

القسم الأول

الجزء النظري

الفصل التمهيدي

الإطار العام للبحث

١ - مقدمة البحث:

نعيش اليوم في عصر التحديات التي باتت تطوق كافة أبعاد حياتنا، ولم تعد الحياة تسمح بالسكون بل لا بد من الديناميكية والحركة والإبداع والتجديد في كل مناحي الإدارة ومواكبة التغيير الفعال. وإذا كانت دولنا العربية جادة في ضمان التنمية الشاملة وتهيئة المناخات الصحية، فلا بد أن تكون الإدارة على مستوى التحديات، إدارة تهجر التقليد وتتعامل مع رياح التغيير وما تحمله بين طياتها من آمال وأحلام واستعداد للتكيف مع أحداث التغيير المدروس، والعمل على إحداثه. كما أن توافر عنصر الابتكار من المهارات الذاتية اللازمة للقائد، حيث يستطيع أن يكتشف عزيمة كل موظف وقدراته فيصل إلى أفضل السبل لشحن عزائم الموظفين للعمل وبث روح النشاط والحيوية في كافة جوانب عمل المؤسسة .

القيادة المبدعة هي بمقام الرجل الذكي طراز فريد. والعسكري لا يرضى أن يكون أحسن الناس وفي مقدمتهم فحسب بل يأتي بأشياء جديدة لا يعرفها الناس فيحثهم على تبنيها، فهو لا يتقن ما هم عليه ليكون أحسنهم فيه وإنما يغير ما هم عليه ويفتح لهم طريقاً جديداً ، ويدفعهم دفعاَ لأن يسيروا فيه ، ولو كان في ذلك المشقة والنصب ، والبذل والتضحية. والقائد الناجح هو الذي يحفز الأفراد ليكتسبوا المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم المستمر وتوفير برامج تدريبية منهجية ومنح دراسية للراغبين وابتعاث بعض الموظفين المبدعين، فلا تطوير لمؤسسة بدون تطوير أفرادها.

كما ويمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات إذ أن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في الماضي إلى الأمام أو الفشل.. لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص.. على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك.. فترمي ببصرها إلى الأبعد وبأمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وتعبير آخر حتى تكون

مؤسسة خلاقة مبدعة.. ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها..

وكون الحوافز موضوع نال باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري. بالإضافة إلى أن عملية التحفيز تعد من أهم أسس صناعة القائد المبدع، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم كما وتختلف طرق التحفيز من موظف لآخر فالقائد الفعال المبدع هو الذي يتكشف الأسلوب المناسب لتحفيز كل موظف لديه، حيث أن نظرية التحفيز ترفع الهمم وتحدد الطاقات وتلهب المشاعر وعناصرها تركز بشكل أساس على استحواذ القلوب عبر بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة، وتعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعثاً، ومحركاً للإسراع إلى العمل. فالبينة المناسبة هي التي تقوم بتشجيع و تحفيز وتحرير الناس ليؤدوا أعمالهم بالشكل الصحيح، في حين تساهم البينة السيئة في إحباط العاملين وتثبيط عزائمهم، ولكن يمكن للإنسان التحكم في اتخاذ القرارات بمسئولية وذلك للتغلب على الظروف البيئية التي يمكن أن تؤثر على المبادرة والتفكير و الإبداع و يتطلب ذلك قيادة حكيمة تحفز العاملين وتتعامل معهم بشفافية ووضوح و تحتاج استجابة العاملين وتطوير مهارات الاتصال لديهم وهذه هي القيادة الإبداعية .

٢- مصطلحات البحث :

٢/١ - القيادة الإدارية: Leadership

هي عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف محددة. وتعرف بأنها عملية تفاعل تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، يكون الرئيس من خلالها قادر على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها

٢/٢ - القيادة الإبداعية: Creative leadership

القيادة القادرة على إنتاج الجديد المفيد، وكشف الحقائق الجديدة، أو القوانين، وهي تستند إلى المعرفة والعلم، وهي قدرة الإداري على التغيير أو التجديد أو استحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر، وحاجات المجتمع، وكذلك هي القدرة على الإنتاج وبأكبر طاقات ممكنة من الأفكار المرونة وذلك كاستجابة لمشكلة أو مواقف معينة.

٣/٢ - الإبداع: Creative

أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

٤/٢ - التحفيز: Motivation

وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، و يطلق على التحريك للأمام.

٣_مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث في أن معظم تصرفات القادة هي عبارة عن تخصيص المسؤوليات وتوزيع المهام وتنفيذ وتقويم ومتابعة، أما دراسة الجوانب المتعلقة بالتحفيز والتشجيع فلم تحظ بالاهتمام الكافي. وأن الدراسات التي تناولت أثر السلوك التحفيزي للقائد الذي يمارسها مع التابعين حتى الآن شحيحة ومع ذلك تشير النتائج^١ التي وردت أن العلاقة بين السلوك التحفيزي الإيجابي للقائد و مستوى رضا وأداء المرؤوسين أقوى بكثير من تلك التي تتضمن عناصر النمط القيادي للرئيس، ويشير ذلك إلى أنه بالرغم مما لأسلوب المدير من أثر على سلوك المرؤوس إلا أنه من المحتمل أن يكون لاستخدام التحفيز الإيجابي الأثر الأكبر على سلوك المرؤوس.

و أشارت الكثير من الدراسات السابقة إلى أن مستوى القيادة الإبداعية التي تمارس في المؤسسات الحكومية متوسط _دراسة القرشي^٢ ٢٠٠٦_ و أكدت دراسة العامري إلى تدني مستوى السلوك القيادي التحويلي والعمل على تعزيزه وإذكائه بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية^٣، وقد توصلت دراسة غزال^٤ إلى أن تواجد القيادة في منظمات

١. سيزلاقي، أندرو دي، وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، ترجمة جعفر أبو القاسم، ١٩٩١.

٢. ليلى حسن القرشي، رسالة ماجستير بعنوان: "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي"، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

٣. أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، ٢٠٠٢.

القطاع العام السورية ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي وأنها لم تأخذ دورها بشكل فعال، وأكد الجريد (٢٠٠٦)° أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة وأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين، وقد دُرست هذه الدراسات في قطاعات إنتاجية وخدمية مختلفة مما يؤكد للباحثة أهمية الحديث عن القيادة الإبداعية فهو الهدف الذي على الدارسين والباحثين في المجال الإداري أن يتناولوه بأهمية واهتمام.

بالإضافة إلى أن القيادة الإبداعية هي الهدف الذي أصبحت تدور حوله كثيراً من أدوات القيادة الإدارية، حيث أن قدرة القائد في التأثير على الآخرين وتحفيزهم أصبح مثار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال. حيث برز إلى سطح النقاش والدراسة البحث عن رؤية أكثر شمولية وأكثر تعبيراً عن المتغيرات التي بدأت تعصف بحياة المنظمات والمؤسسات الإدارية. و أصبح البحث والحديث والدراسة منصب على مفهوم ذو نوعية تتسم بالإبداع في مواجهة التحديات سواء المحلية والعالمية التي تواجه تلك المنظمات والمؤسسات. وأصبح الإبداع والتجديد لا يمكن أن يتحققا إلا في إطار مناخ إداري داعم.

وتتبلور مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: "ما هي طبيعة العلاقة

القائمة بين القيادة الإبداعية والتحفيز؟"

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما طبيعة القيادة الإبداعية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢) ما طبيعة التحفيز ووسائله وأنواعه في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣) ما مستوى القيادة الإبداعية الممارسة في القيادات الإدارية في شركة مصفاة حمص؟
- ٤) ما مستوى التحفيز المادي المطبق في شركة مصفاة حمص؟
- ٥) ما مستوى التحفيز المعنوي المطبق في شركة مصفاة حمص؟

٤نورا غزال، رسالة ماجستير بعنوان: "القيادة الإدارية في منظمات القطاع العربي السوري"، جامعة حلب، سورية، ١٩٩٤.

٥ عادل ماطل الجريد، رسالة ماجستير بعنوان: "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

٦) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية في سمات القيادة الإبداعية طبقاً لكل من (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

٧) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية في مجال التحفيز المادي طبقاً لكل من (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

٨) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية في مجال التحفيز المعنوي طبقاً لكل من (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

٤. أهمية البحث:

١) إن لهذا البحث أهميته التي تنبع من حداثة الموضوع الذي يتناوله وقلة الدراسات والأبحاث الموجودة في الدول العربية وخاصة سوريا، وخاصةً فيما يتعلق بموضوع القيادة الإبداعية وتكاد تكون نادرة، حيث أن الدراسات التي تناولت أثر السلوك التحفيزي للقائد التي يمارسها مع التابعين حتى الآن شحيحة فكيف بالقائد المبدع وهذا الذي سيعالجه هذا البحث لما له من أهمية بالغة للمعرفة العلمية. هذا بالإضافة لربط هذا المفهوم بمفهوم آخر حيوي وهام ألا وهو التحفيز.

٢) يتناول البحث العنصر البشري والذي يلعب دوراً هاماً وحيوياً، سواءً على مستوى القيادة الإبداعية أم على مستوى التحفيز.

٣) يرتبط البحث بجانبه العملي بإحدى أهم المؤسسات والشركات الموجودة في الجمهورية العربية السورية على مستوى القطاعات الثلاثة العام والخاص والمشارك، فتعتبر شركة مصفاة حمص من أكبر الشركات الموجودة في سورية من حيث عدد المدراء الموجودين في الشركة والمهندسين والعمال والفنيين، حيث تشمل حوالي ٤٥٠٠ موظف من بين مهندس وعامل وفني. و يوجد حاجة ماسة لتطبيق القيادة الإبداعية المحفزة في مثل هذه المنظمات لما تتمتع به من ثقل اقتصادي ولما تتميز به من استقلال مالي وإداري، مما أعطاها تفرداً عن بقية المؤسسات والشركات العاملة في الجمهورية العربية السورية

ويبدو للباحثة أن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز في إحدى أهم المؤسسات الحكومية السورية.

٥. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مفاهيم القيادة الإبداعية والتحفيز من خلال الأدبيات والدراسات السابقة.
٢. رصد واقع القيادة الإبداعية السائد في شركة مصفاة حمص.
٣. رصد واقع التحفيز السائد في شركة مصفاة حمص.
٤. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز في شركة مصفاة حمص.
٥. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لرفع مستوى القيادة الإبداعية وتفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز بشركة مصفاة حمص.

٦. فرضيات البحث:

يسعى البحث للتحقق من مدى صحة الفروضيات التالية :

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي.

الفرضية الثالثة:

يحقق المدراء القيادة الإبداعية المطلوبة.

الفرضية الرابعة:

يحقق المدراء التحفيز المادي المطلوب.

الفرضية الخامسة:

يحقق المدراء التحفيز المعنوي المطلوب.

٧. متغيرات البحث:

هناك متغيران أساسيان هما:

أ- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية, وسنرمز له بالمتغير X .

ب- المتغير التابع: التحفيز, وسنرمز له بالمتغير Y .

المتغير التابع: التحفيز : ويندرج تحته المتغيرات التالية:

١- التحفيز المادي: $Y1$.

٢- التحفيز المعنوي: $Y2$.

وهو_ المتغير التابع التحفيز _ يتبع للمتغير المستقل _ القيادة الإبداعية_.

٨. منهج البحث:

أن المنهج الذي يعتمد عليه البحث هو المنهج الوصفي التحليلي : وسيتم الحصول على البيانات من مصدرين:

المصادر الثانوية للبيانات:

● الدراسة المكتبية:

وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق جمع المادة العلمية المتعلقة بالبحث من مصادرها الثانوية الآتية:

(١) الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

(٢) الدوريات العلمية العربية والأجنبية.

(٣) مطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات والجهات المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث.

المصادر الأولية للبيانات:

● الدراسة الميدانية:

وذلك من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث، عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة لهذا الغرض.

٩. مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث عينة من العاملين في شركة مصفاة حمص لتكرير النفط: وقد تم اختيار هذه الشركة لأنها تعتبر من أكبر الشركات الموجودة في سورية من حيث عدد المدراء الموجودين في الشركة. حيث تشمل حوالي ٤٥٠٠ موظف من بين مهندس وعامل وفني.

وسيتم اختيار عينة من الإداريين و العاملين في هذه الشركة بالإضافة إلى عينة من العملاء بتطبيق قانون العينة الإحصائية التالي "٦":

$$N = \frac{Q(1-Q)}{\frac{Q}{N_1} + \frac{Q(1-Q)}{2(M.D)^2}}$$

ن: حجم العينة.

ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعتبرها الباحثون غالباً ٥٠%.

د: نسبة الخطأ المسموح به، وتعتبر غالباً ٥% .

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة لها تساوي ١,٩٦.

ن١: حجم مجتمع البحث.

قامت الباحثة بتوزيع (١٢٠) استبانة على أفراد العينة المختارة، وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (١٠٢) استبانة ونسبة (٨٥٪) وتعتبر الباحثة أن هذه النسبة جيدة.

^٦ محمد فتحي محمد علي وآخرون، الإحصاء وبحوث العمليات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص ١٣٩

١٠. المعالجة الإحصائية والدراسات التطبيقية:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي [SPSS V12], باستخدام مجموعة التقنيات التالية:

١ - اختبار علاقة الارتباط *PEARSON*:

٢ - اختبار *T-TEST ONE SAMPLE*:

- يطبق على القيادة الإبداعية.
- يطبق على التحفيز المادي.
- يطبق على التحفيز المعنوي.

٢ - اختبار (*ANOVA*):

- يطبق من ناحية المؤهل العلمي على القيادة الإبداعية.
- يطبق من ناحية المؤهل العلمي على التحفيز المادي.
- يطبق من ناحية المؤهل العلمي على التحفيز المعنوي.
- يطبق من ناحية العمر بالنسبة للقيادة الإبداعية.
- يطبق من ناحية العمر بالنسبة للتحفيز المادي.
- يطبق من ناحية العمر بالنسبة للتحفيز المعنوي.
- يطبق حسب الخبرة بالنسبة للقيادة الإبداعية.
- يطبق حسب الخبرة بالنسبة للتحفيز المادي.
- يطبق حسب الخبرة بالنسبة للتحفيز المعنوي.

١١. حدود البحث:

إن البحث محدود زمنياً، فطبقاً لاحتياجات البحث وضوابطه فقد تم إنجازه في الفترة الزمنية الممتدة من عام [٢٠٠٧] حتى عام [٢٠١١] .

والبحث محدود مكانياً، حيث تم انتقاء عينة من المدراء والعاملين في شركة مصفاة حمص لتكرير النفط لإجراء الدراسة العملية عليها.

١١. الدراسات السابقة

أ: الدراسات العربية:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية:

١. دراسة ليلي حسن القرشي (٢٠٠٦)^٧

بعنوان: القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع عينة البحث وهي الجامعات السعودية، وعلى وجود علاقة بين سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.

٢. دراسة أحمد السيد مصطفى (٢٠٠١)^٨

بعنوان: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية

أكدت هذه الدراسة على أهمية القيادة الإبداعية وأنها شمس ينبغي ألا تغيب عن المنظمات العربية، لا سيما أنها تواجه تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة. وأن المنظمات المتنافسة اليوم تدرك أن المنافسة تحتاج لأفكار مبتكرة من كل فرد، وبالتالي فدور المديرين كقادة أن يجدوا طرقاً لفتح قنوات الاتصال لتسمح بتدفق الأفكار والمعرفة عبر المنظمة أفقياً ورأسياً. وأضافت أن الإبداع هو السبيل لمواجهة التحديات المعاصرة.

^٧ ليلي حسن القرشي، ٢٠٠٦، ص ١٢. مرجع سبق ذكره.

^٨ أحمد السيد مصطفى، "نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، ٢٠٠١.

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع القيادة :

٣. دراسة ندا حسن ديوب (٢٠٠٦) "٩" :

بعنوان: أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة وتحديد مدى انسجام أو اختلاف النمط القيادي الحالي عن النمط القيادي المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة .

وقد توصلت هذه الرسالة إلى أن مستوى كل من نمطي القيادة التبادلي والتحويلي وإدارة الجودة الشاملة درجة أعلى في المستشفيات الخاصة مقارنة مع المستوى في المستشفيات الحكومية.

٤. دراسة حسين محمد المراد (٢٠٠٥) "١٠" :

بعنوان: "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير" وهدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

١- التعرف على مدى توافر سلوك القيادة التحويلية في مؤسسة الطيران العربية السورية.

٢- التعرف على مدى الاختلاف في تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير باختلاف نوع النشاط (إداري، فني، تسويقي) في مؤسسة الطيران العربية السورية.

٣- المساهمة في بناء تأصيل نظري فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية على اعتبار ندرة الأبحاث العربية التي تصدرت لهذا المفهوم.

^٩ ندا ديوب , رسالة ماجستير بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة, جامعة عين شمس, مصر, ٢٠٠٦, ص ٥٢.

^{١٠} حسين مراد, رسالة ماجستير بعنوان: " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير", جامعة عين شمس, مصر, ٢٠٠٥.

٤ - محاولة الكشف عن بعض المعوقات والمحددات التي تعترض عمل القادة أثناء التغيير، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في عملية دفع المؤسسة باتجاه التطوير والتحديث.

وقد كانت من نتائج هذا البحث أن مستوى سلوك القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسة هو مستوى متوسط، و أن اتجاهات العاملين نحو التغيير في مؤسسة الطيران العربية السورية على درجة جيدة من الإيجابية.

٥. دراسة فهد الشثري (٢٠٠٣) "١١":

بمعنوان: اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات.

وهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

(١) التعرف على مستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدى قيادات مجتمع البحث.

(٢) الكشف عن مدى توفر مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفعالية لدى قيادات مجتمع البحث.

(٣) التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الاجتماعات.

(٤) التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية واتجاهات القيادات الإدارية لإدارة الاجتماعات بفعالية.

و كانت من نتائج هذه الدراسة توفر العديد من الأنشطة الادارية الإيجابية من قبل القيادات الإدارية في مجتمع عينة البحث.

٦. دراسة أحمد العامري (٢٠٠٢) "١٢":

^{١١} فهد الشثري، رسالة ماجستير بعنوان: "اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.

^{١٢} أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، ٢٠٠٢.

ب عنوان :السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية
- ✓ الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة .
- ✓ بيان العلاقة بين العوامل الشخصية والسلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة.
- ✓ طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

وقد تلخصت أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة بالآتي :

- أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية كبيرة على أداء العاملين والمنظمة على حد سواء.
- أن السلوك القيادي التحويلي الذي نقل كثيراً من المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلى قمة التفوق والنجاح وأصبح مطلباً أساسياً لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز لا يتوافر في الأجهزة المستقصاة بالدرجة المرضية لأفراد هذه المنظمات , مما يتطلب إدراك حقيقة تدني مستوى السلوك القيادي التحويلي والعمل على تعزيزه وإذكائه بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية .
- أن رؤية الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعادها المختلفة ضعيفة إلى حد كبير.

٧. دراسة علي محمود المبيض (٢٠٠٠) :^{١٣}

بعنوان: مدى توافر القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة.

وهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

✓ قياس مدى توافر الأبعاد المختلفة للقيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وهذه الأبعاد هي : القيادة الديناميكية, القيادة الشخصية , تحمل القائد المخاطر , تأكيد القائد على الشخصية الجماعية, التأكيد الأيدلوجي للقائد, القيادة المثالية, توقعات القائد, السلوكيات المدعمة للقائد.

✓ اختبار تأثير توافر أبعاد القيادة الكاريزمية على المتغيرات التالية: الأداء الوظيفي, الرضا الوظيفي, تماسك الجماعة.

✓ الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي تساعد القيادات الإذاعية على تحقيق الفاعلية في أعمالهم.

وقد خلصت هذه الدراسة بعدم توافر بعدين من الأبعاد الثمانية للقيادة الكاريزمية وهما تحمل القائد للمخاطر والتأكيد الأيدلوجي للقائد .

وفي ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة اتضح للباحثين أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى دراسات أخرى مستقلة ومن هذه الجوانب

● العمليات الدافعية التي عن طريقها تعتبر سلوكيات القائد هي التي تحدث التأثيرات الكاريزمية.

٨. دراسة نورا غزال (١٩٩٤) :^{١٤}

بعنوان: القيادة الإدارية في منظمات القطاع العربي السوري

هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ الكشف عن القيادات الإدارية وتحديد نمطها من خلال التمييز بين القيادة والرئاسة

^{١٣} علي محمود المبيض, مدى توافر القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, جامعة عين شمس, العدد الأول, ٢٠٠٠.

^{١٤} نورا غزال, ١٩٩٤. مرجع سبق ذكره.

- ✓ بيان كيفية اختيار وتعيين القيادات الإدارية ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات الرشيدة في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة .
 - ✓ الكشف عن العقبات والمعوقات التي تحد من فاعلية عملية القيادة الإدارية عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
 - ✓ تحديد مدى انعكاس عملية القيادة الإدارية على الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على الإنتاجية .
 - ✓ تحديد نمط القيادة الإدارية الملائم لواقع منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري.
 - ✓ تقديم المقترحات والتوصيات بشأن توفير القيادة الإدارية الجيدة وتنميتها , وخلق المناخ المناسب لتؤدي ما هو مطلوب منها بنجاح , وذلك لتحقيق أعلى مردود اقتصادي.
- وقد توصلت الدراسة إلى أن تواجد القيادة في منظمات القطاع العام ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي وأنها لم تأخذ دورها بشكل فعال وعلى الرغم من تدني الأجور وقلة المرتبات في جميع منظمات القطاع العام إلا أن الباحثة لمست رغبة حقيقية لدى العاملين من هذه القطاعات لأن العمل في القطاع العام يعطي الفرد الأمان في الحاضر والمستقبل بالإضافة إلى كونه مركز رزق ثابت.

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع

٩. دراسة حاتم علي حسن رضا (٢٠٠٥) :^{١٥}

بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي"

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، والتعرف على مدى استخدام مجتمع البحث للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع، والتعرف على علاقة

^{١٥} حاتم الرضا، رسالة ماجستير بعنوان : "الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.

الإبداع في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، والتوصل إلى تشخيص المشاكل والأسباب التي تعوق مستوى الأداء الإداري وتتعلق بجانب الإبداع الإداري.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١) تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع والابتكار.
- ٢) أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إبداع وابتكار أساليب حديثة وترفع مستوى الأداء الأعمال المختلفة.
- ٣) يتحسن أداء افراد عينة البحث عندما يعرف ما هو مطلوب ومتوقع منه، ذلك يقوم بمهام محددة وواضحة.

١٠. دراسة محمد الطعمانة و طارق شريف يونس (٢٠٠١):^{١٦}

بعنوان : الإبداع مقوماته ومعوقاته : دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي

وهدف هذا البحث إلى ما يلي :

- ✓ طرح معالم الإبداع في إطار الأطروحات الحديثة وبلورة مفهوم الإبداع على أنه خيار استراتيجي أمام القائد الإداري العربي لتحقيق القدرة التنافسية لمنظّمته .
 - ✓ التعرف على مواقف وآراء القائد الإداري العربي من خلال ممارسته اليومية حول معوقات الإبداع .
 - ✓ التعرف على أهم المشكلات والقيود التي تواجه الفعل الإبداعي .
 - ✓ عرض وتحليل السياسات المطلوبة لتلك المنظمات المبحوثة من حالة التقليد إلى التجديد والتغيير.
 - ✓ دراسة طبيعة العلاقات بين متغيرات التمكين والإبداع.
 - ✓ كشف معالم البيئة الإبداعية وصياغة أنموذجها .
- وكانت من نتائج البحث:

^{١٦} محمد الطعمانة , وآخرون, "الإبداع مقوماته ومعوقاته :دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي", المنظمة العربية للتنمية الإدارية, جامعة الدول العربية, القاهرة, (٢٠٠١).

- هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي, ولكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا بجوانبها الاقتصادية والثقافية والسياسية إذ إن لكل بيئة عوامل إثبات للإبداع تختلف هذه العوامل باختلاف الإطار التشريعي وشرعيته.
- أظهر البحث شيوع معوقات الإبداع التقليدية, وفي أغلبها تشير إلى تردد الإدارة العليا من الانطلاق السريع بتنفيذ فلسفة التمكين أو التسليم بنتائجه
- وأظهرت الدراسة أيضاً أن الميدان البحثي يعد خصباً لاستقبال مزيداً من الدراسات المشابهة وفي إطار أشمل وأكثر تفصيلاً في مقاييسه ومتغيراته.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز:

(١١) دراسة عادل ماطل الجريد (٢٠٠٧) ١٧:

بعنوان: "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"

وهدف البحث إلى مايلي:

- ١) الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة في مجتمع البحث.
 - ٢) الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة في مجتمع البحث.
 - ٣) معرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.
 - ٤) معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي.
- وكانت أهم النتائج مايلي:
- ١) أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة.
 - ٢) أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين.
 - ٣) أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.
 - ٤) هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

١٢. دراسة حسين محمد الغزب (٢٠٠٦) ١٨:

^{١٧} عادل ماطل الجريد، رسالة ماجستير بعنوان: "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

بعنوان : أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الحكومي في محافظة الكرك

وهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ معرفة نظام الحوافز المعمول به حالياً في نظام الخدمة المدنية في الأردن ومدى تطابقه للوضع الوظيفي الحالي ودراسته.
- ✓ تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.
- ✓ تحديد أثر الحوافز السلبية على الرضا الوظيفي.
- ✓ التعرف على أثر الخصائص الشخصية لأفراد العينة ومستوى رضاهم عن نظام الحوافز.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز المادية الواردة في نظام الخدمة المدنية لها أهمية على الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة.
- الحوافز المعنوية لها أهمية على الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة.
- الحوافز السلبية لها أهمية وبدرجة مرتفعة على الرضا الوظيفي.

١٣ . دراسة فداء محمد ناصر (٢٠٠٦) "١٩":

بعنوان : "أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات":

هدف هذا البحث إلى تحقيق مايلي:

- (١) التعرف على شكل الثقافة السائدة في الشركات متعددة الجنسيات (ثقافة البلد الأم , أم ثقافة البلد المضيف , أم ثقافة تجمع قيم الثقافتين معاً) .

^{١٨} حسين محمد العزب, أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الحكومي في محافظة الكرك, مجلة المحاسبة

والإدارة والتأمين, كلية التجارة, جامعة القاهرة, السنة الخامسة والأربعون, العدد السادس والستون, ٢٠٠٦.

^{١٩} فداء محمد ناصر , رسالة دكتوراه: " بعنوان أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء

التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات, جامعة عين شمس, مصر, ٢٠٠٦.

٢) دراسة أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات, وتحديد عناصر نظام تقويم الأداء التي تزيد من الانتماء التنظيمي بهدف تدعيمها في الشركات متعددة الجنسيات .

٣) دراسة أثر الاختلافات الثقافية على نظم الحوافز في الشركات متعددة الجنسيات, وتحديد عناصر نظام الحوافز التي تزيد من الانتماء التنظيمي بهدف تدعيمها في الشركات متعددة الجنسيات .

٤) دراسة أثر الاختلافات الثقافية في الشركات متعددة الجنسيات على مستوى الانتماء التنظيمي

وكانت أهم نتائج هذا البحث مايلي:

١. تسود الشركات متعددة الجنسيات جميعها ثقافة مرتفعة الجماعية بالإضافة إلى تجنب عالٍ للمخاطرة.

٢. تختلف نظم تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات باختلاف جنسية الشركات.

٣. تختلف نظم الحوافز في الشركات متعددة الجنسيات باختلاف جنسية هذه الشركات من حيث العناصر التالية:

أسلوب التحفيز المستخدم (جماعي أم فردي).

ارتباط المكافآت بالأقدمية.

ارتباط المكافآت بالكفاءة.

٤. توجد فروق معنوية بين الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلق بالانتماء العاطفي.

٥. لا توجد فروق معنوية بين الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلق بمستويات الانتماء المستمر.

٦. تؤثر أبعاد الثقافة على مستوى الانتماء التنظيمي (العاطفي) بعلاقة عكسية, فكلما

زادت فروق السلطة وزاد التوجه بالمهام تأثر مستوى الانتماء التنظيمي (العاطفي) بالانخفاض.

٧. يتأثر مستوى الانتماء العاطفي باختلاف عناصر نظم تقويم الأداء والخوافز في الشركات متعددة الجنسيات .

(١٤) دراسة سعود ضيف الله دالة (٢٠٠٣) ٢٠:

بعنوان "أثر الخوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض":

وهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

(١) التعرف على أكثر أنواع الخوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين .

(٢) التعرف على مدى توفر الخوافز.

(٣) التعرف على أثر الخوافز على الأداء الوظيفي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

(١) أن أكثر أنواع الخوافز المادية أهمية هي (الترقيات، العلاوات الفنية، الخوافز التشجيعية المتعددة)، وأكثر الخوافز المعنوية أهمية هي (اهتمام الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أولاً والثناء الشفوي، وخطابات الشكر، وشهادات التقدير).

(٢) هناك أثر لمنح الخوافز على أداء الأطباء السعوديين في مجتمع البحث.

(١٥) دراسة علي محمد عبد الوهاب (١٩٩٨) ٢١:

بعنوان: (الخوافز :نظرة متكاملة)

وكانت أهداف هذا البحث كالتالي:

✓ إبراز أهمية الخوافز والأسس التي تقوم عليها وتطور ذلك بالفكر الإداري.

✓ توضيح عملية الدافعية، وأهم الخوافز التي تقدم لإشباع دوافع العاملين.

✓ تشخيص أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في تحفيز العاملين.

^{٢٠}سعود ضيف الله دالة، رسالة ماجستير بعنوان: "أثر الخوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

^{٢١}علي عبد الوهاب، الخوافز :نظرة متكاملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ١٩٩٨.

✓ وضع إطار لخطة الحوافز التي يمكن للإدارة العربية أن تتبعها في تحفيز الأفراد والشروط الواجبة لتطبيقها بنجاح.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أهمية تبني النظرة الشمولية للحوافز , والتعرف على جميع العوامل المؤثرة فيها والمتأثرة بها والدراسة العملية المتأنية لدوافع الأفراد ووضع الخطة الملائمة للحوافز التي تشبع هذه الدوافع .

ب- الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة: Naceur Jabnoun et. Al (٢٠٠٥) ^{٢٢}

بعنوان: دعم الأنماط القيادية للأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠

Leadership style supporting ISO 9000:2000.

تشير هذه الدراسة إلى دور الأنماط القيادية في دعم الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ كما بينت الدراسة بأن القيادة الفعالة تحقق خمسة أبعاد: التحفيز الفكري- الكاريزما التفويض والمكافآت المتوقعة- التفادي (الاجتناب) - الإدارة بالاستثناء, وأربعة من هذه الأبعاد تدعم الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ وواحدة تعترضه وهي التفادي .

(٢) دراسة: Peter Lok & John Grawford (٢٠٠٤) ^{٢٣}:

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية في رضا العمل والالتزام التنظيمي.

The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: Across-national comparison

²²Naceur, Jabnoun, & et.al , leadership style supporting ISO 9000:2000, **The quality management Journal**, Vol 12, N 1, 2005.

²³Lok, Peter & Crawford, John, The effect of organizational culture and leadership style on Job satisfaction and organizational commitment, Across-national comparison ,**Journal of management development**, Vol.23,N.4, 2004. Page: 321 - 338

هذه الدراسة تبحث في أثر الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية في رضا العمل والالتزام التنظيمي وقد تناولت هذه الدراسة عينتان من مدراء الهونغ كونغ وأستراليا، حيث وجدت اختلافات إحصائية هامة بين العينتين كانت موجودة في مقاييس الإبداع ودعم الثقافة التنظيمية .

وكذلك أشارت الدراسة إلى كل من الثقافة التنظيمية والثقافة القومية يؤثر على الالتزام التنظيمي ورضا العمل.

٣) دراسة: AIJA SHRADER (٢٠٠٤) ^{٢٤}

بمعنوان: القيادة والإبداع: إدارة الموسيقى في المستوى الجامعي.

CREATIVITY AND LEADERSHIP: THE HIGHER EDUCATION MUSIC ADMINISTRATOR

غرض هذه الدراسة دراسة دور الإبداع في القيادة بدراسة إدارة الموسيقى في المستوى الجامعي:

وهدف إلى الإجابة على بعض الأسئلة منها:

١. كيف توصف القيادة من قبل مدراء موسيقى التعليم العالي؟

٣. اكتشاف حقائق متعلقة بالإبداع؟

وأشارت إلى أن الإبداع في قيادة الناس ليست فكرة سهلة التطبيق.

٤ - دراسة (David Flamm 2004) : ^{٢٥}

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل نظم المكافآت المستخدمة في شركات تنتمي إلى مناطق مختلفة من العالم، حيث شملت حدود الدراسة شركات من السويد وبريطانيا وأمريكا، وللوصول إلى هذا الهدف حاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

²⁴Shrader, aija, &creative and leadership: the higher education music administrator , N 3162701,2005.

²⁵ David Flamm,” Cash is not King in every Country: The Effect of Cultures on Compensation System”, **Bachelor Thesis in Business Administration**, School of Economics and Commercial Law, university of Gothenburg, Spring 2004.

ما هي المكونات الأساسية لنظام الحوافز في هذه الشركات.
ما هي آثار التراث الثقافي للعاملين على تركيب نظام الحوافز المتبع.
هذا وقد توصل الباحث إلى أن المكونات الأساسية لنظام الحوافز عبارة عن مزيج بين الأساس الفردي والجماعي في تحديد المكافآت وأيضاً مزيج من المكافآت المالية وغير المالية، هذا المزيج كان له دوراً فعالاً في تقليل معدل دوران العمل إضافة إلى خلق الحافز المناسب لدى العاملين.
أما فيما يتعلق بالتراث الثقافي وأثره، فقد وجد الباحث ارتباطاً قوياً بين النظريات التي تغطي المفاهيم الثقافية والبيانات العملية المجمعة من هذه الدراسة، خاصة وجود علاقة قوية بين البيانات العملية ودراسات هوفستد المتعلقة بالفردية.

٥- دراسة^{٢٦} (Justine Cesare&Golanz Sadri 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الثقافة على تحفيز العاملين، واختار الباحث لذلك كل من ثقافة الولايات المتحدة الأمريكية وثقافة اليابان كأهم ثقافتين عمل مختلفتين عالمياً حتى الآن، كما اختار الباحث ثلاث نظريات في الدافعية والتحفيز هي (تسلسل الحاجات لـ Maslow، نظرية العاملين لـ Herzberg، نظرية التوقع لـ Vroom) باعتبارها تمثل ثلاثة مداخل مختلفة في تفسير آلية تحفيز العاملين، فالأولى تركز على الحاجات الفردية، والثانية تركز على الرضا الوظيفي، في حين تركز الأخيرة على التفاعل بين الفرد وعمله، واعتمد على نموذج Hofsted لقياس الاختلافات الثقافية.

هذا وقد توصل الباحث إلى أن كل من الثقافتين الأمريكية واليابانية تتشابه في تسلسل الحاجات الفردية، أما بالنسبة لنظرية العاملين فقد وجد أن الأمريكيين واليابانيين يختلفون في استجاباتهم لهذه النظرية، فبينما وجد أن الأمريكيين يندفعون أكثر بالعوامل الداخلية مثل (النمو، والإنجاز) والتي تعكسها فردية المجتمع الأمريكي، وجد أن اليابانيين يركزون أكثر على العوامل الخارجية مثل (الأمان الوظيفي، ظروف العمل، الأجور) والتي تعكسها صفة الجماعية للمجتمع الياباني. كذلك تبين وجود اختلاف بين الثقافتين تجاه نظرية التوقع، ففي حين يسعى الأمريكيون لرفع مستوى أدائهم وزيادة جهودهم المبذولة عندما يتوقعون زيادة في

^{٢٦} Justine Di Cesare&Golnaz Sadri, "Do All Carrots Look The Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation", **Management Research News**, Vol.26 No.1, 2003. pp 29-40.

المكافآت كمقابل للجهد الإضافي المبذول, وجد الباحث أن الذي يدفع اليابانيين لتحقيق مستويات عالية من الأداء هو إيمانهم بأن المكافأة مقابل الجهد الشاق هي عدم خذل المجموعة وتحقيق النجاح للمنظمة.

٦. دراسة Schuster, John P (١٩٩٤) ^{٢٧}

بعنوان: تغيير أسلوبك القيادي.

Transforming your leadership style

لقد بينت هذه الدراسة بأن عملية القيادة توجد حيث تكون القوة هي القاعدة. واعتبرت القيادة التحويلية قيادة واعدة للهيئات الآخذة في التقدم وكذلك الأعمال والمجتمعات وذلك بفضل ما يمكنها تقديمه من تغييرات جوهرية وحلول لقضايا عميقة وبفضل ما قد تثمر عنه من نماذج .

كذلك لقد أشارت هذه الدراسة إلى أن الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة والسلطة الممهدة وفرق العمل المفوضة هي علامات القيادة التحويلية في العمل وتشمل القيادة التحويلية على اثني عشر صفة أهمها:

- تكوين رؤية للمنظمة تكون ثرية ومحفزة وحقيقية من الناحية الفكرية .
- الأمانة والحسم.
- امتلاك شخصية ناضجة وسوية بدون سيطرة الأنا.
- إثبات الاهتمام بالكل .
- القدرة على مشاركة السلطة.
- القدرة على التأمل والتوقع وهي أهم صفة من الصفات الإثني عشر.

٧. دراسة Gerald D. Austin (١٩٧٧) ^{٢٨}

²⁷Schuster, John P, "transforming your leadership style, " **Association management** Washington, Vol.46. N1,1994

^{٢٨}Gerald D. Austin., The relationship between creative and leadership and the effect of a creative leadership development program on educational administrators. **The University of North Carolina at Greensboro**, Ed. D., 1977 Education, administration.

بعنوان العلاقة بين القيادة والإبداع وتأثيرها على برنامج تطوير القيادة الإبداعية في مدراء التعليم.

The relationship between creative and leadership and the effect of a creative leadership development program on educational administrators.

والغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الإبداع والقيادة في الإدارة التعليمية وتحديد الآثار المترتبة على برنامج القيادة الإبداعية على مديري التعليم.

تقييم الدراسات السابقة :

إن معظم الدراسات السابقة ركزت على بحث القيادة الإدارية فقط أو القيادة التحويلية (الكاريزمية) دون أن تتناول القيادة الإبداعية وأهميتها على مستوى الأعمال.

ودراسات أخرى تناولت التحفيز بشكل مستقل أو تأثيره على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ستعالج القيادة الإبداعية وستوضح علاقتها مع تحفيز الأفراد العاملين.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية.

القسم النظري

الفصل الأول: القيادة الإبداعية

المبحث الأول

القيادة الإدارية

المبحث الأول : القيادة الإدارية

القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات ونجاحها, فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة وهو المسؤول عن ضمان استقرارها ونجاحها واستمرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. فالقائد بذلك يدفع في المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم . كما يبعث فيها عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها ومن ثم فهو المسؤول عن نجاحها وبالتالي ازدهارها وتقدمها واستمرارها.

فأهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، و أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، و أنها تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتخفيف الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، بالإضافة إلى حسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

١_ مفهوم القيادة:

القيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها أوردويتيد^{٢٩} هي: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

ويعرفها "باس" : "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

ويعرفها "ليترر" : "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة".

ويتضح من الشروط السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة^{٣٠} وهي:

أولاً: وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) .

ثانياً: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء .

ثالثاً: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

أولاً _ وجود جماعة من الناس :

^{٢٩}د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٩. ص ٨٩ .

^{٣٠}د. نواف كنعان، ٢٠٠٩ . ص ٩٠ . مرجع سبق ذكره.

والجماعة كما عرفها "سميث" أنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم".

ومهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة، فإن الذي يهمنا في مجال القيادة "الجماعة المنظمة"، والذي يعتبر التنظيم شكلاً خاصاً من أشكالها.

ثانياً_ عملية التأثير:

إن كل التعريفات السابقة للقيادة تصور القيادة على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم بها شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم ووجودهم في اتجاه معين. وأي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو على الأقل عدم رضا لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة

وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد من مكافأة على الجهد المبذول وقد تكون وسيلة القائد باستخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتنمية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم. وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكه.

ثالثاً: تحقيق الأهداف المرغوبة:

إن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات وقد أظهرت نتائج الدراسات القديمة التي قام بها "تيرمان" أن الجماعات على اختلاف نشاطاتها واختلاف النظم والمعايير التي تحكمها إنما تختار القادة من بين صفوفها لأنهم أكثر فاعلية ومساهمة في تحقيق أهداف الجماعات من الأعضاء الآخرين فيها. وهذا ما يؤكد أهمية الهدف كعنصر من عناصر القيادة.

٢. مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض والمنظمة بلا قيادة هي جسد بلا روح، إنها مفتاح الإدارة وهي جزء منها_وليس كلها_ لذلك لابد من التمييز بين مصطلحي

القيادة والإدارة الذي غالباً ما يتم الخلط بينهما وفي هذا المجال يذكر (كوتر) أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التقيد نسبياً، حيث أن الإدارة تؤدي للترتيب والثبات عن طريق الخطط الرسمية وتصميم تركيب تنظيمي ثابت ومقارنة الخطط مع النتائج، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير، حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق تطوير رؤيا المستقبل ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق نقل هذه الرؤيا والإيماء لهم بالتغلب على المعوقات في سبيل تحقيقها.

و فيما يلي ملخصاً لتلك المقارنة الشهيرة^{٣١}:

جدول رقم (١) يبين المقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
١. تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية وغالباً ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية	١. التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك	نقط الاهتمام

^{٣١}د. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ١٦٢.

تنمية الشبكة البشرية اللازمة	٢. تنظيم وتهيئة القوى البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	٢. توجيه البشر: الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لتحقيق الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.
التنفيذ	٣. الرقابة وحل المشكلات: متابعة وتنفيذ الخطط ومقارنة النتائج بالخطط لتحديد الانحرافات إن وجدت من أجل تصحيح الأخطاء.	٣. التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية والتي غالباً ما لا تكون مشبعة.
المخرجات	٤. تحقق قدراً كبيراً من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين	٤. تحقق تغييرات، أحياناً تغييرات جوهرية ومفيدة (مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة).

ومنظمات اليوم بحاجة إلى القيادة والإدارة القوية لتحقيق الفاعلية وفي هذا العالم الذي يتميز بالديناميكية فجميع المنظمات تحتاج إلى القيادة الإدارية القادرة على التوجيه والإرشاد والتنظيم والتخطيط والتأثير في التابعين لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى على اعتبار القيادة هي القابلية على التأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف.

وسنعرض فيما يلي معنى القيادة الإدارية من خلال تعريفات متعددة:

عرف "الفارس" القيادة بأنها^{٣٢}: قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة. كما عرفت بكونها عملية تفاعل فرد مع أفراد آخرين بحيث يمكن أن يمارس هذا الفرد تأثيراً في أولئك الآخرين ومشاعرهم بقصد توجيه هذا السلوك باتجاه معين. وتعرفها الأستاذة "سيكلر هدسون"^{٣٣} بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

وعرفها "العجمي"^{٣٤} بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة".

وعرفها "عقيلي"^{٣٥} بأنها: "عملية تفاعل تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، يكون الرئيس من خلالها قادر على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها".

وعرفها "الباحسين"^{٣٦} بأنها: استعمال نفوذ وقوة معينة لتحقيق أهداف محددة عن طريق أناس آخرين (المرؤوسين).

^{٣٢}د. سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٠، ص ٢٧٥.

^{٣٣}د. نواف كنعان، ٢٠٠٩، ص ٩٨.

^{٣٤}د. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٦٠.

^{٣٥}د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، ٢٠٠٣، ص ٣٧٥.

^{٣٦}د. سامي عبد الباحسين، القيادة الإدارية ومتطلبات التغيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠١.

ويعرفها "robert ٢٠٠٣" بأنها: "سمة العلاقة بين الفرد والمجموعة أو المنظمة التي تحفز أو تطلق المشاعر في الاتجاه المطلوب. وبالتالي فإن هؤلاء القادة يفهمون بوضوح حاجاتهم الخاصة، أمنياتهم، ومصالحهم وإمكانياتهم ويبدأ ليعمل باتجاه انجازها (تحقيقها)". ومن خلال عرض التعريفات السابقة الخاصة بمفهوم القيادة الإدارية يمكن ملاحظة أن هناك شبه اتفاق من معظم الباحثين على أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف محددة، ويتبين أيضاً أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية هي^{٣٨}:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه.
ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة. وتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه ومن أهمها:

أ- الوسائل القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

ب- الوسائل القائمة على الإكراه: وتقوم على استخدام المدير سلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقع الجزاء.

ت- الوسائل القائمة على أسس مرجعية: وتعني أن يتخذ المدير من تفهمه لشخصيات مرؤوسيه وثقافتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

1. Denhardt, robert B & Joseph. Grybbs, "public administration", 4th (Canda; Thomson wadworth, 2003).

ث- الوسائل القائمة على خبرة المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

ج- الوسائل القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيد سلوكهم. ومهما تعددت وسائل التأثير التي يستخدمها المدير فإن مجموعة اعتبارات يمكن أخذها بالحسبان لفهم فاعلية هذه الوسائل...

وتتمثل هذه الاعتبارات في: مستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، وإمكانيات المدير وقدرته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته ومدى قناعة المرؤوسين بهذه الإمكانيات والقدرات وثبوت توقعاتهم عنها. وإن تعددت وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافاً في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

ثانياً: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه كما تقول "ماري فيولت" هي الصفة المميزة للقيادة. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية والإبداع.

ثالثاً: تحقيق الهدف الوظيفي :

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع

مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها وهي:

أ- أهداف التنظيم.

ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم.

ت- الأهداف الشخصية للموظف.

ث- الأهداف الشخصية للمدير القائد.

أ- أهداف التنظيم:

فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم، وأهداف التنظيم المرسومة هي التي وجد التنظيم لتحقيقها. وهي ستة أهداف:

○ الهدف القانوني: الذي يتمثل في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه.

○ الهدف الوظيفي: وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

○ الهدف الفني: وهو الامتياز في الإدارة أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.

○ الهدف الربحي: الذي يبدو أكثر وضوحاً في المشروع الهادف للربح.

○ الهدف الشخصي: الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.

○ الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور. إلا أن هذه الأهداف لا تشكل أهمية كبرى للموظف لتحفزه على تحقيقها، ومن هنا كان الواجب على القائد أن يستخدم الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته والعمل على إشباعها.

ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم:

وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم.

ومهمة القائد هنا أن يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها وتحقيقها، وتتوقف فاعلية تأثير المدير القائد في هذه التجمعات ومدى قدرته على تحقيق أهدافها على حساسية أفرادها وتمسكهم بأهداف مجموعتهم، كما تتوقف على مهارة المدير القائد في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في إطار أهداف التنظيم.

ت- الأهداف الشخصية للموظف:

فالأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل وصولاً إلى الهدف المنشود. إلا أن المشكلة الأساسية التي تواجه المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم، وبأي الوسائل يستطيع أن يغري موظفيه ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف. ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير القائد لمواجهة هذه المشكلة هي: كيف يمكن له دفع الموظف لتقديم ولائه للتنظيم على مصالحه الشخصية؟ وغالبية الأفراد العاملين يتجه نحو ذاتيتهم وتحقيق سلامتهم واطمئنائهم في العمل، فإذا استطاع القائد أن يكيف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم مع اهتمامهم بعملهم، فإنه بذلك يحصل على تحاوبهم وتقبلهم لأهداف التنظيم.

ث- الأهداف الشخصية للمدير القائد:

تكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن الإحساس بها ولكنها في الأغلب غير ظاهرة. ويحاول المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وإن كان ذلك تحت ستار حرصه على تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف التنظيم.

ويرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً، ويفرض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه "٣٩":
✓ صفات ذاتية قيادية _ موهبة _.

^{٣٩}د. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، الأردن، ٢٠٠٧. ص ١٧٩.

- ✓ خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.
- ✓ تكوين شخصي بسمات مميزة _ملكات خاصة _.
- ✓ مؤهلات تعليمية _سلاح _.
- ✓ طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل و الناس _أدوات _.
- ✓ قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز _فعالية _.

٣ _ أنماط القيادة الإدارية وأساليبها:

لما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وهناك معياران رئيسيان لتصنيف القيادة الإدارية^{٤٠}:

- المعيار الأول: ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وصنفت أنماط القيادة الإدارية وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنماط هي:

١- القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة).

٢- القيادة الحرة (المنطلقة أو غير الموجهة).

٣- القيادة الديمقراطية.

- المعيار الثاني: ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث السلطة التي يعتمدها القائد في توجيه موظفيه، وصنفت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى نمطين :

١- القيادة الرسمية .

٢- القيادة غير الرسمية.

■ الأنماط حسب المعيار الأول^{٤١}:

١. القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

وهي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم، الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية

^{٤٠} د. سليمان الفارس وآخرون، ٢٠٠٠، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٩

^{٤١} د. عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٩.

التي يحتاجونها في أداء أعمالهم. والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الديكتاتور" يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، ولهذا النمط أثر سلبي على معنويات العاملين لذلك يعد من الأنماط غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر لأنها تؤدي إلى صراعات وتعيق الإبداع لدى المرؤوسين وتشعرهم بالإحباط.

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة، دون أن تولي اهتماماً لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين.

لذا فالنقد الشديد الذي وجه للنمط القيادي الأوتوقراطي أدى إلى ظهور نمط أوتوقراطي آخر مشتق منه أطلق عليه "الأوتوقراطية الخيرة" التي تسمح للمرؤوسين بدرجة محددة من المشاركة، فالأوتوقراطي الخير نجده متسلط أيضاً لكنه نشيط وفعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده منهم، ويستخدم المكافأة والعقاب كأسلوب حافز للعمل وهو عادة يقوم بعمليات التفكير والتخطيط والتنظيم دون أن يكون مرؤوسيه رأي سوى في حدود بسيطة وعليهم التنفيذ.

وأضاف "الفارس" ^{٤٢} نوعاً ثالثاً للقيادة الأوتوقراطية وهي ما أطلق عليه "القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة" ويتميز سلوك القائد بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهماته وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلاً.

٢. القيادة الحرة:

وهو نقيض النمط السابق، وبموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، وعلى الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط على معنويات العاملين إلا أنه يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل، واحتمال سوء

^{٤٢} د. سليمان الفارس وآخرون، ٢٠٠٠، ص ٢٧١. مرجع سبق ذكره.

استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. وبوجه عام يمكن القول أن هذا النمط يتناسب مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة أو مع أساتذة الجامعات، والأطباء ورجال البحث العلمي... الخ، هؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعملية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه والإشراف.

٣. القيادة الديمقراطية :

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين، وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً على معنويات المرؤوسين.

■ الأنماط حسب المعيار الثاني "٤٣":

١- القيادة الرسمية:

تبرز القيادة الرسمية أساساً داخل التنظيم الإداري الرسمي والذي يستند إلى المركز الرسمي لشاغل الوظيفة والذي توضح على أساسه خطوط السلطة ومستوياتها وحدود المسؤولية، فالقيادة الرسمية توجد في جميع المستويات الإدارية الثلاثة وتتمثل بالقيادات العليا_الوسطى_الدنيا.

يستمد القائد سلطته في القيادة الرسمية من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه الوظيفي حيث يمارس مهماته الوظيفية وفقاً للتعليمات والأنظمة في حدود الاختصاصات والسلطة المقررة رسمياً والتي تمنحه حق إصدار الأوامر وإلزام مرؤوسيه بطاعتها وفرض الجزاءات عند امتناعهم أو تقصيرهم في تنفيذها، ولكن بالمقابل قد يكون لبعض الأشخاص قدرات ومهارات عالية بفضل كفاءتهم العالية وبصرف النظر عن مركزهم الوظيفي ويستمدون سلطتهم الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين فالقائد يجعل المرؤوسين يطيعون أوامره ويثقون بقدراته ومهاراته ويعملون متعاونين لتحقيق الأهداف.

٢- القيادة غير الرسمية:

^{٤٣} د. سليمان الفارس وآخرون، ٢٠٠٠. ص ٢٧١. مرجع سبق ذكره.

تمارس القيادة غير الرسمية نشاطها داخل التنظيم غير الرسمي والذي يوجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي.

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري ظاهرة من خلال الدور الإيجابي والمؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته معتمداً في ذلك على تأثيره القوي على أفراد مجموعته، بكونه يخلق الإحساس لديهم بالاستقرار والأمن من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم وأهدافهم وحل مشكلاتهم التي تتوانى القيادة الرسمية عن حلها.

وعموماً فإن القائد الإداري في الواقع العملي يجب أن يغير من أساليبه (ديمقراطي ، استبدادي) بحيث يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في جو العمل بل أنه من خلال موقف واحد قد ينتقل من نوع الى نوع والغرض من التقسيم السابق توضيح خصائص كل نوع.

ومن جانب آخر ركزت العديد من الدراسات مثل دراسة (Naceur Jobnounetal (2005) و"٤٤" (Jennifer Margaret 2003) و"٤٥" (Jacqueline 2003) و"٤٦" علي تصنيفين للقيادة هما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية :

١. القيادة التحويلية:

■ مفهوم القيادة التحويلية:

يعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت _ عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. وبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية للتابعين باستخدام أسلوب الجزرة والعصا، فإن القائد

⁴⁴Naceur Jobnoun et al, leadership style supporting ISO 9000 : 2000, **the quality management Journal** 2005, vol 12, No 1, p32.

⁴⁵Jennifer Margaret, leadership style and its relationship to individual differences in personality moral orientation and ethical judgment- A ph . D. proposal, **Journal of American academy of Business Cambridge**2003,vol1,No2,pp104-105.

⁴⁶Jacqueline N. Hood, the relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations, **Journal of business**, 2003, vol 43, No 4, pp264-265.

التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية "٤٧".

■ أبعاد القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من عدة أبعاد رئيسية هي "٤٨":

١. الجاذبية (التأثير الكرزماتيكي):

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .

٢. الحفز الإلهامي :

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

٣. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) :

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخيالة لأداء العمل .

٤. الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمشاعر الفردية) :

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء .

^{٤٧}د. سيد الهوراي، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، مكتبة عين شمس،

مصر، ١٩٩٩. ص ٤٧.

^{٤٨}د. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.

و فيمايلي جدول يوضح تلك المقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي أي التقليدي:

جدول رقم (٢) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي_التقليدي^{٤٩}

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيير جوهري.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.

^{٤٩} سهيلة عباس, القيادة الابتكارية والأداء المتميز, دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣٠-٣١.

القابلية على المحاكاة والمماثلة	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والامتناع عنهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
التحسس البيئي	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقدرة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية.
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

٢. القيادة التبادلية:

جاء هذا النمط من القيادة بعد القيادة التشاركية، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير و أفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم.

ويمثل دور القائد في النمط التبادلي فيما يأتي "٥٠" :

- يوضح العمل المطلوب من أفراد الجماعة.

٥٠.د.مرفت صالح النصف، القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، لم تذكر تاريخ النشر.

- يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم.
- يساعد أفراد جماعته على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.
- يتفاوض مع أفراد جماعته لمبادلة جهودهم بالخوافز عند الإنجاز.
- يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج.
- يدعم الثقة بينه وبين أفراد الجماعة لتحقيق النتائج المتوقعة منهم.

٤. نظريات القيادة الإدارية:

وهذه النظريات هي:

- (١) نظرية السمات.
- (٢) نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي).
- (٣) نظرية حاجات التابعين .
- (٤) النظرية التفاعلية.
- (٥) نظرية الشبكة الإدارية.
- (٦) نظرية الدافعية.

وفيمايلي عرض لهذه النظريات:

١. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القواد لا يولدون قواداً، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات قيادية أن يصير قائداً، فالملك والإقطاعي والرأسمالي كل لا يولدون قواداً لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها. "٥١"

وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى تلك السمات ولذلك لا يمكن أن يكون قائداً.

وتقسم هذه السمات والمهارات إلى أربع مجموعات "٥٢":

^{٥١}د. محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

^{٥٢}د. نواف كنعان، ٢٠٠٩، ص: ٣١٨. مرجع سبق ذكره.

هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذهنية.

• المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس.

• المهارات الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالتدريب والخبرة. ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد: القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

• المهارات الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع رؤوسه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد: الاستقامة وتكامل الشخصية والتي تعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد كما يعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه، فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات: الاستقامة، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب. وأوضح تقرير "الجمعية الإدارية الأمريكية" نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم وبينت نتائج هذه الدراسة أن هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى.

• المهارات الذهنية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد. والمهارة الذهنية ينبثق منها نوعان آخران من المهارات هما: المهارة السياسية، والمهارة الإدارية.

٢. نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي):

تقوم هذه النظرية على مفهوم أساسه أنه لا يوجد سلوكاً قيادياً معيناً يمكن أن يستخدمه القائد في كل الأوقات والمواقف والظروف التي تواجهه، لذا على القائد أن يكيف نفسه مع الظروف التي يواجهها وأن يكون على درجة عالية من المرونة ليتمكن من ملائمة نفسه مع المواقف المتغيرة، وبالتالي نصل إلى نتيجة هي أن هذه النظرية تجمع بين صفات القائد وسلوكه، حيث يتحدد هذا السلوك بناء على متطلبات الموقف الذي يواجهه، وبالاعتماد على السمات التي يمتلكها.

ويتطلب تشخيص الموقف أن يقوم المدير بالنظر إلى أربعة مجالات هامة هي "٥٣":

● خصائص المدير:

حيث يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاث خصائص أساسية هي: الشخصية، الحاجات والدوافع، التجربة السابقة والتدعيم.

● خصائص المرؤوسين:

يتعين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية والأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكي معين وتتمثل بعض هذه العوامل أيضاً في الشخصية، الحاجات والدوافع، التجربة السابقة والتدعيم.

● هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (عوامل الجماعة):

فالجماعات تمثل معلماً بارزاً في المجتمعات والمنظمات، ومن المحتمل أن يكون للخصائص المعينة التي تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيادة

^{٥٣} سيزلاقي، أندرو دي، وآخرون. ١٩٩١، مرجع سبق ذكره.

أعضائها، وتشمل بعض العناصر الهامة الآتي: مرحلة تطور الجماعة، هيكل الجماعة، مهام الجماعة.

● العوامل التنظيمية:

من ضمن العوامل الهامة المرتبطة بوظيفة القائد تلك المتعلقة بنوع التنظيم، ومن العوامل الهامة الواجبة ما يلي: أسس القوة، القواعد والإجراءات، التخصص والمهنية، التوقيت.

٣. نظرية حاجات التابعين "٥٤":

تشير هذه النظرية إلى معلومة مفادها: أن القائد هو الشخص الذي يكون قادراً على إشباع حاجات تابعيه. وبالتالي فقوة القائد وتأثيره مستمدة من الجماعة التي يقودها، ومن مدى قدرته على تحقيق أهدافها. لقد انتقدت هذه النظرية بأنها تركز على خاصية واحدة من خصائص القيادة. وإن كان لها تأثير مباشر على نجاح القيادة إلا أنها لا تكفي. هذا إلى جانب أن حاجات التابعين كثيرة ومتنوعة وقد تكون أحياناً متعارضة، فمن الصعوبة بمكان أن نحكم على القائد فيما إذا كان ناجح أم فاشل من خلال هذه الزاوية الضيقة.

٤. النظرية التفاعلية "٥٥":

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. وتعطى النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين. والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً.

٥. نظرية الشبكة الإدارية "٥٦":

د.د. عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠٣. مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٢.

د.د. محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨. مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

ندا ديوب، ٢٠٠٦. ص ٥٢. مرجع سبق ذكره.

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً إلى الكاتبين (روبرت بليك وجان موتون) وتعتمد على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة : الاهتمام بالإنتاج (المحور الأفقي) ، الاهتمام بالأفراد (المحور العمودي) وتمثل هذه الأنماط وجهات نظر المديرين تجاه العمل والأفراد والقيم والمتطلبات والأعراف التي توجد في المنظمة والمجتمع على وجه العموم، والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية وتسعة مربعات أفقية حيث يعبر رقم (٩) على أعلى درجة من السلوك والرقم (١) على أقل درجة من السلوك وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط أساسية للقيادة كما في الشكل رقم (١)^{٥٧}:

الشبكة الإدارية

									الاهتمام بالأفراد
1/9								9/9	
				5/5					

⁵⁷Vecchio, RobertP, **organizational Behaviour**, -core concepts-copyright, 2000 -157-158

1/1									9/1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

الاهتمام بالإنتاج

الشكل رقم (١) يبين الشبكة الإدارية

(١) المدير المتفاني (المثالي) Authority / obedience Management

نمط (١/٩): يشدد (يؤكد) على فعالية العمل والنتائج وشروط ترتيب العمل بطريقة تمنع تدخل العناصر البشرية إلى أدنى درجة.

(٢) المدير الاجتماعي : Country – club Management

نمط (٩/١): يتطلب اهتمام كبير بحاجات الأفراد من أجل العلاقة القائمة بين إشباع الحاجات وبين سيادة جو من الصداقة المريحة لمناخ العمل، وحياء المنظمة.

(٣) المدير الضعيف Laissez – Faire or impoverished Management

نمط (١/١): يتميز هذا النمط بقلة الجهود المبذولة للحصول على متطلبات إنجاز العمل ومساندة عضوية المنظمة .

(٤) المدير الوسيط : Organization man Management

نمط (٥/٥): يهتم هذا النمط بتحقيق التوازن الضروري بين الأفراد والعمل للحصول على الهدف المطلوب والغاية من ذلك هو الإنجاز الذي يفى بالغرض.

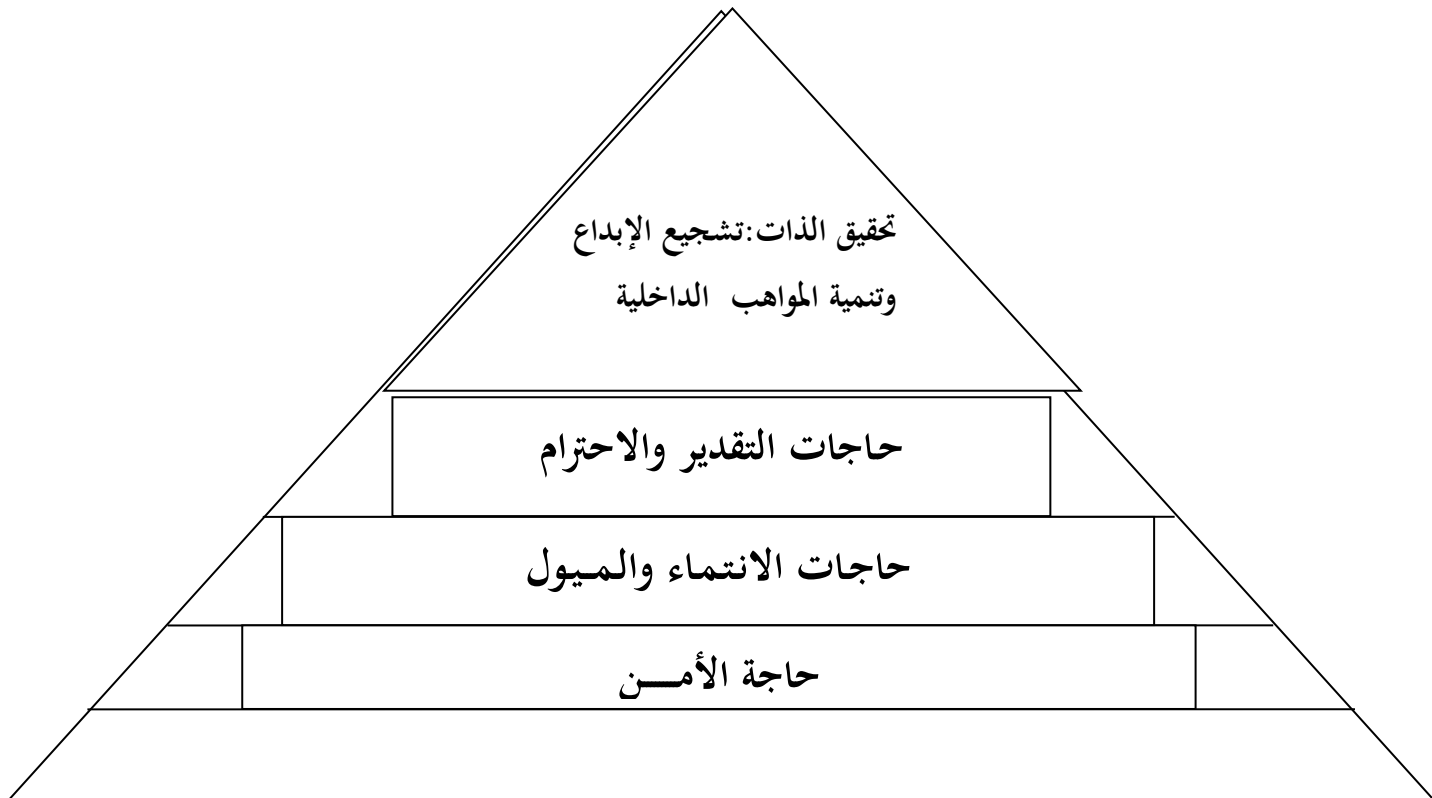
(٥) المدير المتكامل Team Management

نمط (٩/٩): هو الذي يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من العمل والأفراد .

٦. نظرية الدافعية: "٥٨"

هناك اتجاه قيادي آخر يتصل بنظرية الدافعية، فالكثير من الخبراء يعتقدون أن أفضل العوامل المرتبطة بالقيادة الفعالة هو المهارة أو القدرة على تحفيز العاملين. ودائماً ما يشار إلى النظرية الدافعية لماسلو على أساس كونها مدرج الاحتياجات. وتنص هذه النظرية على أن الدافعية تظهر لدى الأفراد عن طريق إشباع خمسة احتياجات أساسية، وهذه الاحتياجات يجب أن يتم إشباعها بشكل ناجح في بداية من أهم الاحتياجات السيكلوجية الأساسية وصولاً إلى أعلى الاحتياجات والتي أسمها تحقيق الذات.

والقادة الذين يستوعبون هذه النظريات للاحتياجات ويقدرّون على تطبيق أساليب التحفيز بالشكل السليم سيكونون هم أكثر الأشخاص نجاحاً. وقد صور ماسلو تدرج هذه الاحتياجات في شكل هرمي كما في الشكل رقم (٢):



الاحتياجات السيكلوجية : مأكل، مشرب، مأوى

الشكل رقم (٢) هرم ماسلو

أما عن اتجاه هيرزبرج فهو المسمى بالنظرية ثنائية العوامل، وهذه النظرية المعتمدة على الأبحاث الكثيرة من المختصين وأعمالهم تنص على أن ما يحفز ويلبي رغبات العاملين بشكل حقيقي يمكن أن يحدد في خمس فئات:

التعزيز والنمو، المسؤولية، العمل ذاته، الإدراك، الإنجاز.

٥. مهارات القيادة الإدارية :

القيادة كما عرفها الكثير من الرواد في هذا المجال - هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، إذ أن هذه القدرة التأثيرية تتطلب ضرورة توافر مهارات معينة تساعد القادة في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الآخرين ، وقد اتفقت الدراسات والأبحاث التي كتبت بهذا المجال على أن المهارات الواجب توافرها في القادة يمكن حصرها فيما يلي "٥٩":

• المهارات الفنية :

هي مقدار ما يتمتع به القادة والإدارة العليا في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح إضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به المرؤوسين .

• المهارات الإنسانية :

وهذه المهارات تعني ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتوجيهه وتقديم الحلول المرضية.

• المهارات الفكرية :

^{٥٩} موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٢. ص ١٢٠.

وهي ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى الأفراد القائمين على تحقيق التنمية، مثل إعداد الدراسات والمقارنة، كما يتطلب من الإدارة العليا التمتع بقدر عال من المرونة وطرح أفكار وتقبل أفكار واحترام الآخرين .

● المهارات التنظيمية :

وتتضمن ضرورة معرفة النظريات التنظيمية، والتطوير التنظيمي والاستعانة بهذه المفاهيم والنظريات لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي .

تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الإنتاجية، وإشباع حاجات الأفراد العاملين وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفاعلية الإدارية والتنظيمية.

٦. أدوار القائد:

القائد الفعال يستطيع أن يلعب عدداً من الأدوار، إذ يبدو كأن لديه رزمة من الأوراق، توافق كل منها دوراً من الأدوار وبإمكانه أن يلعب كلاً منها في الوقت المناسب.

قدم "ين وشيتس" (٢٧) دوراً للقائد وقد تم تجميع هذه الأدوار في ثلاثة مجموعات أساسية هي "٦٠":

- أدوار خاصة بعمل الجماعة والتعريف بها وحل المشاكل وهي: المبتدئ المساهم، الباحث عن المعلومات، مستطلع الرأي، القائم بمد المعلومات، المدلى بالرأي، المتقن للعمل، المنسق، المنظم الموجه، المقيم الناقد، المنشط، أخصائي الإجراءات، المسجل.
- أدوار خاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها وهي: المشجع، الموفق والمنسق، المساوي بين وجهات النظر المختلفة، الحارس والمسهل، واضع الأنماط، عين الجماعة ومعلقها، التابع.

^{٦٠}د. محمد الصيرفي، ٢٠٠٤. ص ١٥٣. مرجع سبق ذكره.

■ الأدوار الفردية وهي: الباحث عن الاعتراف بالذات، المواجه لذاته، اللعوب، المتسلط، الباحث عن المعرفة، المدافع عن الاهتمامات الخاصة.

في حين حصر "لاندزبيرغ" أدوار القائد في الآتي^{٦١}:

- قائد_ يبادر بمهمات جديدة و يخلق رؤية وإلهام عند الآخرين.
 - رئيس_ يضع جدول أعمال المناقشات، مشجعاً النقاش الشامل، ويكسب الموافقة الواسعة على النتيجة إن أمكن، ويستعمل صوته الحاسم إذا كان ذلك ضرورياً.
 - ناطق: يمثل المنظمة أمام جماهير الناخبين ومستلمي الرهان الخارجيين.
 - مدرب: يحدد ما إذا كان الآخرون لا يحققون طاقاتهم الكاملة، ويساعد في تطوير مهارتهم أو إدارتهم.
 - فارض بالقوة/مدير: يراجع مدى التقدم، ويحدد العمل التصحيحي، أو يقوم به.
 - مشارك: يساعد في بعض الأحيان_ عندما يكون مؤهلاً وبشكل استثنائي_ في مشروع يقوده شخص آخر، مثل خدمة وكلاء أو زبائن رئيسيين.
- ومن الواضح أن القائد الفعال يمضي معظم وقته على الدور الأول من هذه الأدوار. وبالإضافة إلى ذلك، يكون صريحاً مع نفسه ومع الآخرين عندما يلعب الأدوار المألوفة بدرجة أقل، وذلك لتجنب تشويش الناس بخصوص نواياه، وجدول أعماله الشخصي، أو مسؤوليات الآخرين.

٧. وظائف القائد:

حدد كريخ وظائف القادة في مجموعتين أساسيتين هما "٦٢":

(١) الوظائف الأساسية للقائد وهي:

إداري، مخطط، واضع السياسات، خبير، ممثل خارجي للجماعة، مراقب للعلاقات الداخلية، مسئول عن الجزاء والعقاب، حكم ووسيط.

(٢) الوظائف الثانوية للقائد وهي:

^{٦١} ماكس لاندزبيرغ, أدوات القيادة, مكتبة العبيكان, ترجمة غادة الشهابي, ٢٠٠٣. ص ١٦٥.

^{٦٢} د. محمد الصيرفي, ٢٠٠٤. ص ١٥٤. مرجع سبق ذكره.

نموذج أو مثال أو قدوة، رمز للجماعة، معبر عن المسؤولية الفردية، مفكر، رمز للأبوة، ضحية فدائية _ يتحمل أخطاء غيره _.

٨. مشاكل القيادة في الدول النامية :

وتنقسم المشاكل والمعوقات إلى ثلاثة أقسام هي "٦٣":

- المشاكل الإدارية.
- المشاكل البيئية.
- المشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية .

■ المشاكل الإدارية:

تتعدد وتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها، وأهم هذه المشاكل والمعوقات ما يلي :

- ١ . المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- ٢ . الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
- ٣ . البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- ٤ . عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وانخفاض جودتها.
- ٥ . التخطيط غير السليم.

١ . المركزية الشديدة وعدم التفويض.

لقد أكدت الدراسات العلمية أن القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإماءات والموافقات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقتن دائماً بالمركزية الجامدة.

^{٦٣}. نواف كنعان، ٢٠٠٩ . ص ٤٤٣. مرجع سبق ذكره.

أما بالنسبة لظاهرة عدم رغبة القيادات الإدارية في الدول النامية في تفويض السلطة، فإن مردها إلى أسباب عديدة منها: الانقسامات الاجتماعية والسياسية والدينية والقومية التي تعود إلى الارتباط الأسري أو الانتماء القومي أو الديني أو الحزبي، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية في هذه الدول تشعر بعدم الاطمئنان وتحجم بالتالي المبادأة والجرأة خوفاً من إساءة التصرف، وهذا يجعل تفويض السلطة من قبل هذه القيادات أمراً غير مرغوب فيه.

ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الدول النامية تدريب القيادات الإدارية في أجهزتها الإدارية على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة، وتوفير سبل الطمأنينة للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصراً هاماً ومؤثراً في التخفيف من حدة المركزية... فضلاً عما يترتب على اللامركزية الإدارية من مزايا أهمها: توفر كوادرات قيادية جديدة للمناصب العليا في المنظمة نتيجة لتمرس هذه الكوادرات على الأعمال المختلفة، وتوفير وقت وجهد القيادات العليا للتفرغ للمهام والأعمال الإستراتيجية الهامة.

٢. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية في الدول النامية بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على القيادات الإدارية في هذه الأجهزة وتحد من فعاليتها ومن أهم هذه السمات ما يلي :

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين^{٦٤} للقادة على مرؤوسيهـم:

ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات وكذلك بين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي، ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب والوقت المناسب.

^{٦٤} "نطاق التمكين" الذي يكون للقائد على مرؤوسيهـ: ويعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة عامة وفاعلية القيادة خاصة، وهو يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل قائد، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية.

- تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد وقلة الاتصال بين هذه الوحدات والأقسام الأمر الذي يحول دون تمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفاعلية وكفاءة. والمطلوب في مثل هذا الوضع من الإدارة العليا ممارسة اللامركزية الإدارية وتفويض بعض الاختصاصات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة للمنظمة.
- التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

٣. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

ومن خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء باتخاذ القرارات. كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه القيادات الإدارية في الدول النامية الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والابتكار ويؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة بالإضافة إلى تباين هذه الإجراءات الإدارية من فترة إلى أخرى ومن شخص لآخر أو بين مشكلة و أخرى ويترتب على ذلك تناقض مضامين القرارات فيما بينها مما يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بقدرة القيادات على اتخاذ القرارات الصائبة.

٤. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وانخفاض جودتها:

وهذا يعود إلى قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها، وتردد العديد من المؤسسات عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين. ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلى معالجة هادفة للمعلومات تؤدي إلى تداولها بطريقة توصلها بيسر وسهولة إلى القيادات لتمكنها من اتخاذ قرارات أقرب إلى العلمية مما هي عليه الآن.

٥. التخطيط غير السليم:

ويترتب على هذه الظاهرة عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ

القرارات، يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات والمصالح الحكومية غير واضح، مما يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة قياداتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

■ المشاكل البيئية:

ومن أهمها عدم استقرار الأنظمة، الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، غموض وجمود الأنظمة واللوائح، عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.

■ المشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية:

ومن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات عن القيام بدورها القيادي وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل المراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مراحلها الحالية. ومن أهم هذه المشاكل ما يلي :

١. عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة.

٢. عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية :

إن أمر اختيار القادة من الحساسية بـمكان، لدرجة اختلفت فيها طرق الاختيار هذه من وقت لآخر، ومن مجتمع لآخر. وتعددت الفلسفات والنظريات التي تقف وراء هذه الطرق والأساليب. وهي كما حصرها "جلادين" بستة طرق رئيسية نوردها بما يلي "٦٥" :

● الحرية المطلقة في الاختيار: وهذا الأمر كان شائعاً في معظم المجتمعات، إلا أنه أصابه التغيير إلى حد كبير لصالح الأساليب الحديثة.

٦٥د. محمد علي عارف جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، ١٩٩٩. ص ١٦٣.

● مراعاة المركز الاجتماعي: كما كان الحال في الماضي، بحيث لا يجوز إشغال المناصب العليا في الدولة إلا لأبناء العائلات الأرستقراطية، وكذلك هذه الطريقة قد زالت تقريباً هذه الأيام.

● أسلوب الانتخاب: وقد عرفت هذه الطريقة في المجتمعات التي أخذت بالأسلوب الديمقراطي.

● عن طريق التعليم والإعداد: وذلك عن طريق إعداد برامج خاصة لهذا الغرض.

● إجراء الاختبارات المهنية: للكشف عن قدرات المرشحين.

● باعتماد الخبرة والتجربة: ولا سيما الترقية، وتعتمد هذه الطريقة عادة على سجل المرشح السابق وإنجازاته التي حققها من خلال عمله والخبرات التي اكتسبها منه.

٣. عدم توافر الاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.

٤. عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

المبحث الثاني

الإبداع

الإبداع

يشكل الإبداع ركناً مهماً في مجابهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته. إذ أن الإبداع حالة صلة بين الماضي والحاضر والمستقبل، فهو أساس بناء الحاضر، فضلاً عن أنه مدخلاً لصياغة معطيات الماضي على نحو جديد، وتقليل عناصر الماضي وإعادة ترتيب هذه العناصر وربط أجزائها على نسق تجعل منه كلاً متكاملاً قادراً على أن يؤسس نهضته. وعالم الغد لا يمكن أن يكون بعيداً عن إسهام الإبداع فلسفة وأيديولوجية ومفهوماً و تقانة. ولا يمكن أن يكون كل ذلك دون إطار العمل القيادي القائم على ممارسة الدور في سياق المعايير والمواصفات والمقومات النوعية والاشتراطات المحددة لبلوغ القرارات المبدعة.

يرتبط موضوع الإبداع والحديث عنه ارتباطاً دلاليّاً مع الحديث عن القيادة الإبداعية ودورها في الحث الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المنظمات.

١. مفهوم الإبداع :

إن مفهوم الإبداع هو مفهوم مركب، ويعبر عنه من خلال مجموعة من المؤشرات تلامس مضمونه وتشكل ميدانه كصفة لفعل محدد أو فعل معين، فإن مؤشرات الإبداع تنبثق من

الفعل المحدد وتشير إليه، وعند النظر إلى مفهوم الإبداع في العمل القيادي فإن ثمة مؤشرات المغامرة والخرج عن المألوف تحقق الإبداع في العمل القيادي^{٦٦} . يرى دين كيث سايمنتن^{٦٧} الإبداع شكل من أشكال القيادة، وتصبح القيادة مجالاً من مجالات الإبداع .

ويعرفه جروان^{٦٨} : بأنه مزج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. ويعرفه الصرن^{٦٩} بأنه: أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التقني _ الفني _ لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

٢. الفرق بين الإبداع والابتكار^{٧٠}:

الإبداع: هو المقدرة أو البراعة الفردية _ أو ربما الجماعية _ في خلق أفكار جديدة أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة، فمفهوم الإبداع يركز على درجة الاكتشاف للمدخلات وعلى اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها.

^{٦٦} محمد الطعمانة وآخرون، ٢٠٠١. ص ٨٨. مرجع سبق ذكره

^{٦٧} دين كيث سايمنتن، العبقرية والإبداع والقيادة، عالم المعرفة، ترجمة شاعر عبد الحميد، الكويت، ١٩٩٣.

^{٦٨} د. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن. ٢٠٠٩. ص ٢١.

^{٦٩} د. رعد الصرن، إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سلسلة الرضا للمعلومات، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

^{٧٠} د. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥. ص ٣٥٨.

في حين الابتكار يعرف: من خلال وضع فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق الذي تعمل فيه. فالابتكار هو التطبيق العملي للإبداع.

هناك تشابه وتمايز بين الإبداع والابتكار، أي يوجد علاقة وثيقة بين المفهومين، فالإبداع يعتبر بامتياز مدخلاً إلى الابتكار. فالمؤسسة التي تريد أن تمتاز "ابتكارياً" عن سواها من المؤسسات وتضع منتجات أو سلعاً تكنولوجية جديدة في السوق إنما تفعل ذلك من خلال مواردها البشرية المبدعة. إلا أن التمايز بين المفهومين يكمن من خلال اختلاف المصادر. فالإبداع عادة ما يكون نشاطاً فردياً _ شخص مبدع _ بالرغم من أنه قد يمتد وينتج من عملية مؤسسية (مؤسسة مبدعة)، أما الابتكار فهو عادة ما يكون نشاطاً مؤسسياً موجهاً إلى إدارة وإثارة إبداعات أفراد المؤسسة لما فيه خيرها وخيرهم، كذلك يمكن اعتبار الإبداع على أنه يتناول التفكير النظري للأفكار بينما يمثل الابتكار الشق التطبيقي لها. كما يمكن التمييز بين الإبداع والابتكار من خلال عاملي التجربة والفكرة. فالإبداع: فتش عن الأفكار الجيدة خارج الخبرة. الابتكار: اجذب الأفكار الجيدة لداخل الخبرة.

٣. مستويات الإبداع :

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها^{٧١}:

١. الإبداع على المستوى الفردي:

بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل

^{٧١} محمود الفياض رسالة ماجستير بعنوان: "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، الجامعة الأردنية، ١٩٩٥. ص ٥٤.

مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

٢. الإبداع على مستوى الجماعات:

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

٣. الإبداع على مستوى المنظمات:

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

١. الإبداع الفني:

بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

٢. الإبداع الإداري:

ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام "فريدركتاييلور" بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي^{٧٢}:

✓ الإبداع التعبيري: (Expressive Creativity)

^{٧٢} رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد ٣٠، العدد ٣، ص ٥٢.

وتكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

✓ الإبداع الإنتاجي: (Productive Creativity)

وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

✓ الإبداع الاختراعي: (Inventive Creativity)

ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

✓ الإبداع الابتكاري: (Innovative Creativity)

يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

✓ إبداع الانبثاق: (Emergence Creativity)

هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

٤. نظريات الإبداع:

ومن أهم هذه النظريات مايلي^{٧٣}:

- النظرية العبقريّة.
- نظرية التحليل النفسي
- نظرية القياس النفسي.
- نظرية حل المشكلة والإبداع.
- نظرية أسبورن.

وفيمايلي عرض لهذه النظريات:

○ النظرية العبقريّة.

^{٧٣}د.فتحي عبد الرحمن جروان, ٢٠٠٩. ص ٧٠. مرجع سبق ذكره

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تتفتق لدى أشخاص عظماء في لحظات إبداع مفاجئة بمعزل عما أنجز في الماضي في مجال الإبداع، وبمعزل عن الخبرة السابقة لأولئك العظماء. والعبقري بموجب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج شيء جديد بخطوة جبارة واحدة أشبه ما تكون بوثبة نحو المجهول. إلا أن الدليل على صحة هذه النظرية ضعيف جداً، وذلك لأن الدليل الداعم للنظرية يقتصر على عينات من التقارير الذاتية واليوميات التي كتبها أفراد لا يشك في إبداعاتهم وشرحوا فيها خبراتهم وكيفية التوصل لإنتاج أعمالهم العظيمة. وأن نتائج الفحص الدقيق لهذا الدليل تشير بقوة إلى أن مفهوم "العبقرية" هو مجرد خرافة.

○ نظرية التحليل النفسي

وهذه النظرية مصدرها فرويد، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد عنده الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

○ نظرية القياس النفسي:

وتعتبر هذه النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي، والتي بدأت مع العالم الفرنسي (ألفرد بينيه) (binet) في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء. وترتكز على قياس الذكاء وعلى وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع. وعلى أن الإبداع شأنه شأن الذكاء يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس وهو موجود لدى كل الأفراد وبنسب متفاوتة وبالتالي فإنه يمكن قياسه وتحديده.

○ نظرية حل المشكلة والإبداع

وتفترض هذه النظرية أن العملية الإبداعية هي عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية.

○ نظرية أسبورن Osborn:

اعتقد أسبورن أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة وهو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع وهذا انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية

بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين. وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة. ومن الجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يكمن بتراتب هذه الخطوات.

١. إيجاد المشكلة

٢. إيجاد الحقائق.

٣. إيجاد الأفكار.

٤. إيجاد الحل.

٥. قبول الحل

○ ومن أهم النظريات التي تمت إلى الإبداع في مجال الإدارة ما يلي "٧٤":

١. نظرية ووترمانوبيترز عن التفوق.

٢. نظرية كليفورد وكافيني.

٣. نظرية ادوارد دي بونو.

و فيمايلي عرض لتلك النظريات:

١. نظرية ووترمانوبيترز عن التفوق:

حيث يلخصان في كتابهما بعنوان: في البحث عن التفوق بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي:

○ الرغبة والتحيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل بأكثر من إنفاق الكثير من

الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير السنوية للجان.

○ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة للتعرف عليهم والاستفادة

من اقتراحاتهم.

○ إعطاء الاستقلالية للوحدات بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع.

^{٧٤} د. رعد الصرن، ٢٠٠٠، ص ٣٨. مرجع سبق ذكره

- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل ما لديه.
- تبسيط المستويات الإدارية، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- تنمية بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقيق ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز.
- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

٢. نظرية كليفوردي وكافيني:

- توصل كليفوردي وكافيني في دراستهما إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية و الابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:
- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
 - أن يتركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - أن يتم النظر للمنهج البيروقراطي على أنه عدو رسمي.
 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.

٣. نظرية ادوارد دي بونو:

- يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي باسم القبعات الست، وقد استخف بها الكثيرون في البداية، لكن بعد فترة من الزمن حازت الإعجاب والافتتاح والتطبيق والاستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية.
- وقسم ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

١. القبة البيضاء:

وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

٢. القبة الحمراء:

وهي خاصة بالمشاعر، أي أنه حين يرتديها الشخص يقول فقط ما يشعر به تجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

٣. القبة الخضراء:

وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات و الاحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات، أي أنها قبة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

٤. القبة الزرقاء:

ومهمتها مساعدة الشخص في التحكم بالتفكير والوصول إلى القرارات وتوقيع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.

٥. القبة الصفراء:

وهي مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، فهي قبة الممكن والمنطق الإيجابي.

٦. القبة السوداء:

وهي قبة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي يعالجه الشخص، فهي قبة التفكير السلبي.

٥. سمات وخصائص الشخصية المبدعة:

وتتميز الشخصية المبدعة بعدد وفير من السمات أهمها "٧٥":

- الميل للتخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع أنماط جديدة تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والتطوير والتحسين.
- تعدد الهوايات والميول.

^{٧٥}د. ليلى القرشي، عبد الرحمن توفيق، كلنا مبدعون ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمنك، القاهرة، مصر،

- مستوى عال من الدافعية والمثابرة و تحدي الصعاب.
 - الاستمتاع بحل المشكلات وإجراء عمليات التفكير بصور متعددة.
 - التحلي بقيم جمالية وأخلاقية عالية.
 - المرونة النفسية والدافعية والإنجاز وتأكيد الذات.
 - القدرة عل التخيل والتأمل وإنتاج وتعميم الأفكار المختلفة.
 - التلقائية في إجراء السلوك وتتبع مسارات التفكير لتحقيق الذات.
 - حب الاستطلاع والعمل على إيجاد كل الحلول الممكنة للمشكلة.
 - الاستقلالية في الفكر والعمل والثورة على التقليدية والنظم المألوفة.
 - تحمل مسؤولية القيادة والمشاركة في أداء الأنشطة المختلفة.
- و للإبداع خصائص متعددة منها^{٧٦}:

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.
- القدرة
- على التحكم في البيئة التي تعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز و تحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير.
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام التقانة.
- تقدير إنجازات الآخرين.
- التوجه نحو المستقبل.

٦. مراحل العملية الإبداعية:

إن مسألة مراحل الإبداع من الأمور التي استهوت الكثيرين، فمنهم من قسم تلك المراحل إلى أربع، ومنهم من قسمها إلى خمس، ومنهم من قسمها إلى ثلاث مراحل. ولعل أكثر تلك

^{٧٦} محمد الطعمانة, وآخرون, ٢٠٠١. ص ٨٨. مرجع سبق ذكره

التقسيمات شيوعاً ذلك التقسيم الذي قدمه wallas والذي حددها في خمس مراحل هي^{٧٧}:

- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد.
- المرحلة الثانية: مرحلة الاحتضان.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الإصرار والمثابرة.
- المرحلة الرابعة: الإشراف.
- المرحلة الخامسة: مرحلة التحقق والبرهان.

وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

■ المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد preparation

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة. وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.
- جمع وتنظيم ما يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.
- وعلاوة على ذلك يتطلب الإعداد الجاد للعمل المبدع القيام بما يلي:
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة أو المعلومات التي يمكن الحصول عليها في الخطوة الثانية أعلاه.
- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته، وبين الجاني الاقتصادي والعلمي.

■ المرحلة الثانية: مرحلة الاحتضان

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. وفي هذه المرحلة يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل

^{٧٧}د.فنحي عبد الرحمن جروان، ٢٠٠٩. ص ١٢٤. مرجع سبق ذكره

انتباهه الواعي عن المشكلة أي تعتمد الانشغال عن المشكلة، كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو ...

وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن انجازاتهم الخارقة تحدث بصورة أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر.

■ المرحلة الثالثة: مرحلة الإصرار والمثابرة:

إن مراجعة سير العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق اعتباره اختراقاً إبداعياً في شتى أنواع العلوم تكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة.

■ المرحلة الرابعة: الإشراق

ويقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتَي الإعداد والتحضير.

■ المرحلة الخامسة: مرحلة التحقق والبرهان

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل للمشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية. وقد تضع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وعملية وغير مسبقة.

٧. الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

ومن هذه الممارسات مايلي^{٧٨}:

١. التحديد:

^{٧٨}امابيل ، تيريزا ، عرض لمقال علمي : كيف تقتل الإبداع؟، قاسم عباس قاسم ، الإداري، ٢٠٠٠، العدد

عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن تعيين الشخص في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

٢. الحرية :

وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخر يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

٣. الموارد:

أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

٤. ملامح فرق العمل:

كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- ✓ الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- ✓ مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
- ✓ ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

٥. تشجيع المشرفين:

حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات

الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

٦. دعم المنظمة:

إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

٨. معوقات الإبداع:

كي تبقى منظمة ما قادرة على الابتكار دائماً، يجب أن تكون مستعدة—أو حتى متحمسة—للتخلي عن القديم بأسرع ما تستطيع. لذلك فإن أكبر معوقات الابتكار والإبداع الناجح هو النجاح بحد ذاته^{٧٩}.

ومن معوقات الإبداع ما يلي:

(١) المعوقات الشخصية.

(٢) المعوقات الاجتماعية والثقافية.

(٣) المعوقات الإدراكية.

(٤) المعوقات التنظيمية.

أولاً: المعوقات الشخصية:

(١) الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس.

(٢) الخوف من النقد وخشية الإرهاب الفكري.

^{٧٩} هارفرد بيزنسريفيو، القيادة الإدارية آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، دار البشير، ترجمة هشام عبد الله، عمان،

الأردن، ١٩٩٦، ص ٢٢٨.

٣) مفاهيم النجاح الخاطئة: كأن يعتقد المدير مفهوماً للنجاح يختلف عن مفهوم مرؤوسيه، فيظن بعضهم أن الالتزام بمواعيد العمل هو سر نجاح المؤسسة بينما يعتقد آخر أن كمية المنتج _ في المؤسسات الإنتاجية _ هو النجاح مما يؤدي إلى قتل الإبداع لدى مرؤوسيه.

٤) الحاجة إلى الهدوء، والخوف من الوحدة.

٥) الحياة في الماضي، والتعجل بالحل السريع.

٦) انعدام روح الإقدام وعدم المبادأة وعدم الطموح.

٧) حب المقارنة: كثير من المدراء يوجه نقد لمرؤوسيه عن طريق مقارنته بمن هو دونه أو أقل كفاءة منه مما يقتل الإبداع لديه.

ثانياً: المعوقات الاجتماعية والثقافية ومنها:

١) العادات والتقاليد والتعلق بأهداف حضارية بالية.

بمعنى الإبقاء على العادات المألوفة حيث يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي تكتسب _ هذه النتائج _ مستوى تحقيق مؤكد وتظهر هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد. وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد. ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلب قدراً مهماً من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.^{٨٠}

٢) الجمود والكسل:^{٨١}

إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة، وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزمًا

^{٨٠} محمد الطعمانة, وآخرون, ٢٠٠١, ص ٨٨. مرجع سبق ذكره.

^{٨١} Schein E., H , "Organization Psychology", (Prentice-Hall of India, New Delhi, 1997), p101.

موازياً للمسؤوليات والمهام، وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى

القيادة المنظمة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

(٣) مواجهة الأفكار الجديدة (عدم مواكبة التغيرات البناءة).

(٤) الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين.

(٥) فقدان الوقت الكافي: الشخص المبدع يحتاج لوقت حتى يفجر إبداعه، وهناك

بعض المدراء من يتجاهل هذا الأمر في المرؤوسين الذين توجد لديهم بواذر

الإبداع.

ثالثاً: المعوقات الإدراكية:

والتي تتعلق بإدراك الشخص أو تصوره للبيئة المحيطة من حوله، وتحدث عندما يكون هناك خطأ في الإدراك أو ضيق للإدراك أو الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية، أو افتراضات زائدة عن المشكلة وعدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة، ومن هذه المعوقات:

(١) الأحكام المسبقة: "٨٢"

تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك، فهناك على سبيل المثال من يكرر عبارات مشهورة مثل "ليس بالإمكان أحسن مما كان" أو "هذا هو ما تعلمناه وعرفناه" وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين، وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية أو عظم العوائد التي تحققها المناصب التي يشغلونها، وبذلك يصبح الإبداع أو التجديد تهديداً لمصالحهم.

(١) القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: "٨٣"

قد يمتلك الكثير من القادة حماساً للإبداع، ولكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما عرض

^{٨٢} محمد الطعمنة وآخرون، ٢٠٠١، ص ٨٨. مرجع سبق ذكره.

^{٨٣} Schein E., H , "Organization Psychology", (Prentice-Hall of India, New Delhi, 1997), p101.

الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفاً من النقد الذي قد يواجهه.

رابعاً: المعوقات التنظيمية:

- (١) سيادة نمط إداري تقليدي.
- (٢) سوء الصحة التنظيمية: وتظهر واضحة في الجهاز الإداري والذي يعاني من المشكلات الآتية: عدم الاستقرار التنظيمي، الازدواجية والتكرار في الاختصاصات، تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي للوحدة، عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية، إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل وهي: {انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية، الخوف من تحمل المسؤولية، الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشكلات المعقدة، سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات، تنازع السلطات وانعدام روح الفريق.
- (٣) غياب الفرصة:
إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة. إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- (٤) عدم توفر البيئة الإبداعية:

تبرز الشخصية المبدعة _على الأغلب _ في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستنباته، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه. إذ أن الإبداع ليست مسألة قائمة على التشهي، وإنما تتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد القريب أو البعيد، فضلاً عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي. ويعمل المبدع في ظل قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح،

لاسيما و أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات
والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد.
وينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي
والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع
المنظمي.

المبحث الثالث

القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية هي شمس لا ينبغي أن تغيب عن منظمتنا العربية، لا سيما أنها تواجه تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة.

والقيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختبارات جديدة والتي تملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة.

وتعتبر القيادة الإبداعية أحد أشكال القيادة في المنظمات، وتتخذ من الإبداع فلسفة توجهها، ولذلك فإن القائد المبدع يتمتع بخصائص مثل ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات، والطلاقة والمرونة والأصالة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

١. مفهوم القيادة الإبداعية:

وتعرف القيادة الإبداعية^{٨٤} بصورة إجرائية على أنها "نمط القيادة الذي يوجد لدى القيادات الأكاديمية المتصفة بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والمرح والطرفة والغربة في التعامل مع المشكلات التنظيمية المختلفة".

^{٨٤} د. ليلى القرشي وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٢٦٣. مرجع سبق ذكره.

كما عرفتها "ناصف"^{٨٥} بأنها قدرة القائد على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء الأفراد المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء، وتزودهم بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة، وتقديم حلول مبتكرة. وتعرف أيضاً بأنها "^{٨٦} القدرة على إنتاج الجديد المفيد، وكشف الحقائق الجديدة، أو القوانين، وتستند إلى المعرفة والعلم، وهي قدرة الإداري على التغيير أو التجديد أو استحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر، وحاجات المجتمع، وكذلك هي القدرة على الإنتاج وبأكبر طاقات ممكنة من الأفكار المرنة وذلك كاستجابة لمشكلة أو مواقف معينة.

٢. أهمية القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية ضرورة حتمية ليس فقط في الشركات الخاصة بل أيضاً في المنظمات الحكومية، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار فاعلية المنظمات الحكومية بل أيضاً من إنعاش وتحسين للاقتصاد القومي العربي قطرياً وإقليمياً.

و تتضح أهمية القيادة الإبداعية بالنظر إلى الأسباب التالية"^{٨٧}:

- تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالمنظمات واختلاف تكوينهم النفسي والاجتماعي واحتمال تضارب أهدافهم ومصالحهم.
- التطور المستمر في مستويات الكفاءة والإنتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل.
- تعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها أي منظمة واحتمالات اختلاف وتصادم مصالح تلك الجهات فيما بينها ومع المنظمة.
- الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على منظمات أخرى متخصصة لإنجاز مهام لا تستطيعها المنظمة المعنية ذاتها.
- التغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالمنظمات.

^{٨٥} د. مرفت صالح النصف: "القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية"، (كلية التربية، جامعة عين شمس)، لم تذكر تاريخ النشر.

^{٨٦} رياض ستراك: "دراسات في الإدارة التربوية"، (دار وائل)، ٢٠٠٤. لم يذكر تاريخ النشر.

^{٨٧} محمد علي الحربي: "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية_نموذج مقترح"، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ٢٠٠٦، ص: ٤.

■ تغير الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية، وما ينتج عنها من فرص متجددة للمنظمات وما تسببه لها من معوقات ومهددات

والقيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية للأسباب التالية^{٨٨}:

(١) أن تنفيذ الأهداف المصممة والخطط الموضوعة مسبقاً يقوم به أناس يختلفون في العرق والسن والجنس وحتى الجنسية وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم وأنماط سلوكهم . كما أن هؤلاء المنفذين يواجهون مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، ويصادفون مشكلات متنوعة . لذلك نجد القيادة _ في المستويات الإدارية المختلفة _ جوهرية وأساسية لتأليف قلوب العاملين وتنسيق جهودهم في اتجاه تحقيق الأهداف . ولتجاوز الأهداف كلما أمكن.

(٢) أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية مستمرة تعنى بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجودة إسهامهم _ فرادى وفي فرق العمل _ في التحسين المستمر . وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد.

(٣) أن منظماتنا العربية تواجه تحديات بل وتهديدات تنافسية أفرزتها كل من :
أ- الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) لا سيما ماتضمنته من اتفاقية حماية الملكية الفنية التي رفعت وسترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما افتقرت منظماتنا لقدرات توليد وتطوير تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية. فضلاً عن المنافسة الأكثر حدة القادمة من تحرير تجارة السلع والخدمات.
ب- التكتلات الإقليمية النشطة لاسيما الاتحاد الأوروبي وما يهيئه التكتل من ميزات للدول الأعضاء. هذا فضلاً عن مزايا يهيئها الثقل السياسي والاقتصادي للتكتل في تهيئة تعاملات أغزر وأيسر لهذه الشركات .
ت- اتفاقيات المشاركة العربية الأوروبية وما ستشبهه على المستوى القطري و العربي من منافسة أوروبية.

^{٨٨} أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠١، ٤١٨. مرجع سبق ذكره.

ث- المد التنافسي المتزايد للشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العربية. فلها قدرات تنافسية يصعب على منظماتنا مواجهتها بدون إدارة جديدة وقيادة محفزة لمواكبة تحديات عالم جديد.

ج- ويعد الإبداع وقوداً أساسياً لهذه الفرق بعملها. وهذا ما تقدمه القيادة النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.

يقود العرض السابق للتحديدات والتهديدات التي تواجهها المنظمات العربية لاستنتاج أن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة الغد، وأن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في منظماتنا ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين. وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة مؤثرة تحقق إفادة من الموارد البشرية في منظماتنا باعتبارها رأس المال الفكري. ومن ثم اعتبارها ذخيرة القدرة التنافسية للمنظمات العربية.

(٣) سمات وخصائص القيادة الإبداعية:

يعد الإبداع أحد مهام القائد العصري وملازماً لجميع أقواله وأفعاله وطموحاته. وفي سياقه التنظيمي لابد أن تسير منظمات القرن الحادي والعشرين في ركب الإبداع ومغادرة الركب المعتاد أو التقليدي، لاسيما وأن الحاجة إلى الإبداع أصبحت حاجة مركبة تشكلها الحاجة الشخصية والاجتماعية والحضارية والسياسية بذلك. كما تعد القيادة الإبداعية مستودعاً لاستيعاب الأفكار والأفعال المبدعة التي تصدر بين الحين والآخر من المرؤوسين.^{٨٩}

جملة القول أن هناك قدرات أساسية وسمات رئيسية للقادة المبدعين ولا يمكن للعملية الإبداعية أن تتم دون توافر هذه القدرات وتلك السمات هي^{٩٠}:

^{٨٩}Roppins, Stephen P., "Essentials of Organization Behavior", (Prentice-Hall, India, New Delhi, 1997)

^{٩٠}د. عفاف محمد البار، دور القيادة في إدارة الأزمات، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة

الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.

١) الطلاقة الفكرية :

وهي تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة بمشكلة ما خلال وحدة زمنية معينة.

٢) الأصالة:

وهي تعني البحث عن حلول لها خصوصية ذاتية مرتبطة بالبنية الداخلية والخارجية للمنظمة.

٣) المرونة:

ويقصد بها التحول بالفكر من اتجاه إلى اتجاه آخر من مختلف جوانب المشكلة. وهنا نلاحظ الفرق بين القيادة الإبداعية و التقليدية :فالتقليدية تتسم بعدم المرونة، وتدعم مدخل الحل الوحيد ومواجهة المجهول وعدم الإلمام بالمتغيرات البيئية عندما تحرص على المؤلف وترفع شعار ليس في الإمكان أحسن مما كان.

٤) القدرة على التداعي البعيد:

وهي القدرة على اكتشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين.

٥) القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات:

فالقائد الإداري المبدع القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة.

٦) بالإضافة إلى السمات الشخصية العديدة الموجودة _ فالقيادة ليست عملية فقط إنما هي أسلوب حياة للمدراء الناجحين _

و هذه السمات حصرها "الفقي" في ٢٠ خصيصة "٩١" ، وذكرها "توفيق" أيضاً ومنها مايلي "٩٢":

● التخطيط الدقيق:

^{٩١}د. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية-بيمك، القاهرة، مصر، ١٩٩٦، ص ٢٣٢.

^{٩٢}د. ليلى القرشي وآخرون، ٢٠٠٦. ص ١٢٣. مرجع سبق ذكره.

يقول أفلاطون "إن البداية هي أهم جزء في العمل" فلا يترك القائد شيء للصدفة، وقد توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون ٨٠٪ من وقتهم في التخطيط و ٢٠٪ فقط في تنفيذ الخطط.

- التنظيم:

فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضاً في تحقيق نتائج أفضل.

- تحديد الأهداف:

لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف، والقائد يعرف أهمية تحديد الأهداف ويخصص الوقت الكافي لذلك.

- صنع القرار:

فالقائد عليه أن يكون مدرباً على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر، وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث.

- المخاطرة:

القائد يميل إلى المخاطرة المحسوبة، وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل تحسين مستوى أدائه حتى يقوى على المنافسة.

- مهارات الاتصال:

على القائد أن يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، وأن يكون مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، ولا يقاطع الناس أبداً وهم يتكلمون. ويعرف كيف يواجه الانتقادات ويتمتع بقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان.

- إدارة التغيير:

القائد يرحب بالتغيير كما أنه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقاً لها.

- التحكم في التوتر وضغوط العمل

- التفويض:

القائد يثق بالآخرين وبالأخص بفريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال. كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم.

- الرؤية والإبداع:

القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة.

- التدريب والتعلم وبناء الفريق:

القائد هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم ويحققوا أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

- التحفيز: وهذا ما سيتناوله البحث في الفصل القادم.

- المهارات:

على القائد أن يكون شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخليفة كبيرة، ودائماً عليه أن يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه.

- الثقة:

على القائد أن يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس وخاصة في مواجهة الأزمات، وهذا ما يؤدي إلى مزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه.

- الالتزام:

فعلية أن يكون شديد الالتزام بالخطط التي يضعها.

- المرونة وقابلية التغيير:

أي على القائد أن يتمتع بالمرونة وتقبل التغيير، فعليه أن يضع الخطط في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تأتي بالنتائج المطلوبة، فعليه أن يقوم بتعديل الخطط والتكيف مع الظروف المناسب.

● الأمانة:

بمعنى أن يكون القائد مخلص لمنظّمته التي يعمل فيها ولفريقه و لعمله ولعملائه.

٤. واجبات القائد المبدع:

القائد المبدع هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، وهو من تتوفر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار. وبشكل خاص يتوقع منه أن^{٩٣}:

- ✓ يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
- ✓ يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين.
- ✓ يصمم أهدافاً واضحة، لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
- ✓ يهيئ مهاماً تمثل تحدياً وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الانجاز والتقدم الوظيفي.
- ✓ يخصص موارد ووقت كاف للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه.
- ✓ يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التمييز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
- ✓ يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي الممتع.
- ✓ يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

^{٩٣} أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠١. ص ٤٢٣. مرجع سبق ذكره.

- ✓ يساعد رؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- ✓ يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقة وليس شعاراً.
- ✓ يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة.
- ✓ يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء فوق الطاقة على مدى ساعات يوم العمل، فالمبتكرين يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة.
- ✓ يخصص مكاناً للموظفين الواعدين لزوم الإبداع، استرخاء وتأملاً ومناقشة فابتكاراً.
- ✓ يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكارياً. فضلاً عن إشراكهم في المعلومات التي تمثل مؤشراً عن وضع المنظمة مثل التكاليف والربحية والإنتاجية والحصة السوقية...إلخ.
- ✓ يقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز.
- ✓ يهيئ حيزاً للسماح بإزاء الخطأ أو الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس إهمال وتقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الأداء التقليدية سعيًا للسلامة.
- ✓ لا يدع نمط شخصيته وتفكيره يطغى على أنماط شخصيات وفكر رؤوسيه وطرقهم في الأداء.
- ✓ يحتفل و يرحب باختلاف الآراء.
- ✓ يتأكد من أن الأفكار المبتكرة تجد سبيلها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، ويطلب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها، وإلا جف نبع الأفكار المبتكرة.

٥. مهارات القائد المبدع:

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات هي "٩٤":

^{٩٤}د.عبدالقادر الشخيلي , القائد الإداري المبدع, المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة, دمشق، سوريا، ٢٠٠٣، ص

١ . المهارات النفسية.

٢ . المهارات الأخلاقية.

٣ . المهارات الثقافية.

٤ . المهارات السياسية.

٥ . المهارات القيادية.

٦ . المهارات الإدارية.

أولاً: المهارات النفسية:

ومن هذه المهارات:

(١) الشخصية.

(٢) الصفات: وهي الانسانية، الفكرية، الفنية.

(٣) الثقة بالنفس.

(٤) الثقة بالآخرين.

(٥) الرعاية النفسية للموظفين.

(٦) تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

ويتم تفصيل هذه المهارات على النحو التالي:

(١) الشخصية:

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية

والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية.

ونجد علماء النفس التربوي مثلاً يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء

والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون اهتماماً أكبر في نظرهم إلى

الشخصية....وهكذا.

(٢) الصفات :

وسيكون البحث عنها على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

- الصفات الإنسانية: وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة. أي يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.
- الصفات الفكرية: وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.
- الصفات الفنية: وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري (التقنيات الحاسوبية).

٣) الثقة بالنفس:

- إن هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، فالثقة تعني:
- دعماً للمبادئ الإدارية والعمل الإداري.
 - الحيلة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

٤) الثقة بالآخرين:

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد مع الرؤوسين، فبدلاً من أن تسود ردائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين الثقة، وهي عنوان المودة ورمز الاحترام، ومتى لاحظ هؤلاء أن القائد يغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم يطلقون العنان تجاه مشاعرهم الإيجابية.

٥) الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد الإداري أو القائد المبدع أحد الموظفين باسمه الأول يدرك الموظف أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المنادة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم، وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

وإن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل. وإن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن القائد المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

٦) تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد الإداري في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، حيث إن إحساسه بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

ثانياً: المهارات الأخلاقية وهي :

- ١) الالتزام بالسلوك النقي.
- ٢) التخلق بفضائل الشرف و الاستقامة والأمانة.
- ٣) التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية.
- ٤) ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة.
- ٥) الحفاظ على أسرار الموظفين.

و تفصيل هذه المهارات على النحو التالي:

١) الالتزام بالسلوك النقي:

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسان منها ليستكمل صيرورته إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة، هي أوجب الوجائب للقائد الإداري أو الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

٢) التخلق بفضائل الشرف و الاستقامة والأمانة:

إن الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مبادئ الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية ودقيقة، فالمرؤوسين غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المال أو الأخلاقي (إلا إذا كانوا على شاكلة) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

٣) التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:

الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك أبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن المسألة الإدارية في جوهرها مسائل إنسانية لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاقية.

٤) ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:

تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة، وذلك أن الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار تخلق السعادة للفرد. إن لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

٥) الحفاظ على أسرار الموظفين:

ومن المروءة أن يحرص الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً: المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على الإداري المبدع التعود على التثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

رابعاً: المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

خامساً: المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفاهيته، فالوطن لا يبنى إلا بسواعد الخيّرين وعقولهم النيرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير.

سادساً: المهارات الإدارية:

وهي :

(١) إدارة الاجتماعات.

(٢) إدارة الوقت.

وتفصيلها على النحو التالي:

(١) إدارة الاجتماعات:

- يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاء أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.
- ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:
- أ- ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.
- ب- ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقح العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر له فرصة الكلام سيشك في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.
- ت- من الضرورة ألا يكون الاجتماع مجالاً للطعن للغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاولة من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحسم وحزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة من الحاضرين.
- ث- يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة والوسطى، أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.
- ج- لا بد و أن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة كالشاي و القهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.
- ح- من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.

٢) إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخرن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ، كما أنه ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا أهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

- أ- المكالمات الهاتفية: إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.
- ب- الزيارات المفاجئة: أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.
- ت- تراكم الأعمال: في الغالب يركز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور الاستراتيجية التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائد الإداري الجزء الأعظم من صلاحيته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

٦. هيكل مهام القائد المبدع:

إن مهام القائد الإبداعي المطلوب لمجابهة التحديات والتحديات المعاصرة والقادمة لا يجب أن تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه كإطار تقليدي بل يجب أن تتسع وتتكامل ليضمها إطار عربي يشمل ما يلي^{٩٥}:

١. رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها، وهذه الرؤية تستشرف أبعاد مثل:
✓ كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمس القادمة، تسويقياً وفنياً ومالياً، ومن حيث الموارد البشرية كيفاً وكماً.

^{٩٥} أحمد السيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١. ص ٤٢٠.

✓ مزيج المنتجات التي ستقدمها المنظمة للسوق.

✓ ترتيب المنظمة بين منافسيها.

✓ العملاء المستهدفون.

✓ مجالات التميز المستهدفة.

✓ الإنجازات المستهدفة.

٢. تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة واستشراف المتغيرات البيئية، متضمنة مزيج المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة تجاه عملائها وحملة أسهمها وعاملاتها.
٣. بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية.
٤. زراعة الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة. وريّ هذه السلوكيات بالتمكين والحفز والتعزيز الإيجابي.
٥. خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف المنظمة بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

٦. تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.
٧. أن يراعي في تصميم العمل job design أن يكون مثيراً محفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ مستويات أعلى من الابتكار والإنتاجية. ويمثل هذا الاعتبار دالة لإبتكارية القائد وقدرته على إشعال روح المنافسة و الابتكارية في مرؤوسيه. "٩٦"
٨. أن يجمع في مهامه بين كونه مدرباً وميسراً وبانياً لإحساس مشترك برسالة المنظمة وخالقاً لثقافة تؤكد على أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة وممكن بشكل كاف ليسهم في تحقيقها.
٩. أن يطور قدرات القيادة في تابعيه ويثير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي. "٩٧".

وتتمثل ملامح التحول المطلوب فيما يلي:

⁹⁶ John W. Newsrom And Keith Davis , Organizational Behavior : Human Behavior At work , Eleventh ed., McGraw-Hill , Boston , 2002. p.95.

⁹⁷ Andrzej Hunzyski And David Buchanan , Organizational Behavior : An Introductory Text , Fourth En., Prentice-Hall Inc., Essex , 2001, p.728.

على محور تعزيز تنافسية القائد يمكن تحديد المتطلبات الرئيسة للقائد الذي نحتاجه في السمات اللازمة التالية:

- ✓ التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية المستشرية Vision اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة، والرؤية الإستراتيجية لا تستغني عن الخيال كواحد من أهم سمات المبتكرين.
- ✓ الإدارة المبادئة المتحسبة بدلاً من الإدارة برد الفعل.
- ✓ الرؤية الشمولية أو رؤية الطائر؛ تلك التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأيضاً بين نقاط القوة ونقاط الضعف في منظمته والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر.
- ✓ الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين المستمر، حيث أن قدرة أي منظمة للنجاح في بيئة الأعمال مستارعة التغيير تتوقف على قدرة مديريها-كقادة-على الإبداع والتغيير كلما دعت الحاجة إليه.
- ✓ التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه-بمصادرها المختلفة-من معلومات فيصنف ويحلل وينتقى ويكامل ويربط فيستنتج، كما يسعى لتوظيف خياله ليتكامل مع هذه التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء وينقل هذه المعرفة والأداء إلى مرؤوسيه.
- ✓ تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والهدم الخلاق Creative Destruction.
- ✓ الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
- ✓ الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلاً من الإدارة باللوائح.
- ✓ الإدارة بالمخاطر المحسوبة بدلاً من إثارة السلامة.
- ✓ التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات.
- ✓ تبني مدخل التحسين المستمر بدلاً من "ليس بالإمكان أحسن مما كان".
- ✓ استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين Mentorship.

- ✓ التوجه بالسوق العالمية بدلاً من الانحصار في السوق المحلية.
- ✓ إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها؛ داخلها بإشغال المنافسة الإيجابية بين العاملين _أفراد وفرق عمل_ على الابتكار والجودة. حتى وإن استدعى الأمر إثارة محسوبة للصراع. وكذا إدارة المنافسة _خارج المنظمة_ بالسوق من خلال تحديد الفجوة التنافسية وتحديد سبل عبورها من خلال تعزيز القدرة التنافسية. إن النجاح في إدارة المنافسة داخل المنظمة ضمن ثقافة تنظيمية دافعة تشجع الإبداع وترعاه، سيساعد على تعزيز تنافسية المنظمة في السوق. سيؤدي لتحيل العاملين من الصراع الضار للصراع الإيجابي، من متصارعين إلى منسجمين متعاونين ومن سلبيين إلى إيجابيين، ومن متوكلين غلى مبتكرين.
- ✓ اكتساب قدرة المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع بيئات أعمال ومتطلبات أسواق مختلفة. والقدرة على فهم واحترام معتقدات وقيم واتجاهات مختلفة، وتفهم ضوابط ومعايير حكومية مختلفة من سوق لآخر.
- ✓ اكتساب مهارات التعلم من المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي ليس فقط محلياً بل على نطاق عالمي.
- ✓ التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

الفصل الثاني

التحفيز

الفصل الثاني: التحفيز

التشجيع و التحفيز هو من أهم الأمور التي يتوقف عليها نمو العلوم و ازدهار الآداب، ومن ثمّ نشوء الحضارات و تقدم الأمم و رقيّها، ذلك أن التشجيع يفتح الطريق أمام العبقریات المخبوءة فتظهر و تثمر و تؤتي أكلها، و ربّ إنسان من عامة الناس يجد التشجيع و التحفيز فيصير عالماً من أكابر علماء زمانه أو أدیباً من أعظم الأدباء.

وفي مجال الإدارة فإن من أهداف ومهام الإداري الناجح تحفيز الأفراد العاملين وتقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم ومكافأاتهم بمنحهم أشياء مادية ومعنوية ليست بالضرورة أن تكون مكلفة في مقابل جهودهم.

وهناك دليل واضح على أن المزيد من المؤسسات بدأت تدرك أنّ تحفيز وتقدير الموظف هو مسألة في صالح العمل ومن الضروري أيضا أن ندرك أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد.

١. مفهوم التحفيز:

يمكن تعريف الحافز بأنّه دافع داخلي أو حافز خارجي للقيام بعمل ما (٩٨).
و يعرفه كل من (De Cenzo & Robbins 1996) (٩٩) بأنّه يمثل رغبة الفرد بالقيام بعمل ما، بحيث يتوقف هذا العمل على إشباع رغبة ما لدى الفرد.

⁹⁸ - Suzan J. Linz, "Motivation and Reward: A case Study of Russian Worker", **Problems of Post-Communism**, March/ April, Vol.50 No.2, 2003, p 46.

⁹⁹- David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, (fifth Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc. 1996), p 296.

في حين يعرف البعض الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجّه. "١٠٠"

وتُعرّف بأنها: المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، وعلى الإجابة على كل ما يطلب منهم، بالإضافة إلى ضرورة خلق ديناميكية وشروط عمل مناسبة تُرضي الجميع عن بيئة العمل. "١٠١"

وتُعرّف أيضاً: بأنها إكساب الأفراد مستوى الثقة بالنفس التي يجب أن يكونون عليه وذلك للوصول إلى مستوى قدراتهم. ومسؤولية القائد هي المساعدة والاحتضان واكتشاف تلك القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً، وبذلك يحافظ عليها دائماً في منطقة التحفيز. "١٠٢"

ويُعرّف أبو الكشك الحوافز: بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى. "١٠٣"

و التحفيز يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب .

وبشكل عام يُنظر إلى نظام الحوافز على أنه يمثل عقداً بين المدير والعامل، تنظم من خلاله المكافآت التي سيحصل عليها العامل بناءً على علاقة هذه المكافآت بنتائج أعماله (١٠٤) .

^{١٠٠}د. حسين العزب، ٢٠٠٦. ص ٩٠. مرجع سبق ذكره.

^{١٠١}د. إيمان عبد الرحمن، المرجع المختصر في الإدارة، دار شعاع، حلب، سوريا، ٢٠٠٥. ص ١٩٤.

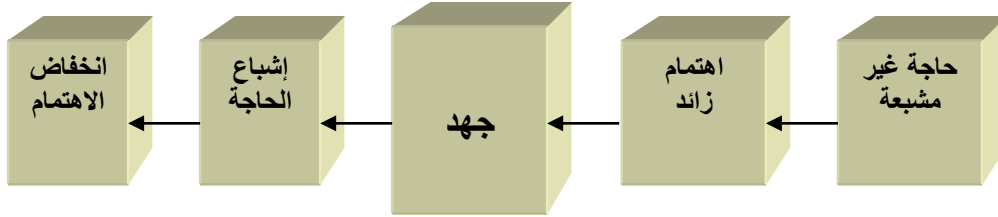
^{١٠٢}د. فاروق أحمد فرحات، التحفيز وفلسفة المنشأة اتجاه العاملين، الناشر : المؤلف، ١٩٩٣. ص ١٢.

^{١٠٣}محمد فؤاد أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دغر جرير، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

¹⁰⁴Ryohei Matsumura, et al, "An Analysis of an Incentive Problem Considering Non-Monetary Utility", *Kybernetes*, Vol.32 No.4, 2003, p 513.

إذن يمكن القول أن عملية التحفيز إنما تتألف من ثلاثة عناصر أساسية (وجود حاجة غير مشبعة، السلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، عملية إشباع الحاجة) (١٠٥).
هذا ويمكن التعبير عن العملية السابقة بالشكل التالي (١٠٦):

الشكل رقم (٣) آلية التحفيز



المصدر: David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, *op cit.*, p 298.

٢. أهمية التحفيز:

تتبع الأهمية الأساسية للحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر أيضاً أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري.

وتبرز أهمية الحوافز أيضاً لكل من المنظمة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمنظمة وفي نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً لإشباع حاجات العاملين المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهد الفرد (١٠٧)، فالأفراد لديهم رغبات مختلفة والمنظمات لها أهداف معينة وبالتالي تحاول المنظمات تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير (مثل: المال والمراكز والسلطة) تقابل رغبات العاملين وتحاول إشباعها (١٠٨).

١٠٥- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشور جامعة دمشق، ١٩٩٩ ص ٨٠.

- David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, *op cit.*, p 298.

١٠٧- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر : المؤلف، ٢٠٠٤، ص ٣٤٩.

108- Ryohei Matsumura, et al, *op cit.*, p 511.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهي "١٠٩" :

وهي :

- تحسين أداء العاملين.
- زيادة الانتماء.
- توجيه السلوك.

● تحسين أداء العاملين:

ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء, حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات, ومثل هذا النظام له الأثر الكبير في تقليل التفاوت في الأجور بين العاملين, وتجدد الإشارة إلى أن الاختلاف في المكافآت الممنوحة لنفس مستوى الأداء ينتج عنه فقدان الشعور بعدالة التوزيع, كما أنه يتسبب بانخفاض الرضا الوظيفي (١١٠).

● زيادة الانتماء:

حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها (١١١), فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء ويزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف (١١٢), كما أن نجاح نظام الحوافز يسهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة, بحيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي يوجزها (مصطفى ٢٠٠٤) (١١٣) في:

(١) دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).

(٢) اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة

^{١٠٩}د. فداء ناصر, ٢٠٠٦. ص ١٠٢. مرجع سبق ذكره.

¹¹⁰- Brian D'Netto and Amrik S. Sohal, "Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment", **International Journal of Manpower**, Vol. 20 No. 8, 1999, p 534.

¹¹¹-Mulin Nilsson, "Human Resource Management : The Key to Success in Emerging Market?", **Master thesis in Business Administration**, School of Economics and Commercial Law, University of Gothenburg, January 2004, p 39.

¹¹²- Sarah Vallance, "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and The Philippines: A Cultural Perspective", **Australian Journal of Public Administration**, Vol.58 No.3, December, 1999, p 450.

^{١١٣}- أحمد سيد مصطفى, ٢٠٠٤, مرجع سبق ذكره, ص ٣٨٠.

(٣) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه

(٤) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

في حين حدد هذه المتطلبات (الصيرفي ٢٠٠٩) في مايلي^{١١٤}:

(١) ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

(٢) تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم.

وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج الإدارة.

(٣) تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

(٤) تحديد "نظريتها" لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها و لأداء الأعمال المسندة إليهم. وكلما كانت أكثر نضجاً ووعياً وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

(٥) وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام (أنظمة) للحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

(٦) القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدرسين يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين.

• توجيه السلوك:

أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد^(١١٥)، و الحوافز تلعب دوراً بارزاً في توجيه السلوك والتأثير فيه بالوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة .

^{١١٤}د.محمد الصيرفي , كيف تحفز مرؤوسيك, مؤسسة حورس الدولية, الاسكندرية, مصر, ٢٠٠٩. ص ١٧٤.

^{١١٥} Stanley M. Gully, et al "Collectivism and goal orientation as mediators of the effect of national identity on merit pay decisions", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.14 No.8, December 2003, p 1368.

٣. وسائل التحفيز:

للتحفيز وسائل عديدة هي "١١٦":

• الوسائل البنيوية:

سياسة الرواتب، التعويضات المضافة إلى الراتب (الرحلات، التأهيل، تأمين الشروط النفسية والاجتماعية والاقتصادية في تعاطي العمل والعلاقة بين الإنسان والآلة، تجهيزات ووسائل العمل)، التنقل الجغرافي وجمع شمل الأسرة.

• الوسائل التنظيمية:

توسيع المهام وتعني تنوع الأعمال للشخص الواحد، إغناء الوظيفة وتعني إضافة المهام إلى المهمة الأساسية، مشاركة العاملين في إعداد مشروع المؤسسة (دليل الإجراءات)، بناء حلقات الجودة (تشكيل فرق من ١٠ أشخاص يديرهم المسؤول المباشر لحل مجمل المشاكل ولتحسين المنتجات وعلاقات العمل).

• الوسائل العلائقية:

عن طريق مزيد من التفهم للأشخاص وتشجيع التواصل بينهم والعمل بمنهجية الستروك (strokes) والتي تتضمن كتابة ما يراه المدير إيجابياً عن الآخر لتحفيزه وتوجيهه: عملك تحسن في الآونة الأخيرة، أقدر مبادرتك جداً، تابع على نفس المنوال.

٤. أنواع الحوافز:

يوجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

١- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

✓ الحوافز المادية.

✓ الحوافز المعنوية.

١١٦. إيمان عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ص ١٩٥. مرجع سبق ذكره.

٢- من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

✓ حوافز إيجابية.

✓ حوافز سلبية.

١- من حيث المستفيدين منها:

✓ حوافز فردية.

✓ حوافز جماعية.

١- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

■ الحوافز المادية:

وهي التي تؤدي إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدي^{١١٧}، و الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، و على ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير في الإنتاج يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي^{١١٨}.

و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوات. و قد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

وكذلك يمكن أن تكون الحوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، البدلات، الأرباح أو حوافز مادية غير مباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات.

و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها: "١١٩"

^{١١٧}د. محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥.

^{١١٨}محمود فؤاد جاد الله، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد ٥٦. ١٩٩٧ ص. ٥٦.

^{١١٩}عادل الجريد، ٢٠٠٧، ص ١٣. مرجع سبق ذكره.

- الأجر:
- و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضاً وظيفياً أكبر..
- المكافآت:
- التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- مكافآت العمل الإضافي:
- بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- المشاركة في الأرباح:
- حيث تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- الترقية:
- حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر، كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
- التأمين الصحي:
- يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها و أسرهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- العلاوات الدورية و الاستثنائية:
- و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- السكن و المواصلات:
- حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج:
- و ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- الضمان الاجتماعي:

و هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، و في الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.
و لكن هناك ثلاثة أوجه للقصور في استخدام المال كحافز^{١٢٠} :

- (١) تأثير المال قصير الأمد: فمعظم المكافآت المالية الرئيسية تأتي بصورة سنوية، ولذا يزول تأثيرها قبل نهاية العام بوقت طويل.
- (٢) ما يبدأ كمكافأة للأداء المتميز عادة ما ينظر إليه على أنه حق مكتسب، ولذا فإن أي علاوة أو زيادة كبيرة غير معتادة في الراتب تعد حدثاً خاصاً في المرة الأولى فقط وربما كذلك في الثانية أيضاً، ولكن الموظف سيميل فيما بعد إلى توقع هذه العلاوة أو الزيادة في الراتب كجزء لا يتجزأ من العمل كالمعتاد.
- (٣) حين يتقاضى الموظفون مكافآت نظير أدائهم لمهام خاصة سيزيل المال ما لديهم من حافز داخلي. حيث إن الأفراد غالباً ما يؤدون الأعمال الإضافية لمجرد الاستمتاع بأداء الأعمال المهام، وللشعور بالرضا عند حل المشكلات، أو للإثارة التي يشعرون بها حين يواجهون أحد التحديات. ولكن عندما يعرف الموظفون أنهم سيحصلون على علاوة أو حافز لأداء أحد الأعمال، سيرون أنهم يؤدون هذا العمل من أجل المال وليس بناءً على حافز داخلي أكبر استمرارية لديهم. وقد دلت بحوث كثيرة على أن المال لا يأتي في المقام الأول من بواعث العمل، فقد سئلت ٣٢٥ عاملة في مصنع بريطاني أن يبدن آراءهن في موضوعات مختلفة مما يتصل بأعمالهن بأن يرتبها على حسب أهميتها، فكان الاستقرار في العمل والثبات أول موضوع أشرن إليه، يليه في ذلك الظروف المادية والسيكولوجية للعمل، أما موضوع الأجور المرتفعة فكان ترتيبه السادس، وفي بحث آخر على العمال في منظمة تجارية كان ترتيب الأجور المرتفعة الحادي والعشرين في قائمة من ثمانية وعشرين موضوعاً^{١٢١}.

^{١٢٠}دونا ديروز، كيف تهم بموظفيك وتحفزهم، الجمعية العلمية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية،

١٩٩٩ ص ١١.

^{١٢١}عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ٢٠٠٧ ص

٤٠١.

■ الحوافز المعنوية:

ومع ذلك فإن معظم المدراء لا يفهمون أو لا يستخدمون تلك القوة التي تمكن في عملية التقدير والمكافأة. على الرغم من أن هناك حوالي ٣٢٪ من المدراء أنفسهم يقرّون بأنهم يفضلون العمل لدى مؤسسة تجيد تقدير الأخطاء منهم. وعندما يدرك المدير أهمية هذا المبدأ الأساسي في السلوك الإنساني، فإن رد فعله الطبيعي يتمثل في تأكيده على أن كل ما يرغب فيه الموظفون هو المكافآت وأنماط التقدير التي تترجم بشكل كبير مباشر إلى ترقية أو علاوات في حافطة نقودهم. وقد أكدت العديد من الدراسات أنه على الرغم من أن النقود قد تكون عامل هام بالنسبة للموظفين إلا أن الاهتمام وأشكال التقدير الشخصية والتي تعني الإعجاب الحقيقي بالعمل الجيد هي التي تدفعهم إلى الإنجاز بل والإنجاز بأعلى المعدلات. وتزايد قوة الدافع كلما أمكن تحويل هذا التقدير إلى قصة يتحدث بها الموظف أمام أفراد عائلته وأصدقائه وزملائه لعدة سنوات قادمة.^{١٢٢}

إن حاجات الإنسان متعددة، و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً و البعض الآخر يشبع معنوياً، أي هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

و هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله و ولاءه له، و تحقيق التعاون بين زملائه.

و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. و الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، و الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، و يقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات و الترفيه. و يمكن أن تكون

^{١٢٢} بوب نيلسون، ١٠٠١ طريقة لتحفيز موظفيك، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠، ص ٣.

خوافر معنوية سلبية، و هي كل ما يترتب عليه من رذع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ و غير ذلك. و لابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

و من أشكال الخوافر المعنوية:

- الوظيفة المناسبة:
- حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته و إمكاناته.
- الإثراء الوظيفي:
- هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و التجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته و يطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات:
- و يعني إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- الترقية:
- تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية و تأكيد الذات.
- الباب المفتوح:
- و يدخل ضمن الخوافر المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات و احترام الآخرين. و يعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات و الآراء التي يرونها، مباشرة إلى رؤسائهم دون وسائط.
- لوحات الشرف:
- و يعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.
- المركز الاجتماعي:
- الوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً و تمثل إشباعاً لحاجات الإنسان. و المركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إكتسابها و الحفاظ عليها.
- تسليم الأوسمة:

و هذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة، و يعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم و أحقيتهم بالتقدير و الاحترام. وتشمل الحوافز المعنوية أيضاً^{١٢٣}: شهادات التقدير، الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين، الأوسمة، عمل حفل على شرف المرؤوس، تحسين لقب المرؤوس أو الإداري، الترقية الوظيفية شريطة ألا يرافقها زيادة في الراتب، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، امتيازات نقل الموظف، امتيازات الإعارات، منح المرؤوس الأقدمية، تسمية الموظف المثالي، إعطاء إجازة استجمام، خطاب شكر، إشراك ممثلين عم المرؤوسين في مجلس الإدارة، إتباع أسلوب القيادة التشاركية، كلمات الشكر والمديح والثناءات العفوية، كلمات الشكر والمديح المكتوبة، الدروع، الكؤوس، الميداليات، الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من مهماته لمرؤوسيه، تخصيص يوم احتفال بالموظف أو المرؤوس، وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف، على الحائط أو مطوية أونشرها في مجلة، ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز، تكليف الموظف بعمل قيادي، التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية،

٢- من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

■ حوافز إيجابية:

و هي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء محسوساً وغير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.^{١٢٤}

تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة، و تهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

و مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

عدالة الأجور الأساسية

منح الأكفاء علاوات استثنائية

ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله

^{١٢٣} أبو الكشك، ٢٠٠٦. محمد فؤاد أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص

١٣٧-١٤٠.

^{١٢٤} علي عبد الوهاب، ١٩٩٨، ص ١٧. مرجع سبق ذكره.

توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين

توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة و التهوية و توفير المعاملة المناسبة

■ حوافز سلبية:

وتعني حرماناً من مزايا أو منعاً لمنفعة محسوسة أو غير ملموسة، حاضرة أو مستقبلية، وتعتمد على التخويف والعقاب.^{١٢٥}

وهي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه، و من أمثلة السلوك السلبي التكاسل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب به. و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

و من أمثلة الحوافز السلبية:

الإنذار و الردع

الخصم من الراتب

الحرمان من العلاوة

الحرمان من الترقية.^{١٢٦}

٣- من حيث المستفيدين منها:

■ حوافز فردية:

و هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو مكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، و من شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج و أداء أفضل. و قد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر

^{١٢٥} علي عبد الوهاب, ١٩٩٨. ص ١٧. مرجع سبق ذكره.

^{١٢٦} - عارف بن ماطل الجريد, ٢٠٠٧. مرجع سبق ذكره.

عملية الإدارة، و هو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضا إلى جانب الفردية.

■ الحوافز الجماعية:

تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، و هكذا دواليك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق Team Spirit، و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد و حوافز على مستوى جماعة العمل و حوافز على مستوى المنظمة ككل.^{١٢٧}

٥. نظريات التحفيز:

وهذه النظريات هي:

١- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور.

٢- حركة العلاقات الإنسانية.

٣- هرم ماسلو للحاجات.

٤- نموذج العاملين لهيرزبيرج.

٥- نظرية الإنصاف.

٦- نظرية مستوى الطموح.

٧- نظرية تحديد الهدف.

٨- نظرية التقوية والتعلم الاجتماعي.

٩- نظرية التوقعات.

وفيمايلي عرض لهذه النظريات:

^{١٢٧} - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣٠١-٣٠٢.

١) النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور فكرة الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها "١٢٨":

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق دراسة الحركة و الزمن في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة وغير الضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرًا دقيقًا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن". وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء و لا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن

١٢٨. د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، بيروت،

مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة. والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

- أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.
 - ب- الإنسان هو كائن عقلائي أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
 - ج- يكون الإنسان راضياً عن عمله إذا حقق دخلاً عالياً^(١٢٩)، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.
- هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

ووضع تايلور نظام للأجور التشجيعية كما يلي:

- معدل أجر قطعة منخفض إذا لم تتعدى إنتاجية العامل المستوى المحدد
 - معدل أجر قطعة مرتفع إذا زادت إنتاجية العامل عن المستوى المحدد، ويتم ضرب ذلك المعدل بجميع القطع المنتجة وليس بالقطع الزائدة عن مستوى الإنتاجية المحدد.
- و تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة.
- ووجه لهذه النظرية عدة انتقادات منها:

^{١٢٩} سعاد نايف البرنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، ٢٠٠١، ص ٤٦٥.

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

- بالغ في تقسيم العمل والتخصص.

(٢) حركة العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار ٣٠٪ في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام ١٩٢٤ وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث

أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة تعامل الإدارة مع العاملين (المعاملة الطيبة وعدم التوبيخ). فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

(٣) هرم ماسلو للحاجات:

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك أو تحقيق الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى. بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة إلى ذلك لم يبنى نظريته على أبحاث علمية.

(٤) نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام ١٩٥٧ بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام. إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا

الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيراً، لأنها استُتِجَت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

٥) نظرية الإنصاف:

تقوم هذه النظرية التي أطلقها آدمز، على أنَّ الأفراد يندفعون لمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع معدلات سواهم من الأفراد حتى يكونوا شعوراً معيناً لقياس وجود الإنصاف والعدالة أو عدمه، إن كان ذلك في داخل المؤسسة أو بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى العاملة في المجال نفسه. "١٣٠"

ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل عادل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين. عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر

١٣٠.د.موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، بيروت ٢٠٠٥، ص ١٧٦.

دائماً بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

٦) نظرية مستوى الطموح "١٣١":

وهي مستوى الانجاز المرتقب الذي يحاول الفرد أن يصل إليه في عمل معروف لديه مع ادراكه ومعرفته لمستوى إنجازه السابق عن العمل نفسه، حيث تقوم على ثلاثة أبعاد هي:

أ- ادراك مستوى الانجاز السابق.

ب- تحديد مستوى الطموح الذي يريد الفرد إنجازه.

ت- معرفة مستوى الانجاز الفعلي .

ويمثل الفرق بين مستوى الانجاز السابق ومستوى الطموح بـ: "فرق الهدف". أما الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الانجاز الفعلي فيسمى بـ "فرق الانجاز" وهذا الأخير هو الذي يحدد مشاعر الفرد في النجاح أو الفشل بناء على الانجاز الفعلي. في ضوء ما تقدم، يمكن القول أن محتوى نظرية مستوى الطموح يقوم على الافتراضات التالية:

أ- يكون فرق الهدف "موجباً ولو بقيمة ضئيلة نسبياً في حال كون مستوى الطموح أعلى من مستوى الانجاز السابق.

ب- عندما يكون فرق الانجاز صفراً أو ذا قيمة موجبة فإن ذلك يحقق لدى الفرد شعوراً بالنجاح. وعندما يكون هذا الفرق سالباً فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالفشل.

ت- كلما تعادل انجاز الفرد الفعلي مع مستوى طموحه، كلما كان ذلك دافعاً لأن يرفع الفرد من مستوى طموحه الجديد في المستقبل.

وبذلك فإن مستوى الطموح يعلو بنجاح الفرد، وينخفض في حال فشله بالانجاز. وكلما كان شعور الفرد بالنجاح كبيراً كان ذلك دافعاً ليزيد من مستوى طموحه المستقبلي، والعكس كلما كان شعور الفرد بالفشل كبيراً زادت احتمالات قيامه بخفض مستوى طموحه.

^{١٣١}د. الفارس وآخرون، ٢٠٠٠. ص ٨٢. مرجع سبق ذكره.

٧) نظرية تحديد الهدف:

وتعد هذه النظرية تطويراً عملياً لنظرية مستوى الطموح. وتقوم فكرة نظرية تحديد أو تكوين الهدف على أن مبعث دافعية الافراد للعمل هو الاهداف، والقيمة أو الأهمية النسبية التي تمثلها هذه الأهداف لديهم. فسلوك الفرد غالباً محكوم بالأهداف أو الغايات التي يسعى اليها وأهميتها بالنسبة له. فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كانت دافعيته أكبر لتحقيقها، وكذلك كلما كانت معرفته بأن انجاز تلك الأهداف يشكل أهمية كبيرة له، فإن دافعيته تكون أكبر لبذل المزيد من الجهد لاداء العمل الذي يقوم به "١٣٢". إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

٨) نظرية التقوية والتعلم الاجتماعي: "١٣٣"

ركزت نظرية التقوية على سلوك الأفراد و انعكاسه على محيط العمل، وتأثره به، وأوضح العالم النفساني سكينر الذي وضع هذه النظرية، أن السلوك الذي يتبعه نتائج متوقعة يجب أن يقوى ويستمر ويقوم عن طريق تشجيع صاحبه على تكراره وتطويره. أما التعلم الاجتماعي يدلل على اختلاط الأفراد بمحيطاتهم المختلفة وما ينتج منها من تعلم واكتساب مزايا وخواص متبادلة التأثير الذي ينعكس إما إيجاباً أو سلباً على البيئة الوظيفية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أربعة أنواع للتقوية التحفيزية لتوجيه سلوك الأفراد أو تغييره أو تعديله أو تقويته أو تطويره:

✓ التقوية الإيجابية.

✓ التقوية السلبية.

✓ التجاهل.

✓ العقاب.

١٣٢. د. سليمان الفارس وآخرون، ٢٠٠٠. ص ٨٣. مرجع سبق ذكره.

١٣٣. د. موسى خليل، ٢٠٠٥. ص ١٧٧. مرجع سبق ذكره.

٩) نظرية التوقعات:

يعد "فيكتور فروم" هو أول من أرسى قواعد نظرية توقع الدافعية، التي تدرس دافعية العمل في المنظمات.

والفكرة التي تقوم عليها هذه النظرية : أن قوة الدافعية للفرد داخل العمل، إنما هي تعبير عن نتيجة لدراسة فاحصة متأنية يقوم بها تفكيره وشعوره لهدف ما يريد تحقيقه، من أجل إشباع حاجة معينة لديه، وذلك عن طريق إلزام نفسه بسلوك أو نشاط معين يختاره، من خلال تحقيق الهدف يتمكن الفرد من إشباع حاجته الملحة. يُفهم من ذلك أن الفرد قبل أن يُقدم على سلوك معين لتحقيق هدف و إشباع حاجة لديه، يقوم عادة بتحديد النتيجة أو القيمة (العائد، النفع) المتوقعة الذي سيحصل عليه بشكل مسبق فحسب بل يعمل على تحديد درجة توقع حدوث الهدف أو إمكانية تحقيقه له، والحصول على القيمة المسبق تقريرها، من أجل التزامه بنشاط أو سلوك معين. "١٣٤"

٦. مشكلات التحفيز:

تواجه الإدارة عدداً من الصعوبات عند وضع نظم الحوافز ومنها "١٣٥":

١. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام المسؤولين عن تطبيقها.
٢. تطبيق نظم واحدة أو نمطية في عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية، بغض النظر عن الخصائص و الظروف التي يتميز بها كل جهاز.
٣. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم. والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للجهاز والظروف البيئية المحيطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك على مستوى الجهاز الواحد أو المجموعات المتشابهة من الأجهزة.
٤. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليه.
٥. عدم دقة تقويم أداء الأفراد الأمر الذي قد يترتب عليه ذهاب الحوافز لغير مستحقيها وحرمان المستحقين.

^{١٣٤}د. عمرو وصفي عقيلي، ص ٤١٣.
^{١٣٥}د. علي عبد الوهاب، ١٩٩٨. ص ١٩، مرجع سبق ذكره.

٦. غموض بعض القوانين التي تتعلق بالحوافز أو ميلها للتعميم أهم من ذلك اختلاف الجهات المعنية بها.
٧. سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به موظفيهم، والبعض الآخر يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهـم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد وبذل جهد أكبر لأن عدم علمهم بالمعايير يجعلهم يظنون أن رؤسائهم يضعون مستويات عالية للأداء.
٨. ارتفاع تكاليف الحوافز.
٩. عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز وغياب التقويم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
١٠. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز.
١١. فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز وتحويل الكثير منها إلى حق مكتسب أو إلى جزء من المرتب ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد لمزيد من العمل والجهد لنيل الحوافز المقررة^{١٣٦}.
١٢. نقص مهارة المديرين أو الرؤساء في تطبيق الحوافز.
- وقد توجد هذه المشكلات في بعض الأجهزة أو المصالح الحكومية وشركات القطاع الخاص بدرجات متفاوتة، كما لا توجد في بعضها، الأمر الذي يتطلب دراسة مستقلة لكل جهاز أو مصلحة أو شركة على حدة حتى تتبنى الإدارة أهم المشكلات التي تواجهها ومن ثم تبحث عن أنسب الطرق لعلاجها.

Halloran, J. **Applied Human Relation: An orgnaization Approach**, (Englewood Cliffs: Prentice-^{١٣٦} Hall, 1983), P.114.

القسم الثاني

الجزء العملي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية على شركة مصفاة

حمص لتكرير البترول

المبحث الأول

نبذة عن مجتمع الدراسة (شركة مصفاة حمص لتكرير البترول)

بدأت سورية بعد الاستقلال بتطوير البناء الاقتصادي والاجتماعي فتم إنشاء مصفاة حمص عام ١٩٥٩ كأول مصفاة لتكرير النفط في سورية بطاقة تكرير ١ مليون طن/السنة خام عراقي خفيف و ذلك بهدف تأمين حاجة السوق المحلية من المشتقات النفطية وتصدير الفائض للخارج .

شهدت مصفاة حمص خلال الأربعين سنة الماضية عدة توسعات , فمع استخراج واستثمار النفط وطنياً وتزايد الطلب تم إجراء التوسع الأول للمصفاة عام ١٩٦٩ فارتفعت طاقتها التكريرية إلى ٢ مليون طن / السنة من الخام السوري الخفيف والثقيل, وفي ظل الحركة التصحيحية ومع الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي الذي نعمت به البلاد, تتالت عليها عدة توسعات فارتفعت طاقتها التكريرية إلى ٥,٧ مليون طن /السنة من الخام الخفيف والثقيل. تم إنشاء المصفاة في مدينة حمص كونها تشغل موقعا استراتيجيا وسط سورية وتعتبر مركز سياحي حيث ترتفع عن سطح البحر ٤٧٨ م ويمر فيها نهر العاصي الذي يزودها بالمياه اللازمة لها.

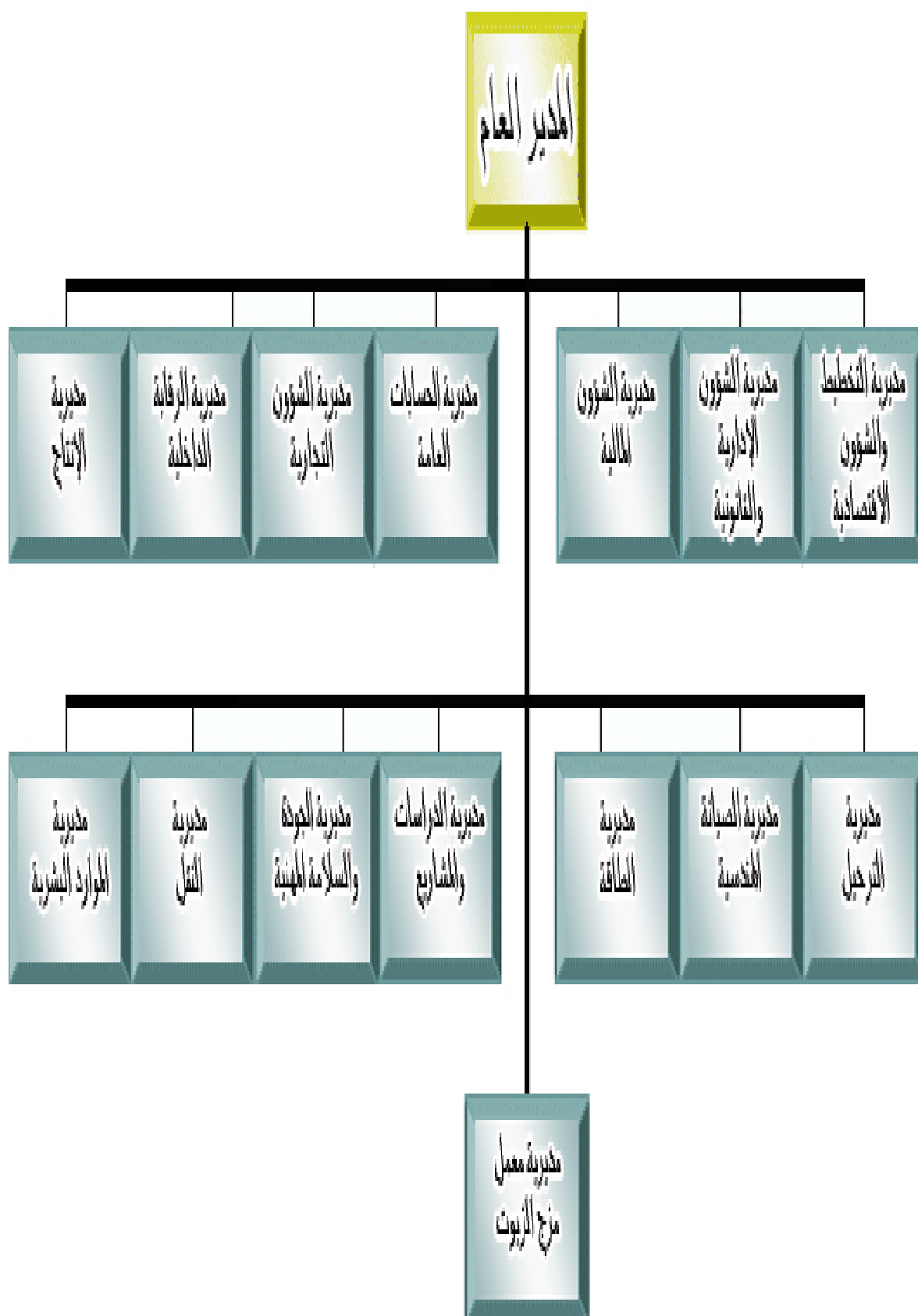
تقع المصفاة غرب مدينة حمص على بعد ٧ كم من مركز المدينة على الطريق الدولي إلى لبنان.

تشغل المصفاة حاليا مساحة ٤ كم² تقريباً ويعمل فيها ٤٥٠٠ شخص بين مهندس وفني وعامل وتخضع كافة منتجاتها للمواصفات القياسية السورية .

مراحل تطور شركة مصفاة حمص: "١٣٧"

- في عام ١٩٥٩ باشرت المصفاة عملها بوحدة تقطير U-100 باستطاعة مليون طن / السنة من الخام العراقي الخفيف وبوحدة تحسين ووحدة إسفلت وبعض الوحدات الخدمية الأخرى مثل وحدة النتروجين ووحدة قوى.
- في عام ١٩٦٩ رفعت حمولة وحدة التقطير السابقة إلى ١,٧ مليون طن / السنة؛ وتم إنشاء وحدة تقطير جديدة هي U-10 بطاقة ١ مليون طن / السنة وبذلك أصبحت حمولة المصفاة ٢,٧ مليون طن / السنة كما تم إنشاء وحدة تفحيم ووحدة فصل غازات ووحدات لهدرجة النفط والكبروسين والمازوت الخفيف والثقيل ووحدة لمعالجة الغازات الحمضية ووحدة لإنتاج الهدروجين ووحدة لاسترجاع الكبريت ووحدة قوى .
- في عام ١٩٧٤ تم إنشاء وحدة تقطير ثالثة U-22 بطاقة مليون طن / السنة ومعمل لمزج الزيوت ؛ فأصبحت حمولة المصفاة ٣,٧ مليون طن / السنة .
- في عام ١٩٧٦ تم إنشاء وحدة تقطير رابعة U-21 بحمولة ١,٧ مليون طن / السنة ؛ وبذلك ارتفعت حمولة المصفاة إلى ٥,٤ مليون طن / السنة .
- في عام ١٩٧٩ تم إنشاء وحدة لإنتاج الإسفلت ووحدة لمعالجة المياه الصناعية وعدلت حمولة وحدة التقطير الأولى إلى ٢ طن / السنة وبذلك بلغت طاقة تكرير المصفاة ٥,٧ مليون طن / السنة .
- في عام ١٩٨٩ تم إنشاء وحدات أخرى لتحسين مواصفات المنتجات و لهدرجة النفط والكبروسين والمازوت ووحدة تحسين للبنزين ووحدة أزمره ووحدة كبريت جديدة ومحطة قوى لإنتاج الطاقة الكهربائية والبخار .

الهيكل التنظيمي لشركة مصفاة حمص : "١٣٨"



الشكل رقم (٤) الهيكل التنظيمي لشركة مصفاة حمص

رصدت الشركة العامة لمصفاة حمص ٦ مليارات ليرة سورية لتحويل المصفاة إلى منشأة صديقة للبيئة، عبر إعادة تأهيل وتطوير بعض الوحدات، بشكل يضمن استمرار عمل المصفاة بشكل آمن واقتصادي ومتوافق مع المعايير البيئية للانبعاثات والنواتج الملوثة الغازية والسائلة والصلبة .

ويقول مدير الشركة العامة لمصفاة حمص أكرم سلطان كما نقلت وكالة سانا للأبناء: إن أهم مشروع تسعى إدارة الشركة لتنفيذه خلال السنوات القادمة هو تحسين جودة و مواصفات المنتجات بالمصفاة، من خلال إنشاء وحدات جديدة وإعادة تأهيل الوحدات القائمة للحصول على المنتجات وفقاً للمواصفات الأوروبية، وذلك على التوازي مع دليل المواصفات السورية لتصبح ملائمة للمواصفات المستخدمة عالمياً بقيمة ٢٥٠ مليوناً، مشيراً إلى أن المواصفات المطبقة على المنتجات السورية مواصفات متساهلة بينما المستخدمة عالمياً أكثر تشدداً.

المشروعات التي تنفذها إدارة الشركة تسير بأربعة اتجاهات وهي تخفيض الانبعاثات الغازية والملوثات السائلة ومعالجة النفايات الصلبة، إضافة إلى تحسين المنتجات لمواكبة التطور العالمي بخصوص صناعة التكرير والمشتقات النفطية، وقد تم توزيع مجموعة المشروعات البيئية في المصفاة على مدى ثلاث سنوات كحد أدنى للانجاز، وبما لا يزيد على الخطة الخمسية الحادية عشرة ومعظم هذه المشروعات ذات جدوى اقتصادية ستعمل على تحسين الربحية إضافة إلى الأثر الإيجابي على صعيد خفض الملوثات .

عراق مصفاة حمص : "١٣٩"

كانت الشركة العامة لمصفاة حمص أول مصفاة لتكرير النفط في سورية، وتعتبر قاعدة اقتصادية وصناعية هامة تعمل على تكرير النفط السوري الخفيف والثقيل لتأمين حاجة السوق من المنتجات النفطية.

وتبلغ طاقة المصفاة الإنتاجية نحو ٥,٧ ملايين طن سنوياً، وتنفذ خططها الإنتاجية بنسب عالية تتجاوز الـ ١١٠٪ في أغلب الأشهر. وقد وصل إنتاجها من بداية ٢٠٠٨ إلى شهر أيار:

^{١٣٩} /http://ar.wikipedia.org/wiki

نفط خام خفيف: مخطط ٨٨٠,٠٠٠ طن، ومنفذ ٩٥٠,٠٩١ طناً، بنسبة تنفيذ ١٠٨٪.
ونفط خام ثقيل: مخطط ١,٢٩٨,٠٠٠ طن، ومنفذ ١,٤٦٢,٠٠٩ أطنان بنسبة تنفيذ ١١٣٪.

وبمجموع عام: مخطط ٢,١٧٨,٠٠٠ طن، ومنفذ ٢,٤١٢,١٠٠ طن، بنسبة تنفيذ إجمالية ١١١٪.

ومن الزيوت المعدنية: الكمية المخططة ٢٤٢٠٠، والمنفذة ٢٦٢٨٥، بنسبة تنفيذ ١٠٩٪.
وذلك على الرغم من قدم معدات الشركة وآلاتها.

ويعود الفضل في ذلك إلى الكادر الفني العريق، وتفاني عمالها في عملهم. فقد أثبت جميع العاملين في هذه الشركة إخلاصهم وتفانيهم في أحلك الظروف وأصعب المراحل، وعلى الرغم من كل الصعاب بقيت المصفاة قلعة اقتصادية ووطنية صامدة تحافظ على إنتاجها وترفد اقتصاد الوطن وتؤمن حاجات السوق من المشتقات النفطية على مختلف أصنافها وأنواعها. وغير خافٍ على أحد تأثير كل هذه الظروف على صعوبة عمل هؤلاء العمال، وبالتالي فهم يستحقون منا كل الاحترام، ومن الجهات الوصائية كل العناية والتقدير، وخصهم بالميزات المادية والمعنوية المجزية، لأن كل الميزات المعطاة لا تقارن بحجم الجهد المبذول وطبيعة الأعمال الخطرة والشاقة. وهكذا تبقى المصفاة قلعة صامدة من قلاع الوطن، ويجب أن يكون الاحتفال بالعيد الذهبي لتأسيس المصفاة مناسبة لتأكيد أهميتها ودورها في الاقتصاد الوطني كمنشأة اقتصادية واستراتيجية يجب المحافظة عليها ودعمها وتطوير الجهود التي تبذل من أجل جعلها تتوافق مع الشروط البيئية المطلوبة، بحيث يقطع الطريق على المنادين بإيقافها لأغراض أخرى معروفة لا علاقة لها بمصالح الوطن أو حياة أبنائها. ذلك أن القطر مازال بحاجة إلى منتجات هذه المصفاة، ولا يوجد بديل عنها. إذ إن المصافي المزمع إحداثها ليست بديلة لمصفاة حمص وإنما هي مصافي رديفة وذلك بالنظر إلى حاجة القطر المتزايدة من المشتقات النفطية.

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيانات:

قامت الباحثة بتصميم الاستبيانات التي وزعت وفق أسلوب ليكرت, حيث تضمن كل سؤال خمسة احتمالات كانت كما يلي:

١ = غير موافق بشدة.

٢ = غير موافق .

٣ = محايد.

٤ = موافق.

٥ = موافق بشدة.

ودققت الباحثة الاستبيان وقامت بمراجعته وتقويمه مرات عديدة, بعد عرضه على عشرة محكمين للتأكد من استيفائه لشروط منهجية البحث ومصداقيته.

وتم توزيع الاستبيانات وفق القانون الإحصائي التالي:

الخطأ المسموح به = الدرجة المعيارية $\times [(١ - ق) / ن]^{1/2}$

ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث.

الخطأ المسموح به هو: ٥ %.

معامل الثقة هو: ٩٥ %.

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ [٩٥٪] تبلغ: [١,٩٦].

ولقد قامت الباحثة بتوزيع (١٢٠) استبانة على أفراد العينة المختارة, وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (١٠٢) استبانة ونسبة (٨٥٪) وتعتبر الباحثة أن هذه النسبة جيدة.

إجراء الاختبارات الإحصائية:

أولاً: ألفا كرونباخ :

- تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أسئلة القيادة الإبداعية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

0.859631	28
----------	----

جدول رقم (٣) يبين تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أسئلة القيادة الإبداعية.

تبين من الاختبار السابق أن المقياس ثابت ويعطي مصداقية بدرجة جيد جداً لأن قيمة ألفا كرونباخ = ٠,٨٥٩ وهو أعلى من الحد المرغوب ٧٠ %.

● تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أسئلة التحفيز المادي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.754897	9

جدول رقم (٤) يبين تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أسئلة التحفيز المادي.

يتبين من الاختبار السابق أن المقياس ثابت ويعطي مصداقية بدرجة جيد لأن قيمة ألفا كرونباخ = ٠,٧٥٤ وهو أعلى من الحد المرغوب ٧٠ %.

● تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أسئلة التحفيز المعنوي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.829172	6

جدول رقم (٥) يبين تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على أسئلة التحفيز المعنوي.

يتبين من الاختبار السابق أن المقياس ثابت ويعطي مصداقية بدرجة جيد جداً لأن قيمة ألفا كرونباخ = ٠,٨٢٩ وهو أعلى من الحد المرغوب ٧٠ %.

ثانياً: اختبار الارتباط:

١) اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.

Correlations			
		القيادة الإبداعية	التحفيز المادي
القيادة الإبداعية	Pearson Correlation	1	0.497111
	مستوى الدلالة	.	0.000
	N	102	102
التحفيز المادي	Pearson Correlation	0.497111	1
	مستوى الدلالة	0.000	.
	N	102	102
**	Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).		

جدول رقم (٦) بين اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي

بما أن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ ، لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي، و قيمة معامل الارتباط بيرسون = ٠,٤٩٧ .

٢- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي.

Correlations			
		القيادة الإبداعية	التحفيز المعنوي
القيادة الإبداعية	Pearson Correlation	1	0.510863
	مستوى الدلالة	.	0.000
	N	102	102
التحفيز المعنوي	Pearson Correlation	0.510863	1
	مستوى الدلالة	0.000	.
	N	102	102
**	Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).		

جدول رقم (٧) يبين اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي .

بما أن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ ، لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي و قيمة معامل الارتباط بيرسون = ٠,٥١٠ .

ثالثاً: اختبار sample T one:

الفرضية الثالثة :

فرضية العدم: لا يختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء عن المستوى الجيد.

الفرضية البديلة: يختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء عن المستوى الجيد

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة الإبداعية	102	3.0092	0.50129	0.04963

One-Sample Test						
	Test Value = 3.4					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة الإبداعية	-7.874	101	0	-0.39081	-0.4893	-0.2923

جدول رقم (٨) يبين اختبار T-Test (One-Sample Statistics) بالنسبة للقيادة الإبداعية.

يتبين من الاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة $3.009 = 3.4 >$ وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة وحيث أن قيمة $0.05 < \text{sig} = 0.000$ وبالتالي لم يثبت أنها أعلى من المستوى الجيد وبالتالي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء عن المستوى الجيد، حيث كانت أقل منه بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

الفرضية الرابعة:

فرضية العدم: لا يختلف مستوى تحفيز المدراء المادي المطلوب للعمل عن المستوى الجيد.

الفرضية البديلة: يختلف مستوى تحفيز المدراء المادي المطلوب للعمل عن المستوى الجيد.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحفيز المادي	102	3.0647	0.82973	0.08216

One-Sample Test						
	Test Value = 3.4					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحفيز المادي	-4.081	101	0	-0.33529	-0.4983	-0.1723

جدول رقم (٩) يبين اختبار T-Test (One-Sample Statistics) بالنسبة للتحفيز المادي.

يتبين من الاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة $= 3.064 > 3.4$, وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة وحيث أن قيمة $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ وبالتالي تم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يختلف مستوى تحفيز المدراء المادي المطلوب للعمل عن المستوى الجيد، وهي أقل منه بمستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

الفرضية الخامسة:

فرضية العدم: لا يختلف مستوى تحفيز المدراء المعنوي عن المستوى الجيد.

الفرضية البديلة: يختلف مستوى تحفيز المدراء المعنوي عن المستوى الجيد.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحفيز المعنوي	102	2.7206	0.83553	0.08273

One-Sample Test						
	Test Value = 3.4					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحفيز المعنوي	-8.212	101	0	-0.67941	-0.8435	-0.5153

جدول رقم (١٠) يبين اختبار T-Test (One-Sample Statistics) بالنسبة للتحفيز المعنوي

يتبين من الاختبار السابق أنقيمة المتوسط الحسابي للعينة = ٢,٧٢٠ > ٣,٤ , وذلك حسب رأي أفراد العينة المختارة وحيث أن قيمة $\alpha = 0.05 < sig = 0.00$ وبالتالي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يختلف مستوى تحفيز المدراء المعنوي عن المستوى الجيد، وهي أقل منه بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

رابعاً: اختبار ANOVA:

١- من ناحية المؤهل العلمي:

١ - القيادة الإبداعية:

١-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية للمدراء من ناحية المؤهل العلمي.

2-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية للمدراء من ناحية المؤهل العلمي.

ANOVA					
القيادة الإبداعية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.042	1	0.042	0.166	0.684
Within Groups	25.338	100	0.253		
Total	25.38	101			

جدول رقم (١١) يبين اختبار (ANOVA) من ناحية المؤهل العلمي بالنسبة للقيادة الإبداعية

بما أن قيمة $SIG = 0.166 > 0.05$ مستو بالدلالة وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم وبالتالي لم يثبت لنا وجود فروقات دلالة معنوية من ناحية القيادة الإبداعية في واحدة من فئات المؤهل العلمي على الأقل.

١ - التحفيز المادي:

● فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي للمدراء من ناحية المؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة :توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي للمدراء من ناحية المؤهل العلمي.

ANOVA					
التحفيز المادي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.666	1	1.666	2.454	0.12
Within Groups	67.867	100	0.679		
Total	69.533	101			

جدول رقم (١٢) يبين اختبار (ANOVA) من ناحية المؤهل العلمي بالنسبة للتحفيز المادي

بما أن قيمة $SIG = 0.12 > 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم وبالتالي لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية التحفيز المادي في واحدة من فئات المؤهل العلمي على الأقل.

٢- التحفيز المعنوي:

- فرضية العدم :لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي للمدراء من ناحية المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة :توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي للمدراء من ناحية المؤهل العلمي.

ANOVA					
التحفيز المعنوي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.264	1	0.264	0.375	0.542
Within Groups	70.245	100	0.702		
Total	70.509	101			

جدول رقم (١٣) يبين اختبار (ANOVA) من ناحية المؤهل العلمي بالنسبة للتحفيز المعنوي

بما أن قيمة $SIG = 0.542 > 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم وبالتالي لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية التحفيز المعنوي في واحدة من فئات المؤهل العلمي على الأقل.

٢. من ناحية العمر:

(١) القيادة الإبداعية:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية للمدراء من ناحية العمر.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية للمدراء من ناحية العمر.

ANOVA					
القيادة الإبداعية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	1.096	1	1.096	4.514	0.036
Within Groups	24.284	100	0.243		
Total	25.38	101			

جدول رقم (١٤) يبين اختبار (ANOVA) من ناحية العمر بالنسبة للقيادة الإبداعية

بأن قيمة $SIG = 0.036 < 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل حيث تبين لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية في واحدة على الأقل من فئات العمر.

الفئة من 40-أقل من $50 = 3.47 >$ الفئة من 20-أقل من $30 = 3.08 >$ الفئة من 50-أقل من $60 = 3.07 >$ الفئة أكثر من $60 = 3.06 >$ الفئة أقل من $20 = 2.9$ الفئة من 30-أقل من $40 = 2.81$.

(٢) التحفيز المادي:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي للمدراء من ناحية العمر.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي للمدراء من ناحية العمر.

ANOVA					
التحفيز المادي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.707	1	2.707	4.051	0.047

Within Groups	66.826	100	0.668		
Total	69.533	101			

جدول رقم (١٥) يبين اختبار (ANOVA) من ناحية العمر بالنسبة للتحفيز المادي

بما أن قيمة $SIG = 0.047 < 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل حيث تبين لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي في واحدة على الأقل من فئات العمر.

حيث كانت كما يلي:

الفئة من 40- أقل من $50 = 3.25$ الفئة من 50- أقل من $60 = 3.6$ الفئة من 20- أقل من $30 = 3.17$ الفئة أكثر من $60 > 30$ أقل من $40 = 2.8$ الفئة من أقل من $20 = 2.71$.

(٣) التحفيز المعنوي:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي للمدراء من ناحية العمر.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي للمدراء من ناحية العمر.

ANOVA					
التحيز المعنوي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between	2.361	1	2.361	3.464	0.066

Groups					
Within Groups	68.148	100	0.681		
Total	70.509	101			

جدول رقم (١٦) يبين اختبار (ANOVA) من ناحية العمر بالنسبة للتحفيز المعنوي

بمأن قيمة $SIG = 0.066 < 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي لا نستطيع أن نرفض فرضية العدم و قبول الفرض البديل حيث تبين لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي في واحدة على الأقل من فئات العمر.

حيث كانت كما يلي:

الفئة من 30- أقل من $3.58 = 40$ من الفئة 20- أقل من $2.84 = 30$ من الفئة أقل
 من $2.59 = 20$ من الفئة من 40- أقل من $2.661 = 50$ من الفئة من 50- أقل من 60
 $2.66 > 60$ = أكثر من.

٣. حساب الخبرة:

(١) القيادة الإبداعية:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية للمدراء من ناحية الخبرة.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية للمدراء من ناحية الخبرة.

ANOVA					
القيادة الإبداعية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.28	1	0.28	1.114	0.294
Within Groups	25.1	100	0.251		
Total	25.38	101			

جدول رقم (١٧) يبين اختبار (ANOVA) حسب الخبرة بالنسبة للقيادة الإبداعية

بما أن قيمة $SIG = 0.294 > 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية
العدم وبالتالي لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية القيادة الإبداعية في
واحدة من فئات الخبرة على الأقل.

(٢) التحفيز المادي:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي للمدراء من ناحية الخبرة.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي للمدراء من ناحية
الخبرة.

ANOVA					
التحفيز المادي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between	0.073	1	0.073	0.105	0.747

Groups					
Within Groups	69.46	100	0.695		
Total	69.533	101			

جدول رقم (١٨) يبين اختبار (ANOVA) حسب الخبرة بالنسبة للتحفيز المادي.

بما أن قيمة $SIG = 0.747 > 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم وبالتالي لم يثبت لنا وجود فروقات ذات دلالة معنوية من ناحية التحفيز المادي في واحدة من فئات الخبرة على الأقل.

(٣) التحفيز المعنوي:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي للمدراء من ناحية الخبرة.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي للمدراء من ناحية الخبرة.

ANOVA					
التحفيز المعنوي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between	1.108	1	1.108	1.596	0.209

Groups					
Within Groups	69.401	100	0.694		
Total	70.509	101			

جدول رقم (١٩) يبين اختبار (ANOVA) حسب الخبرة بالنسبة للتخفيف المعنوي

بما أن قيمة $SIG = 0.209 > 0.05$ مستوى الدلالة وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية
العدم وبالتالي لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية في التخفيف المعنوي في واحدة من
فئات الخبرة على الأقل.

المبحث الثالث

نتائج الدراسة العملية وتطبيق الاختبارات

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن ممارسات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة ضعيفة في شركة مصفاة حمص.
- مستوى توافر صفات القيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية في شركة مصفاة حمص هو مستوى ضعيف.
- القيادة الإبداعية التي لها دور كبير في نقل كثير من مؤسسات ومنظمات الأعمال في مختلف أنحاء العالم إلى قمة التفوق والنجاح لا تتوفر في الأجهزة المستقصاة بالدرجة المرضية لأفراد هذه المنظمات.
- إن تواجد القيادة الإبداعية في منظمات القطاع العام ضعيف.
- أظهر البحث شيوع معوقات الإبداع التقليدية.
- إن الحوافز المادية والمعنوية تقدم بدرجة قليلة في شركة مصفاة حمص.

● نتائج اختبار الارتباط:

١. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.
٢. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي.

● نتائج اختبار T-Test (One-Sample Statistics):

١. القيادة الإبداعية:
مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء في شركة مصفاة حمص أقل من المستوى الجيد،
٢. التحفيز المادي:
مستوى تحفيز المدراء المادي المطلوب للعمل في شركة مصفاة حمص أقل من المستوى الجيد وهو (٣,٤) من مقياس ليكرت.^{١٤٠}

^{١٤٠} المستوى الجيد = 3,4 من مقياس ليكرت وهو ما يساوي ٦٥ % .

٣. التحفيز المعنوي:

مستوى تحفيز المدراء المعنوي المطلوب للعمل في شركة مصفاة حمص أقل من المستوى الجيد وهو (٣,٤) من مقياس ليكرت.

● نتائج اختبار ANOVA:

○ حسب المؤهل العلمي:

١. لم يثبت وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية القيادة الإبداعية في واحدة من فئات المؤهل العلمي على الأقل.
٢. لم يثبت وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية التحفيز المادي في واحدة من فئات المؤهل العلمي على الأقل.
٣. لم يثبت وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية التحفيز المعنوي في واحدة من فئات المؤهل العلمي على الأقل.

○ حسب العمر:

١. توجد فروق ذات دلالة معنوية في القيادة الإبداعية في واحدة على الأقل من فئات العمر، حيث كان أعلى مستوى للقيادة الإبداعية من نصيب الفئة من (٤٠ _ ٥٠) وبلغ ٣,٤٧ في حين كانت الفئات الأخرى متشابهة حيث كان المتوسط حوالي (٣).
٢. توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي في واحدة على الأقل من فئات العمر. حيث كان أعلى مستوى للتحفيز المادي من نصيب الفئة (٥٠ _ ٦٠) وبلغ ٣,٢٥ تليها الفئة (٤٠ - ٥٠) وكانت الفئات الأخرى قريبة من ٣ وأقل منها بقليل.
٣. توجد فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المادي في واحدة على الأقل من فئات العمر.

○ حسب الخبرة:

١. لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية القيادة الإبداعية في واحدة من فئات الخبرة على الأقل.

٢. لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية من ناحية التحفيز المادي في واحدة من فئات الخبرة على الأقل.

٣. لم يثبت لنا وجود فروق ذات دلالة معنوية في التحفيز المعنوي في واحدة من فئات الخبرة على الأقل.

المبحث الرابع

التوصيات والمقترحات

- ١- الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات قيادية و إبداعية أعلى.
- ٢- الاهتمام بممارسة وسائل التحفيز المادي والمعنوي والإيجابي لما له من دور إيجابي على المؤسسة.

- ٣- زيادة مستوى الوعي بأهمية التحفيز.
- ٤- الاهتمام بكفاءة العنصر البشري في مجال القيادة الإبداعية والتحفيز.
- ٥- رفع مستوى المكافآت المادية للمرؤوسين.
- ٦- زيادة مستوى التحفيز المعنوي للمرؤوسين.
- ٧- اخضاع المدراء لدورات تدريبية لرفع مستوى قيادتهم الإبداعية، وإنشاء مدارس أو هيئات متخصصة في جميع العلوم الإدارية.
- ٨- التدريب والتنمية: فالعمل الروتيني في منظمات القطاع العام قد لا يتيح الفرصة للقائد كي يكتسب الخبرة اللازمة دون تدريب خاص هادف، وتزويده بالخبرات العلمية والمهارات والاهتمام بمفهوم التنمية بدلاً من المفهوم الضيق للتدريب.
- ٩- توسيع صلاحيات المدير وخاصة في مجال منح المكافآت التشجيعية والحوافز المادية شريطة ألا يرافق ذلك تعليمات تنفيذية تعرقل العمل.
- ١٠- ضرورة توضيح دور القائد الإداري ومهامه لكافة الإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة مع مراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ١١- ضرورة تجاوب القيادة مع حاجات ورغبات المرؤوسين بقصد إشباعها من أجل القضاء على المشكلات التي تعيق سير ونجاح العمل والمؤسسة.
- ١٢- ضرورة مساهمة القادة في تعديل تشريعات الرواتب والأجور في تعديل القوانين والأنظمة والجراءات التنفيذية للعمل بما يتماشى مع التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال وبما يتناسب مع المستجدات العلمية التي تكفل حسن سير العمل.
- ١٣- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- ١٤- زيادة مستوى الوعي بأهمية الأمن الصناعي.
- ١٥- ضرورة تخصيص الموارد المالية الكافية من أجل زيادة نسبة المكافآت المالية والحوافز للمرؤوسين وبشكل خاص في القطاع العام.

١٦-زيادة النشاطات الترفيهية في العمل كالرحلات و المباريات واللقاءات خارج العمل وغيرها من وسائل الترفيه التي يتمكن العاملون من خلالها تعرّف آراء وأفكار بعضهم بحيث تتوحد اتجاهاتهم وبالتالي أهدافهم.

الخاتمة:

إن القيادة المحفزة تلبي حاجتنا وتعطي لحياتنا معنى وهدفاً، والأكثر من ذلك هو أن يكون الناس إيجابيين وغير منهزمين. ففي بعض الأوقات التي تسود فيها حالات من الشك وعدم التأكد، فإن القيادة المحفزة من خلال بث المشاعر الايجابية تضحى ضرورة لتحريك الناس للأمام أو في الاتجاه الصحيح. وعندما يكون الناس قلقين، ومترددin، وخائفين، فإنهم لا يكونون بحاجة إلى قائد يزيد من حدة المشاعر السلبية. وبدلاً من ذلك، فهم بحاجة لقادة تظهر كفاءتهم من خلال الكلمات والسلوكيات والأفعال، ففي يقين هؤلاء القادة أنه بإمكاننا التغلب على العقبات. إن من شأن المشاعر الايجابية أن تنتشر سريعاً وتؤثر في المؤسسة ككل.

إن تطوير أسلوب القيادة من منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري ضرورة لا بد منها لمواكبة التطورات المختلفة في كافة المجالات الادارية و الاجتماعية و الاقتصادية. إذ أن إيمان وقناعة القادة الاداريين الابداعيين في عملية تطوير ذاته وزيادة فعاليته يعتبر بداية التحول إلى القائد المبدع، وبالتالي تصبح المنظمات التي نعيش فيها أكثر فاعلية وهذا هو الهدف النهائي المنشود.

وهكذا فقد كان هذا البحث هادفاً إلى توضيح مفاهيم القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز بالتطبيق على إحدى شركات القطاع العام_ شركة مصفاة حمص لتكرير النفط_ ولقد كان هذا البحث المتواضع ثمرة جهد مضني من البحث الطويل والتدقيق والتنقيح في سبيل الحصول على المعلومة من أمهات الكتب والمراجع ولقد هدفت من هذا البحث التأكيد على دور القيادة الإبداعية والتحفيز في رفع كفاءة المؤسسات العامة وإكسابها شهرة عالمية، وإحداث قفزة كبيرة في مجال العملية التعليمية .

والله ولي التوفيق

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب

١. كنعان, نواف, (٢٠٠٩), القيادة الإدارية, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان.
٢. جروان, فتحي عبد الرحمن, (٢٠٠٩), الإبداع, دار الفكر, عمان.

٣. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، كيف تحفز مرؤوسيك، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية .
٤. العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دارالمسيرة، عمان.
٥. حنفي، عبد الغفار، (٢٠٠٧)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة
٦. عليان، ربحي، (٢٠٠٧)، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، الأردن.
٧. القرشي، ليلي وآخرون (٢٠٠٦)، كلنا مبدعون ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بيمك، القاهرة.
٨. توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٦)، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، بيمك، القاهرة.
٩. الياقوت، خالد، (٢٠٠٦)، مفهوم القيادة الميدانية تطبيقات عملية للنظريات العلمية الحديثة برؤية أمنية مستفيدة من المنظور الاسلامي، لم يذكر دار النشر.
١٠. أبو الكشك، محمد فؤاد، (٢٠٠٦)، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، الأردن.
١١. الحربي، محمد علي، (٢٠٠٦)، "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية_نموذج مقترح"، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
١٢. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥)، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، القاهرة.
١٣. بلوط، حسن، (٢٠٠٥)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٤. خليل، موسى، (٢٠٠٥)، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
١٥. عبد الرحمن، إيمان، (٢٠٠٥)، المرجع المختصر في الإدارة، دار شعاع، حلب، سوريا.
١٦. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٤)، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

- ١٧ . مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر : المؤلف.
- ١٨ . القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة، عمان، الأردن.
- ١٩ . توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٤)، الشخصية القيادية قولاً وفعلاً، بيمك، القاهرة.
- ٢٠ . عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، الأردن.
- ٢١ . ستراك، رياض، (٢٠٠٤)، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل، الأردن.
- ٢٢ . توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤)، الشخصية القيادية فكراً وفعلاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمك، القاهرة.
- ٢٣ . سلطان، محمد سعيد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ٢٤ . عقيلي، عمرو، (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب.
- ٢٥ . كلالده، طاهر، (٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٢٦ . مرعي، محمد مرعي، (٢٠٠٢)، مهارات التمييز الإداري، دار ابن حزم، لبنان.
- ٢٧ . اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة، عمان: الأردن.
- ٢٨ . الصرن، رعد، (٢٠٠١)، إدارة الابتكار والإبداع: الجزء الثاني، سلسلة دار الرضا، دمشق.
- ٢٩ . البرنوطي، سعاد، (٢٠٠١)، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر عمان - الأردن.
- ٣٠ . الفارس، سليمان، وآخرون، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق.
- ٣١ . المري، ناصر سعيد، (٢٠٠٠)، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير، دار النهضة، أبو ظبي.
- ٣٢ . الصرن، رعد، (٢٠٠٠)، إدارة الابتكار والإبداع: الجزء الأول، سلسلة دار الرضا، دمشق.

٣٣. سويدان، طارق، وآخرون، (٢٠٠٠)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية.
٣٤. العلاق، بشير، (١٩٩٩)، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان.
٣٥. هوارى، سيد، (١٩٩٩)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، مكتبة عين شمس، مصر.
٣٦. عبد اللطيف، عبد اللطيف، (١٩٩٩)، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق.
٣٧. جعلوك، محمد علي، (١٩٩٩)، القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، بيروت.
٣٨. كلالده، طاهر، (١٩٩٧)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن.
٣٩. بربر، كامل، (١٩٩٧)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، بيروت.
٤٠. الفقي، إبراهيم، (١٩٩٦)، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية_بيمك، الأردن.
٤١. كنعان، نواف، (١٩٩٥)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٤٢. محمد علي، فتحي محمد، وآخرون، (١٩٩٣) الإحصاء وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٤٣. النصف، مرفت، القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، لم تذكر تاريخ النشر.

ب- الكتب المترجمة:

١. برس، يورك، (٢٠٠٣)، مهارات الإدارة في ٢٤ ساعة، الشركة العالمية المصرية للنشر، مصر.
٢. لاندزبيرغ، ماكس، (٢٠٠٣)، ترجمة غادة الشهابي، أدوات القيادة، مكتبة العبيكان، جدة.

٣. نيلسون, بوب, (٢٠٠٠), ١٠٠١ طريقة لتحفيز موظفيك, مكتبة جرير, المملكة العربية السعودية.

٤. ديروز, دونا, (١٩٩٩), "كيف تهم بموظفيك وتحفزهم", الجمعية العلمية للإدارة, مكتبة جرير, المملكة العربية السعودية.

٥. رفيو, هارفرديزنس, ترجمة هشام عبد الله, (١٩٩٦), القيادة الإدارية آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين, دارالبشير, عمان.

٦. سيزلاقي, أندرودي, وآخرون, ترجمة جعفر أبو القاسم, (١٩٩١), السلوك التنظيمي والأداء, معهد الإدارة العامة, السعودية.

٧. سايمنتن, دين كيث, ترجمة شاكر عبد الحميد, (١٩٩٣), العبقرية والإبداع والقيادة, عالم المعرفة, الكويت.

٨. برون, آن وآخرون, ترجمة بيت الأفكار الدولية, فن تحفيز العاملين, بيت الأفكار الدولية, لم يذكر تاريخ النشر.

ت- الدوريات والمجلات العلمية:

١. الحربي, محمد علي (٢٠٠٨), الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية_ نموذج مقترح, جامعة الملك سعود, كلية التربية.

٢. العزب, حسين (٢٠٠٦), أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الحكومي في محافظة الكرك, مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, السنة الخامسة والأربعون, العدد السادس والستون.

٣. العتيبي, سعد (٢٠٠٦), دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير, ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث. إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جدة: المملكة العربية السعودية.

٤. الشبيخي, عبد القادر, (٢٠٠٣), القائد الإداري المبدع, المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة, دمشق, سوريا, ٢٠٠٣.

٥. نعلاني، عبد المحسن، و اليوسفي، أحمد (٢٠٠٢)، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد ٣٢.
٦. الزهري ، رندة (٢٠٠٢)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" ، عالم الفكر ، المجلد ٣٠ ، العدد ٣ .
٧. العامري، أحمد، (٢٠٠٢)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول.
٨. مصطفى، أحمد، (٢٠٠١)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٩. الطعمنة، محمد وآخرون، (٢٠٠١)، الإبداع مقوماته ومعوقاته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
١٠. الباز، عفاف، (٢٠٠١)، دور القيادة في إدارة الأزمات، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة.
١١. الباحسين، عبد الله سامي، (٢٠٠١)، القيادة الإدارية ومتطلبات التغيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
١٢. اما بيل ، تيريزا، (٢٠٠٠) ، "عرض لمقال علمي : كيف تقتل الإبداع؟" ، ترجمة قاسم عباس قاسم ، الإداري ، العدد ٨٢ .
١٣. المبيض، علي، (٢٠٠٠)، مدى توافر القيادة الكاريزمية في القيادات الإبداعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول.

١٤ . عبد الوهاب , علي , (١٩٩٨) الحوافز : نظرة متكاملة , المجلة العربية للإدارة , المجلد الثامن عشر , العدد الثاني .

١٥ . محمود فؤاد جاد الله , أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين , التنمية الإدارية , العدد ٥٦ . ١٩٩٧ .

ث- الرسائل العلمية:

١ . الجريد , عادل , (٢٠٠٧) , التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف للعلوم الأمنية , قسم العلوم الإدارية .

٢ . خيرو , جمال , (٢٠٠٧) , تصور مقترح لأهداف وأسس إدارة التربية الإبداعية في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية .

٣ . القرشي , ليلي , (٢٠٠٦) , القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية .

٤ . ديوب , ندا , (٢٠٠٦) , أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة , رسالة ماجستير غير منشورة , مكتبة كلية التجارة , جامعة عين شمس .

٥ . ناصر , فداء , (٢٠٠٦) , أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية , (رسالة ماجستير غير منشورة) , كلية التجارة , جامعة عين شمس .

٦ . الرضا , حاتم , (٢٠٠٥) , "الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي" , (دراسة ماجستير غير منشورة) , أكاديمية نايف للعلوم الأمنية , المملكة العربية السعودية .

٧ . مراد , حسين , (٢٠٠٥) " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " , (رسالة ماجستير غير منشورة) , كلية التجارة , جامعة عين شمس .

٨. دالة ،سعود ،(٢٠٠٣)، "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض" (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
٩. الشثري، فهد،(٢٠٠٣)، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات،(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٠. الفياض ، محمود (١٩٩٥) ، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.
١١. غزال، نورا، (١٩٩٤)، القيادة الإدارية في منظمات القطاع العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب .

ثانياً.المراجع الأجنبية:

1. Gerald C. Ubben& Larry W. Hughes & Cynthia J. Norris, "Creative Leadership for Excellence in Schools", Prentice Hall PTR, Prentice Hall, United States, May 2009.

2. Stoll Louise & Temperley Julie ,” Creative leadership: a challenge of our times” **School Leadership & Management**;, Vol. 29 Issue 1, Feb2009.
3. JOHNSON, ”Creative leadership is not a part-time job, **Advertising Age**, Vol. 79, Issue 22. ,2008.
4. Pierre Casse & Paul Claudel,”Philosophy for Creative Leadership”, Athena Press, United Kingdom, June 2007.
5. Pluzdrak, Nancy Lynn,”The correlation of leadership competencies and business results: A case study on the ROI of leadership competencies”, Pepperdine University, 2007.
6. Cultural differences in motivating global knowledge workers
7. Ingo Forstenlechner, Fiona Lettice. Equal Opportunities International. Patrinton: 2007.
8. Gerard J. Puccio& Mary C.Murdock &Marie Mance,”Creative Leadership: Skills That Drive Change”, SAGE Publications, Incorporated ,United States , September 2006 .
9. DiLiello, Trudy "Maximizing organizational leadership capacity for the future: The impact of self-leadership on innovation and creativity" , University of La Verne, 2006.
10. Choi, Keunok ,”The impact of motivational language and transformational leadership of the pastor on volunteers' job satisfaction in Korean Southern Baptist churches in the United States", Regent University, 2006.
11. Naceur, Jabnoun, & et. al , leadership style supporting ISO 9000:2000, **The quality management Journal**, Vol 12, N 1, 2005.
12. Katz-Buonincontro ,& Jennifer Leah ,”Developing a model for promoting creativity in leaders based on a comparative case study of three arts-based executive institutes", University of Oregon, 2005.
13. Shrader, aija, Creative and leadership: the higher education music administrator , N 3162701,2005.
14. Allen, Robert Louis ,”The influence of leadership on the motivation of virtual teams", North central University, 2005 .
15. David Flamm,” Cash is not King in every Country: The Effect of Cultures on Compensation System”, **Bachelor**

- Thesis in Business Administration**, School of Economics and Commercial Law, university of Gothenburg, Spring 2004.
16. Shrader, Aija, "Creativity and leadership: The higher education music administrator", Oklahoma State University, 2004.
 17. Lok, Peter & Crawford, John, The effect of organizational culture and leadership style on Job satisfaction and organizational commitment, Across-national comparison, **Journal of management development**, Vol.23,N.4, 2004.
 18. Nilsson, Mulin, " Human Resource Management : The Key to Success in Emerging Market?", **Master thesis in Business Administration** , School of Economics and Commercial Law, University of Gothenburg, January 2004.
 19. Andrew, Damon Patrick Sermons , "The effect of congruence of leadership behaviors on motivation, commitment, and satisfaction of college tennis players", The Florida State University, 2004.
 20. Ritter, Barbara , "Leadership transference: The generalization of affective and motivational processes", The University of Akron, 2004.
 21. Justine Di Cesare&Golnaz Sadri," Do All Carrots Look The Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation", **Management Research News**, Vol.26 No.1, 2003.
 22. Denhardt, roperB&JosephW.Grybbs,"**public administration** ",4th(Canda;Thomsonwadwor th,2003).
 23. Jennifer Margaret, leadership style and its relationship to individual differences in personality moral orientation and ethical judgment- A ph . D. proposal, **Journal of American academy of Business Cambridge**2003,vol1,No2.

24. Jacqueline N. Hood, the relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations, **Journal of business**, 2003, vol 43, No 4.
25. Ryohei Matsumura, et al, "An Analysis of an Incentive Problem Considering Non-Monetary Utility", **Kybernetes**, Vol.32 No.4, 2003.
26. Suzan J. Linz, " Motivation and Reward: A case Study of Russian Worker", **Problems of Post-Communism**, March/ April, Vol.50 No.2, 2003.
27. Gully, Stanley M., et al "Collectivism and Goal Orientation as Mediators of the Effect of National Identity on Merit Pay Decisions", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.14 No.8, December 2003.
28. Sanchez, Susana Alicia, "The relationship among motivation to lead, cognitive ability, and personality, Lake University, 2003.
29. Ballance, Patricia Lynne , "What do staff need from a leader to feel motivated and recognized", Royal Roads University (Canada), 2002.
30. John W .Newsrom And Keith Davis, Organizational Behavior: Human Behavior At work, Eleventh ed., McGraw-Hill, Boston, 2002.
31. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research .Publication: Journal of Leadership & Organizational Studies, JUN-2002.
32. Andrzej Hunzyski And David Buchanan , Organizational Behavior : An Introductory Text , Fourth En.,Prentice-Hall Inc.,Essex ,2001.
33. McMeans, Juliana Barbara, "Leader motivating language within an organizational context", University of Hartford, 2001 .
34. Holmes, Kimberley Anne , "Inspirations and innovations: The quest for the link between literature, creativity and leadership, Royal Roads University (Canada), 2000.

35. D'Netto, Brian & Sohal, Amrik S., "Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment", **International Journal of Manpower**, Vol. 20 No. 8, 1999.
36. Vallance, Sarah, "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and The Philippines: A Cultural Perspective", **Australian Journal of Public Administration**, Vol.58 No.3, December, 1999.
37. Vecchio, Robert P., **organizational Behaviour** -core concepts- copyright, 2000 .
38. Schein E., H , "Organization Psychology", (Prentice-Hall of India, New Delhi, 1997).
39. Flynt, Cristin Council, "Perceptions of stimulants and barriers to creativity in the work environments of deans and department chairs", The University of North Carolina at Greensboro, 1997.
40. Roppins, Stephen P., "Essentials of Organization Behavior", (Prentice-Hall, India, New Delhi, 1997).
41. David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, " **Human Resource Management**", (fifth Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc. 1996.
42. Schuster, John P , "transforming your leadership style, " **Association management Washington**, Vol.46. N1, 1994.
43. Reyna, Sandra Lynn Sodich, "Leadership styles of nurse managers and how they affect the motivation level of nursing staff", The University of Texas at Austin, 1992 ,
44. Halloran, J. **Applied Human Relation: An organization Approach**, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
45. Gerald D. Austin. "The relationship between creative and leadership and the effect of a creative leadership development program on educational administrators". **The University of North Carolina at Greensboro**, Education, administration, 1977.
46. Clarence E. Smith, "Socially creative leadership", THE UNIVERSITY, AUGUST 1937.

الملاحق



كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة استقصاء عن

القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز

"دراسة ميدانية على شركة مصفاة حمص لتكرير البترول"

رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد :

مايا بسام حبوس

إشراف

د. سليمان عوض

مدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على " علاقة القيادة الإبداعية
بالتحفيز"

وذلك لتقديمها إلى كلية الاقتصاد جامعة دمشق، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال, وفي سبيل إتمام هذه الدراسة ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها القائمة المقدمة لسيادتكم.

وإني إذ أقدر لسيادتكم أهمية تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة على محتويات هذه القائمة، فإنني في الوقت ذاته أؤكد على أن نتائج الدراسة لا تشير إلى أية بيانات شخصية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم فضلكم و حسن تعاونكم ,,,

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحثة

أولاً- بطاقة تعارف:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة للتعرف على البيانات الخاصة بكم , يرجى وضع علامة (✓) أمام الفئة التي تعبر عنكم :

- الجنس

() ذكر () أنثى

- العمر

() أقل من ٢٠ سنة . () من ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة .

() من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة . () من ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة

() من ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة . () أكثر من ٦٠ سنة .

المؤهل الدراسي :

() دكتوراه . () ماجستير .

() دبلوم دراسات عليا . () مؤهل جامعي .

() مؤهل فوق المتوسط . () مؤهل متوسط .

عدد سنوات الخبرة :

() أقل من سنة .

() من سنة إلى أقل من خمس سنوات .

() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .

() من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات .

() من ١٥ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنوات .

() أكثر من ٢٠ سنة .

و فيما يلي مجموعة من الأسئلة للتعرف على البيانات الخاصة برئيسك المباشر , يرجى

وضع علامة (✓) أمام الفئة التي تعبر عنه :

- الجنس

() ذكر () أنثى

- العمر

() أقل من ٢٠ سنة . () من ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة.

() من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة. () من ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة

() من ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة. () أكثر من ٦٠ سنة.

__المؤهل الدراسي :

() دكتوراه. () ماجستير.

() دبلوم دراسات عليا. () مؤهل جامعي.

() مؤهل فوق المتوسط. () مؤهل متوسط.

__ عدد سنوات الخبرة :

() أقل من سنة.

() من سنة إلى أقل من خمس سنوات.

() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .

() من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات.

() من ١٥ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنوات.

() أكثر من ٢٠ سنة.

ثانياً: الرجاء وضع علامة (☐) أمام العبارة التي ترى بأنها متوافرة في رئيسك المباشر:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
-------	---------	----------------	-------	-------	-------	----------------

١.	يملك رؤية مستقبلية لتطوير مؤسسته.				
٢.	يدفع المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.				
٣.	يمكنه الحصول على معلومات عن أداء المرؤوسين.				
٤.	يستطيع تحديد أسباب المشاكل التي تعترض المنظمة .				
٥.	عندما يضع أهدافاً لحل المشكلة يأخذ في الاعتبار جميع جوانبها.				
٦.	يطلب دائماً رفع التقارير إليه فيما يتعلق بنتيجة الأعمال لمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.				
٧.	يبحث عن الانحرافات عن المعايير ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .				
٨.	يمكنه تنفيذ الحلول وفقاً للتخطيط المسبق.				
٩.	يحاول عادة حل مشاكل المنظمة بطرق جديدة أو غير عادية.				
١٠.	يحاول اختيار الحلول التي تؤدي إلى مشاريع تحسين إضافية وجديرة بالاهتمام.				
١١.	يقوم بتقييم كل البدائل الممكنة لحل المشكلة قبل الشروع بالتنفيذ.				
١٢.	يتبع أسلوب مرن لتحقيق الأهداف و تنفيذ الحلول .				
١٣.	يغير أسلوب تنفيذ الأهداف كلما لزم الأمر.				
١٤.	يستخدم نتائج الأفعال كأساس لما سيفعله في المستقبل.				
١٥.	يستطيع تحديد قدرات المرؤوسين بسهولة.				

					١٦. يمكنه التوصل إلى حل المشكلة مع كل التعقيدات التي تكتنفها.
					١٧. يمكنه تفحص عدة مشاكل من حيث علاقتها ببعضها.
					١٨. يميل إلى تحدي الآخرين لإنجاز المهام الصعبة والمطلوبة منه.
					١٩. يمتلك الكثير من المبادئ والقيم الأخلاقية.
					٢٠. يعتقد أن تغيير الوضع القائم في المؤسسة ضروري لاستمرارها في العمل بنجاح وتقدم.
					٢١. يعتقد أن القيام بتخطيط بسيط يقود إلى نجاح كبير وإن استغرق وقتاً طويلاً.
					٢٢. أحصل على التقدير المناسب عند أداء عملي بشكل جيد .
					٢٣. يعلمني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات المعقدة .
					٢٤. يعتقد أن تشجيع العاملين يؤدي إلى زيادة أدائهم.
					٢٥. عمله معنا(مع الرؤوسين) يشجعه على قبول مختلف مجالات الإبداع.
					٢٦. يتابع باستمرار الأفكار الإبداعية.
					٢٧. يكافئ إبداعات الأفراد ويعلمها على الجمهور.
					٢٨. يشارك الآخرين التفكير في الوصول إلى الأفكار المبدعة
					٢٩. يحدد الحوافز بناءً على حاجات الموظفين.
					٣٠. الأجر الذي -يطالب لنا فيه- أراه أجراً عادلاً.

					٣١. الراتب الذي -يطالب لنا فيه- يتناسب والمسؤوليات التي نقوم بها.
					٣٢. الراتب الذي -يطالب لنا فيه- يتناسب ومستويات المعيشة.
					٣٣. الأجر الذي -يطالب لنا فيه- يشبع حاجتنا المادية كالمأكل والملبس والسكن.
					٣٤. العلاوة السنوية التي -يطالب لنا فيها- تتناسب ومستوى عملنا.
					٣٥. يقترح ترقية المرؤوسين على أساس الكفاءة في الأداء.
					٣٦. يحدد أساساً ثابتة لمنح المكافآت.
					٣٧. يحدد أساساً عادلة لمنح المكافآت.
					٣٨. يشجع المرؤوسين على طلب المساعدة عند الحاجة .
					٣٩. يتعاون بجدية مع المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجهه.
					٤٠. يتعاون مع المرؤوسين في العمل على أساس فريق واحد.
					٤١. يشجع المرؤوسين على تبادل الرأي والنقد الذاتي.
					٤٢. يحرص على التعرف على آراء المرؤوسين.
					٤٣. يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

ملخص البحث:

تتركز مشكلة البحث في أن معظم تصرفات القادة هي عبارة عن تخصيص المسؤوليات وتوزيع المهام وتنفيذ وتقويم، أما دراسة الجوانب المتعلقة بالتحفيز والتشجيع فلم تحظ بالاهتمام الكافي. وأن الدراسات التي تناولت أثر السلوك التحفيزي للقائد التي يمارسها مع التابعين حتى الآن شحيحة ومع ذلك تشير النتائج التي وردت أن العلاقة بين السلوك التحفيزي الإيجابي للقائد و مستوى رضا وأداء المرؤوسين أقوى بكثير من تلك التي تتضمن عناصر النمط القيادي للرئيس، ويشير ذلك إلى أنه بالرغم مما لأسلوب المدير من أثر على سلوك المرؤوس إلا أنه من المحتمل أن يكون لاستخدام التحفيز الإيجابي الأثر الأكبر على سلوك المرؤوس.

بالإضافة إلى أن القيادة الإبداعية هي الهدف الذي أصبحت تدور حوله كثيراً من أدبيات القيادة الإدارية، حيث أن قدرة القائد في التأثير على الآخرين وتحفيزهم أصبح مثار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال.

وكان الهدف من هذا البحث مايلي:

١. التعرف على مفاهيم القيادة الإبداعية والتحفيز من خلال الأدبيات والدراسات

السابقة.

٢. رصد واقع القيادة الإبداعية السائد في شركة مصفاة حمص.
٣. رصد واقع التحفيز السائد في شركة مصفاة حمص.
٤. الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز في شركة مصفاة حمص.
٥. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز بشركة مصفاة حمص.

وكانت فرضيات البحث مايلي:

١. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.
 ٢. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي.
 ٣. يحقق المدراء القيادة الإبداعية المطلوبة.
 ٤. يحقق المدراء التحفيز المادي المطلوب.
 ٥. يحقق المدراء التحفيز المعنوي المطلوب.
- و تم تنفيذ البحث على الرؤوسين في شركة مصفاة حمص لتكرير النفط. فلقد قامت الباحثة بتوزيع ١٢٠ قائمة استقصاء.

أهم نتائج البحث :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المعنوي.
٣. يختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء عن المستوى الجيد.
٤. يختلف مستوى تحفيز المدراء المادي المطلوب للعمل عن المستوى الجيد.

٥. يختلف مستوى تحفيز المدراء المعنوي عن المستوى الجيد.

أهم التوصيات :

١. الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى.
٢. الاهتمام بممارسة وسائل التحفيز المادي والمعنوي والإيجابي لما له من دور إيجابي على المؤسسة.
٣. الاهتمام بكفاءة العنصر البشري في مجال القيادة الإبداعية والتحفيز.
٤. اخضاع المدراء لدورات تدريبية لرفع مستوى قيادتهم الإبداعية، وإنشاء مدارس أو هيئات متخصصة في جميع العلوم الإدارية.
٥. التدريب والتنمية: فالعمل الروتيني في منظمات القطاع العام قد لا يتيح الفرصة للقائد كي يكتسب الخبرة اللازمة دون تدريب خاص هادف، وتزیده بالخبرات العلمية والمهارات والاهتمام بمفهوم التنمية بدلاً من المفهوم الضيق للتدريب.
٦. توسيع صلاحيات المدير وخاصة في مجال منح المكافآت التشجيعية والحوافز المادية شريطة ألا يرافق ذلك تعليمات تنفيذية تعرقل العمل.
٧. ضرورة توضيح دور القائد الإداري ومهامه لكافة الإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة مع مراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٨. ضرورة تجاوب القيادة مع حاجات ورغبات المرؤوسين بقصد إشباعها من أجل القضاء على المشكلات التي تعيق سير ونجاح العمل والمؤسسة.
٩. ضرورة مساهمة القادة في تعديل تشريعات الرواتب والأجور في تعديل القوانين والأنظمة والجراءات التنفيذية للعمل بما يتماشى مع التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال وبما يتناسب مع المستجدات العلمية التي تكفل حسن سير العمل.
١٠. زيادة النشاطات الترفيهية في العمل كالرحلات و المباريات واللقاءات خارج العمل وغيرها من وسائل الترفيه التي يتمكن العاملون من خلالها تعرّف آراء وأفكار بعضهم بحيث تتوحد اتجاهاتهم وبالتالي أهدافهم.

ABSTRACT

DAMASCUS UNIVERSITY-FACULTY OF ECONOMICS
DEPARTMENT OF MANAGEMENT-MASTER OF MANAGEMENT
RESEARCH FOR MASTER DEGREE IN MANAGEMENT
ADDRESS:

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CREATIVE LEADERSHIP
AND MOTIVATION

(FIELD Study on the Homs Refinery Company for Oil Refining)

PREPARING BY: **MAYA BASAM HBOUS.**

SUPERVISING BY: DR. Souliman Mohamad Awad

The creative leadership became the main interest of the most of management leadership studies, as the leader's ability to affect and motivate others became an important subject to the scholars and researchers in this field.

The objective of this research include

1. Identifying creative leadership and motivation through the previous studies.
2. Identifying the creative leadership fact in Homs Refinery Company
3. Identifying the Motivation fact in the Homs Refinery Company.
4. Identifying the relationship between the creative leadership and motivation in Homs Refinery Company.
5. A set of recommendations and proposals to activate the relationship between the creative leadership and motivation in Homs Refinery Company.

The hypotheses include

- 1- Statistically, there is a correlation relationship between the creative leadership and tangible motivation.
- 2- Statistically, there is a correlation relationship between the creative leadership and intangible motivation.
- 3- Managers achieve the required creative leadership.
- 4- Managers achieve the required tangible motivation.
- 5- Managers achieve the required intangible motivation.

Research was applied to employees in the Homs Refinery Company oil refinery.

The researcher distributed 120 questionnaires.

The most important search results:

1. Statistically, there is a positive correlation relationship between the creative leadership and intangible motivation
2. Statistically, there is a positive correlation relationship between the creative leadership and intangible motivation.
3. The level of creative leadership of the managers is less than the good level.
4. The level of the tangible motivation required to work is less than the good level.
5. The level of the intangible motivation required to work is less than the good level.

KEY WORDS:

Creative leadership, Leadership, Creative, Motivation, tangible motivation, in tangible motivation.