب سياسة تنظيمية موحدة تشجع التجريب وتدعم المبادرات الفردية، حيث تظل حرية الابتكار مرتبطة بأسلوب القائد المباشر وظروف العمل، بدل أن

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

تكون جزءًا من ثقافة تنظيمية راسخة ومنه، فإن تعزيز هذه الحرية بشكل مؤسسي من شأنه أن يسهم في تطوير الأداء وتحفيز الإبداع وتقديم خدمات افضل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح آراء المبحوثين حول مدى استناد قرارات المدير إلى آراء الفريق بدلاً من اتخاذها بشكل فردي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	48.6%
لا	18	51.4%
المجموع	35	100%



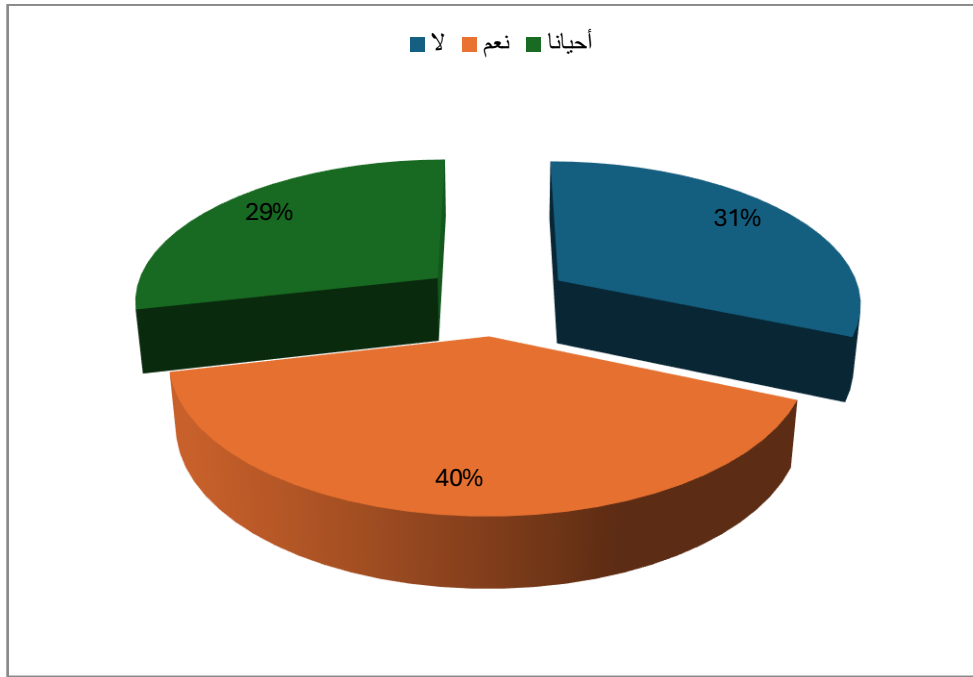
الشكل البياني رقم (17): يوضح آراء المبحوثين حول مدى استناد قرارات المدير إلى آراء الفريق بدلاً من اتخاذها بشكل فردي.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

من خلال معطيات الجدول رقم (18) والشكل البياني في الأعلى نلاحظ أن آراء المبحوثين قد انقسمت بشكل شبه متساوٍ حول مدى استناد قرارات المدير إلى آراء الفريق، حيث أفاد **51.4%** بأن القرارات لا تقوم على التشاور، مقابل **48.6%** يرون أنها تستند إلى آراء الفريق ويعكس هذا التقارب في النسب حالة من التوازن النسبي بين النمطين الفردي والتشاركي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن الممارسة الديمقراطية في القيادة لا تزال غير مستقرة إذ تختلف باختلاف المصالح أو تبعاً لأسلوب القائد المباشر، وهو ما يدل على غياب توحيد في نمط القيادة المعتمد كما يمكن تفسير هذا التباين بارتباط عملية اتخاذ القرار بمتطلبات الوضع التنظيمي والظروف المحيطة بالعمل، حيث قد تستدعي بعض الحالات الحسم الفردي، في حين تتيح حالات أخرى مجالاً للتشاور والمشاركة. يعكس هذا النمط ازدواجية في البناء القيادي داخل المؤسسة، تجمع بين منطق السلطة الفردية ومنطق العمل الجماعي، وهو ما قد يؤثر على درجة انخراط الموظفين ومستوى إسهامهم في تطوير العمل، خاصة في ما يتعلق بتحفيز الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (19): يوضح مدى اعتراف المديرين بجهود الموظفين وتحفيزهم على تقديم المزيد.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	31.4%
لا	14	40%
أحيانا	10	28.6%
المجموع	35	100%



الشكل البياني رقم (19): يوضح مدى اعتراف المديرين بجهود الموظفين وتحفيزهم على تقديم المزيد.

يوضح الجدول رقم (19) والشكل البياني أن الاعتراف بجهود الموظفين داخل البلدية لا يحظى بالانتشار الكافي، حيث يرى 40% من المبحوثين أن المديرين لا يقومون

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

بتحفيزهم على تقديم المزيد، وهي نسبة تفوق الذين يؤكدون وجود التحفيز والبالغة %31.4، في حين أفاد %28.6 بأن هذا التحفيز يتم أحياناً فقط وتعكس هذه النتائج محدودية ممارسات التقدير داخل البيئة الإدارية للبلدية. يشكل ضعف التحفيز المعنوي عائقاً أمام تنمية الإبداع التنظيمي، إذ إن غياب الاعتراف بالجهود يقلل من دافعية الموظفين للمبادرة وتقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات العمومية. يمكن تفسير هذا الوضع بطبيعة العمل داخل البلدية التي تتسم بقدر من البيروقراطية والالتزام بالإجراءات والقوانين، ما يجعل الاهتمام موجهاً نحو تنفيذ المهام أكثر من التركيز على التحفيز والتقدير، فإن ترسيخ ثقافة الاعتراف بجهود الموظفين داخل البلدية يعد عنصراً أساسياً لتعزيز الانتماء التنظيمي ورفع مستوى الإبداع في تقديم الخدمات.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين الاعتراف بجهود الموظفين وإن كان غياب التحفيز عائقا أمام تنمية الابداع .

المجموع	واتخاذ القارات من قبل المدراء دون استشارة الموظفين باختلاف مراكزهم				
	أحيانا	لا	نعم		
100 % 17	00	58.8 % 10	7 % 41.2	نعم	
100 % 10	60 % 6	00	40 % 4	لا	تأثير القيادة الصارمة على الابداع في العمل
100 % 8	50 % 4	4 50 %	00	أحيانا	
100 % 35	28.6% 3	40% 16	11 31.4%	المجموع	
0.048	Sig	9.579		قيمة كا ²	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح العلاقة بين تأثير القيادة الصارمة على الإبداع ومدى اعتماد المديرين على اتخاذ القرارات دون استشارة الموظفين داخل البلدية. وتظهر النتائج وجود تقاطع واضح بين المتغيرين، إذ يميل عدد من المبحوثين الذين يرون أن القيادة الصارمة تؤثر سلبا على الإبداع إلى الاعتقاد بأن القرارات تتخذ دون إشراكهم كما تشير المعطيات إلى أن 17% من هذه الفئة يؤكدون غياب الاستشارة، في حين تتوزع باقي

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

الإجابات بين من يرون أن الاستشارة لا تتم أو تتم بشكل محدود، مما يعكس تبايناً في إدراك الممارسات القيادية.

وفي المقابل تظهر فئة المبحوثين الذين لا يرون أن القيادة الصارمة تؤثر على الإبداع **10%** توزيعاً مختلفاً، حيث أفاد **60%** منهم بأن الاستشارة تتم أحياناً، بينما يرى **40%** أنها تتم بشكل مباشر، وهو ما يدل على اختلاف في تمثيلات العلاقة بين القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار.

ورغم عدم توفر قيمة دقيقة لاختبار كا²، إلا أن الاتجاه العام للنسب يوحي بوجود ارتباط وصفي بين النمط القيادي الفردي وتراجع فرص الإبداع، حيث إن تهميش دور الموظفين في عملية اتخاذ القرار يضعف من مستوى انخراطهم ويحدّ من دافعيتهم للمبادرة.

تكشف هذه النتائج عن تأثير النمط القيادي التسلطي في تكريس ثقافة تنظيمية تقوم على الامتثال والانصياع بدل المشاركة والتفاعل، الأمر الذي يعيق إنتاج الأفكار الجديدة ويضعف الإبداع داخل البلدية كما يساهم هذا المناخ في تعزيز شعور الموظفين بالتهميش التنظيمي مما ينعكس سلباً على قدرتهم على التطور الذاتي والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

5. مناقشة الفرضية الثانية:

في هذا الجزء تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أن "النمط القيادي الديمقراطي يؤثر في مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين داخل بلدية دار الشيوخ"، وذلك بالاعتماد على بيانات ميدانية جمعت من عينة من موظفي البلدية وقد استند التحليل إلى مجموعة من المؤشرات المرتبطة بسلوك القيادة الديمقراطية، من بينها تشجيع المبادرات الفردية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والإصغاء لآرائهم، إلى جانب توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار.

من الناحية المنهجية تم توظيف الجداول البسيطة والمركبة وتحليلها باستخدام النسب المئوية واختبار كاي² (Chi-square) لقياس دلالة العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى اعتماد قراءة سوسيولوجية هدفت إلى تفسير طبيعة التفاعل بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع داخل البلدية.

وقد أظهرت النتائج أن مظاهر القيادة الديمقراطية داخل بلدية دار الشيوخ موجودة بدرجات متفاوتة حيث تعكس بعض المؤشرات توجهًا إيجابيًا نحو المشاركة والشفافية، غير أن هذه الممارسات لم ترق إلى مستوى الترسخ المؤسسي. كما كشفت النتائج عن وجود قصور في بعض الجوانب المرتبطة بالمناخ التنظيمي، خاصة ما يتعلق بضعف التحفيز والاعتراف بجهود الموظفين، الأمر الذي يحد من تفعيل الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

لم تظهر نتائج اختبار كاي² دلالة معنوية قوية في أغلب الجداول المركبة حيث كانت قيم (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الإبداع التنظيمي في حدود هذه الدراسة، وبالتالي لا يمكن تأكيد الفرضية من منظور كمي صارم.

الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

فقد بينت النتائج أن تطبيق القيادة الديمقراطية داخل البلدية يظل جزئياً وغير منتظم، إذ يتأثر بأساليب المسؤولين المباشرين والظروف التنظيمية أكثر من كونه نمطاً مؤسسياً ثابتاً. كما أن غياب بيئة تنظيمية داعمة قائمة على التحفيز المستمر، والتقدير، والمشاركة الفعلية يؤدي إلى إضعاف ظهور السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

وعليه يمكن استنتاج أن الفرضية الثانية لم تتحقق ميدانياً داخل بلدية دار الشيوخ، حيث لم يثبت وجود تأثير فعال ومستقر للنمط القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي، سواء من الناحية الإحصائية أو من خلال المؤشرات السوسولوجية، وهو ما يعكس الحاجة إلى تفعيل هذا النمط القيادي بشكل أعمق ومأسسته داخل بيئة العمل.

الاستنتاج العام

من خلال تحليل نتائج الدراسة النظرية والميدانية يتضح أن الأسلوب القيادي المعتمد داخل المؤسسات العمومية وعلى رأسها بلدية دار الشيوخ، يعد عاملاً حاسماً في التأثير على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين فقد بينت النتائج أن نمط القيادة لا يقتصر دوره على توجيه العمل فقط، بل يمتد ليشكل طبيعة المناخ التنظيمي ومدى تحفيزه للسلوك الإبداعي.

حيث أظهرت المعطيات أن القيادة المتسلطة القائمة على فرض الأوامر والرقابة الصارمة وضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، تؤدي إلى تقييد روح المبادرة والحد من الابتكار، مما ينعكس سلباً على ديناميكية العمل ويُبقي الأداء في إطار تقليدي محدود وفي المقابل، تبين أن القيادة الديمقراطية تسهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر انفتاحاً، من خلال تشجيع المشاركة والإصغاء لآراء الموظفين، وتقدير جهودهم، وهو ما يدعم تنمية الإبداع ويعزز الانخراط الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق النمط الديمقراطي داخل البلدية لا يزال جزئياً وغير منتظم، حيث يتأثر بأساليب المسؤولين المباشرين والظروف التنظيمية، مما يحد من فعاليته في دعم الإبداع بشكل مؤسسي. ورغم ذلك، فإن المؤشرات الإيجابية المرتبطة بالتشاور ومنح هامش من الحرية في العمل تُظهر إمكانات حقيقية لتطوير هذا النمط القيادي.

وعليه يمكن القول إن الإبداع التنظيمي داخل البلدية ليس مجرد نتاج لقدرات فردية، بل هو حصيلة تفاعل معقد بين خصائص الأفراد، وطبيعة البيئة التنظيمية، وأنماط القيادة المعتمدة. الأمر الذي يجعل من تطوير الكفاءات القيادية، وتعزيز الممارسات الديمقراطية

في التسيير، خيارًا استراتيجيًا ضروريًا لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات العمومية.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة أتوصل إلى أن نمط القيادة المعتمد داخل المؤسسات العمومية، وعلى وجه الخصوص بلدية دار الشيوخ، يعد عاملاً حاسماً في تشكيل مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين وقد بينت النتائج من خلال التحليل النظري والميداني، أن الأساليب القيادية لا تؤثر فقط في توجيه العمل، بل تمتد لتحديد طبيعة المناخ التنظيمي ومدى تحفيزه للمبادرة والتجديد.

لقد لاحظت أن القيادة المتسلطة القائمة على مركزية القرار وضعف إشراك الموظفين، تسهم في إضعاف روح الابتكار وتحد من دافعية العاملين، في حين أن القيادة الديمقراطية عندما تمارس بشكل فعال تخلق بيئة أكثر انفتاحاً تقوم على الحوار، والتقدير، والمشاركة، مما يعزز من فرص الإبداع غير أن ما توصلت إليه ميدانياً يظهر أن هذا النمط الديمقراطي داخل البلدية لا يزال جزئياً وغير مستقر، حيث يتأثر بأساليب المسؤولين والظروف التنظيمية أكثر من كونه نهجاً مؤسسياً راسخاً.

كما تبين لي أن غياب التحفيز الكافي وضعف الاعتراف بجهود الموظفين، وغياب آليات واضحة للمشاركة كلها عوامل تحد من تجسيد الإبداع التنظيمي، رغم توفر بعض المؤشرات الإيجابية ومن الناحية الإحصائية، لم تُثبت نتائج اختبار كا² وجود علاقة ذات دلالة معنوية قوية، وهو ما يجعلني أتعامل مع النتائج بحذر، مع الاستناد في تفسيرها إلى القراءة السوسولوجية التي كشفت عن اتجاهات دالة وإن لم تكن مثبتة كمياً.

وعليه أستنتج أن الإبداع التنظيمي داخل البلدية ليس نتاجاً فردياً فقط بل هو نتيجة تفاعل معقد بين سلوك القيادة، وخصائص البيئة التنظيمية، واستعدادات الأفراد ومن هذا

المنطلق، أرى أن تطوير الممارسات القيادية نحو مزيد من الديمقراطية والمأسسة يُعد ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات العمومية.

وبناء على ذلك أوصي بضرورة إعادة النظر في أساليب القيادة المعتمدة، والعمل على تكوين المسؤولين في مهارات القيادة الحديثة، وتعزيز آليات التحفيز والاعتراف، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والحوار كما أرى أهمية توسيع هذا النوع من الدراسات مستقبلاً سواء من حيث حجم العينة أو من خلال إجراء مقارنات بين مؤسسات وقطاعات مختلفة، بما يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين القيادة والإبداع في السياق العمومي، وفي الأخير أؤكد أن هذه الدراسة تمثل محاولة علمية لفهم أحد أهم رهانات التسيير الحديث، والمتمثل في بناء قيادة قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الانضباط الإداري وضرورات الإبداع والتجديد.

قائمة
المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: كتب باللغة العربية:

1. أحمد الطحان، الإدارة الحديثة: نظريات وتطبيقات، دار الفكر العربي، ط 1، الجمهورية المصرية العربية، 2012.
2. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2020.
- بشير العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف انجليزي - عربي، الدار الجماهيرية والتوزيع والإعلان، ط1، لبنان، 2004.
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، عمان، الأردن، 2014.
4. جابر أحمد ماهر، القيادة الإدارية: مفاهيم، نظريات، وتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، ط 1، القاهرة مصر، 2000.
5. جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المنهل، نسخة الكترونية، 2020.
6. حسن عبد الله مسلم، دور القيادة في تحفيز الابداع التنظيمي ، دار المعتز للنشر و التوزيع، ط 1 ، الأردن ، عمان ، 2014.
7. ديب نايف أبو لطيف ،الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دار رسلان، ط 1، دمشق، سوريا، 2015.

8. نوقان عبيدات ، وآخرون البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ، ط 1، عمان ، 2001.
9. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 1، القاهرة ، 2005.
10. سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين (رؤية جديدة)، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن.
11. سعد علي ربحان الحمدي، الريادة والإبداع هوية المنظمة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن ، 2023.
12. شفيق عبد الغني ، تنمية الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
13. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية ، 2019.
14. صابرين عطية مرسل ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2014.
15. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، ب ط ، الإسكندرية ، 2003.

16. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار ال ارء للنشر والتوزيع ،ط 1، عمان، 2008.
17. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ،ط 1، عمان، الأردن ، 2015.
18. عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2012.
19. عبد الرحمن ثرواتي، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
20. فاطمة الزه ارء عابد، مبادئ الإحصاء الاجتماعي وتطبيقاته، الدار الوطنية للنشر ، الج ازئر ، 2021.
21. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي ، الدار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2010 .
22. محمد خضر ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، 2009.
23. محمد عبد الحميد السري، مناهج البحث العلمي: الأسس والخطوات والتطبيقات، دار الفكر العربي، ب ط ، القاهرة ، 2010.

24. محمود عقيلي، الإدارة والقيادة: الأسس والمفاهيم والتطبيقات الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ب ط، عمان، الأردن، 2015.

25. مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، ط 1، القاهرة ، مصر ، 2012.

ثانيا: الرسائل الجامعية والمنشورات العلمية:

1. بولرباح زرقط، العربي ح ارن، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 26، سبتمبر 2017.

2. تاواتي ادريس ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2022.

3. حياة قدة، بوبكر نعرورة، دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مخبر المجد للتحليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجل 05، العدد 01، جامعة الوادي، الج ازئر، 2020.

4. سوازن الأجرودي، عناصر الإبداع، تم النشر 20 أغسطس 2023، تم الإطلاع على ال

اربط [https://](https://mawdoo3.com/)

[mawdoo3.com//](https://mawdoo3.com/):

5. سومية سعال، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، مارس 2023.

6. شهرزد زقليل، الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 17، العدد 01، 2023.

7. عائشة صف ارني، عائشة بوقيمينه، الإبداع كمدخل لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، فعاليات المؤتمر الدولي الثاني حول موضوعات العلوم الاجتماعية والانسان في العالم الاسلامي، مجلة أبحاث محكمة، لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، لندن، 25 شباط 2013، جامعة ازيد، دبي.

8. فهد بن عوض الله ازحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، 2008.

9. مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك

العاملة في فلسطين، عمل مقدم لملتقى الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،يومي 26 - 27 أبريل 2006.

10. مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2021.

ثالثا: كتب باللغة الأجنبية:

1. Northouse, P. G, **Leadership: Theory and practice** (8th ed.), Sage .publications, 2019
2. Scott, S. G., & Bruce, R. A, "**Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the .**" .Academy of Management Journal, 37(3), 2009.

الملاحق



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي على العاملين - دراسة ميدانية ببلدية دار الشيوخ -

تحت اشراف:

د. حدادو فطيمة

من إعداد الطالب :

بلخيري ابراهيم الخليل

تحية طيبة:

نضع بين يديك هذه الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة في إطار إنجاز بحث علمي أكاديمي، ونرجو منك الإجابة عن التساؤلات المطروحة، بكل دقة وموضوعية، وتأكدوا بأن هذه المعلومات التي تدلون بها ستحظى بالتمام السرية ولن تستخدم إلا لأغراض بحثية.

الموسم الجامعي: 2025 - 2026.

ملاحظة:

يرجى وضع علامة × أمام الاجابة التي تراها تتناسب مع طبيعة الموضوع .

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:.....

4- التخصص العلمي:

5- سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى 10 سنة

- من 10 سنة إلى 15 سنة

- من 15 سنة فأكثر

6- طبيعة المنصب الذي تشغله:

المحور الثاني: " ما أثر النمط القيادي المتسلط على مستوى الإبداع التنظيمي على العاملين ؟

7- هل يتخذ المدير جميع القرارات دون استشارة الموظفين على اختلاف مراكزهم

نعم لا أحيانا

8- هل يتم فرض الأوامر دون توضيح الدوافع الخلفية من قبل المدراء

نعم لا أحيانا

9- هل تلاحظ وجود رقابة صارمة تحمل عقوبات على الموظفين؟

نعم لا أحيانا

- إذا كانت إجابتك بنعم ماهي هذه العقوبات ؟ وما هي هذه الموقف أنكر منها لتوضيح

.....
10- هل تشعر بالخوف أو القلق عند اقتراحك لأفكار جديدة من قبلك أو من قبل أحد الموظفين؟

نعم لا أحيانا

10- هل يتم فرض عقوبات علناً على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء؟

نعم لا أحيانا

12- هل ترى أن العقوبات تستخدم داخل المؤسسة أكثر من التحفيزات؟

نعم لا أحيانا

13- هل تؤثر القيادة الإدارية الصارمة على إبداعك في العمل؟

نعم لا أحيانا

14- هل تعتقد حسب أريك أن تغيير أسلوب القيادة يمكن أن يعزز الإبداع في مؤسستك؟ وكيف برايك؟

.....

.....

15 - برايك ما اقتراحاتك لتطوير بيئة عمل أكثر دعماً للإبداع حسب طبيعة مؤسستك؟

.....

16- ماهي العوامل التي ترى أنها تعيق الإبداع في بيئة العمل بمؤسسة محل عملك؟

.....

.....

المحور الثالث: " ما مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز الإبداع

التنظيمي على العاملين ؟

17 - هل يتم تشجيعك على تقديم أفكار جديدة من قبل المرؤوسين ؟

نعم لا أحيانا

18- إذا كانت اجابتك (نعم) هل ترى أن هذا التشجيع يدفع بالموظفين الآخرين على الابتكار

19- هل يسمح لك المدير أو المسؤول المباشر على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم لا أحيانا

20- هل ب أريك أن مديرك في العمل يستع إلى اقت ارحات الموظفين بجدية من أجل تطوير المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

21- هل يوفر المسؤولين بيئة عمل مفتوحة للحوار والتعاون؟

نعم لا أحيانا

21- هل تشعر أن بيئة العمل تساعدك على الابتكار؟

نعم لا أحيانا

22- هل يمنحك المدير الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز

المهام؟

نعم لا أحيانا

24- هل يمنح الموفين ب أريك الحرية من قبل المسؤولين في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام؟

نعم لا أحيانا

25- من وجهة نظرك، ما مدى تأثير القيادة الديمقراطيّة على مستوى الإبداع في مؤسستك

.....

26- ما التحديات التي تواجه القيادة الديمقراطيّة في تعزيز الإبداع التنظيمي؟

.....

27- ما هي اقتراحاتك لتعزيز الإبداع في مؤسستك من خلال أسلوب القيادة؟ وما هو الأسلوب الأنسب ب أريك تتقدم المؤسسة؟

.....

28- هل سبق وأن عملت تحت القيادة الديمقراطيّة وكانت لك الحرية في العمل؟

نعم لا أحيانا

- إذا كانت إجابتك (نعم) برأيك هل هذا أفضل نمط؟

.....

هل يوفر لكم الرؤساء في العمل بيئة تحفز على الحوار و النقاش المفتوح في المسائل المهم بالمؤسسة و تطويرها؟

نعم لا أحيانا

29- هل ترى حسب أريك أن قرارات المدير تستند إلى آراء الفريق وليست فقط قرارات فردية؟

نعم لا أحيانا

31- هل يقبل الرؤساء النقد البناء من فريق العمل؟

نعم لا أحيانا

32- هل يعتمد المدير على تفويض المهام للموظفين بدلا من تنفيذها بنفسه؟

نعم لا أحيانا

33- هل يتم مكافأة الأفكار الجديدة و المبتكرة داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

34- هل يعترف المدير بجهود الموفين ويحفزهم علة تقديم المزيد؟

نعم لا أحيانا

35- هل توفر القيادة الديمقراطيّة فرصاً متكافئة بين جميع الموظفين؟

نعم لا أحيانا

المخلص:

هدفت دراستي إلى تحليل العلاقة بين الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي لدى العاملين داخل بلدية دار الشيوخ، في ظل التحولات التنظيمية التي تستدعي تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على التحفيز والمشاركة وانطلقت من إشكالية مفادها: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي المعتمد على مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيان وُزِعَ على عينة قوامها (35) موظفًا مع توظيف النسب المئوية واختبار كاي² (Chi-square) لتحليل البيانات، مدعومًا بقراءة سوسيولوجية تفسيرية.

أظهرت النتائج أن النمط القيادي المتسلط، القائم على مركزية القرار وضعف إشراك الموظفين، يحدّ من روح المبادرة ويضعف الإبداع التنظيمي في حين يمتلك النمط الديمقراطي قابلية أكبر لدعم الإبداع من خلال تشجيع المشاركة والإصغاء غير أن تطبيق هذا الأخير داخل البلدية جاء جزئيًا وغير مستقر مما قلص من أثره الفعلي.

إحصائيًا لم تثبت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية قوية بين المتغيرين، غير أن المؤشرات الوصفية والتحليل السوسيولوجي كشفت عن تأثير فعلي للأسلوب القيادي على المناخ الإبداعي وعليه، أستنتج أن الإبداع التنظيمي نتاج تفاعل بين نمط القيادة والبيئة التنظيمية، مما يستدعي تبني قيادة تشاركية قائمة على التحفيز والاعتراف.

وأوصي بضرورة تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات العمومية، من خلال تعزيز المشاركة، وتكوين القادة في أساليب القيادة الحديثة، وبناء بيئة عمل محفزة على الابتكار، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

Abstract:

This study aims to examine the relationship between leadership style and organizational creativity among employees of the Municipality of Dar El-Chioukh, within the context of ongoing organizational changes that require more participative and innovation-oriented management practices. The study is guided by the central question: *To what extent does the prevailing leadership style influence the level of organizational creativity within the institution?*

A descriptive-analytical approach was adopted, using a structured questionnaire administered to a sample of 35 employees. Data were analyzed using percentage distributions and the Chi-square (χ^2) test to assess the statistical significance of relationships, complemented by a sociological interpretive analysis to contextualize the findings.

The results indicate that authoritarian leadership, characterized by centralized decision-making and limited employee involvement, tends to constrain initiative and weaken organizational creativity. In contrast, democratic leadership shows greater potential to foster creativity through participation, active listening, and encouragement of new ideas. However, its application within the municipality appears partial and inconsistent, which limits its overall effectiveness.

Statistically, the findings do not reveal a strong significant relationship between leadership style and organizational creativity. Nevertheless, descriptive indicators and sociological analysis suggest a meaningful practical influence of leadership practices on the organizational climate and creative behavior.

The study concludes that organizational creativity is not solely an individual attribute but rather the outcome of interaction between leadership style and the organizational environment. Accordingly, it

recommends strengthening participative leadership practices, investing in leadership development programs, and fostering a supportive work environment that encourages innovation and employee engagement.